



**CAFÉ CON CULTURA: INICIATIVA EMPRESARIAL
POST-PANDEMIA EN CALI.**

PRESENTADO POR:

ISABELLA ANDRADE CARABALÍ

SEBASTIAN TASCÓN PATIÑO

PROFESOR:

MARIA VICTORIA RESTREPO

PROYECTO DE GRADO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI, COLOMBIA

2021

Tabla de contenido

Resumen	7
1. Introducción	9
2. Análisis del problema	9
3. Objetivos	11
3.1. Objetivo general.	11
3.2. Objetivos específicos.	11
4. Marco teórico	11
4.1. Plan de negocio	11
4.2. Modelo CANVAS	12
4.3. Marco legal para una empresa	13
4.4. Clientes / mercado	13
4.5. Modelo de costos	14
4.6. PORTER	14
4.7. Competencia	15
4.8. Propuesta de valor	15
4.9. Las 4 P's	16
4.10. Modelo de ingresos	17
4.11. Canales	17
5. Marco contextual	17
6. Metodología	19
7. Desarrollo plan de empresa	20
7.1. Análisis PORTER	20
7.2. Análisis DOFA	22
7.3. Análisis del mercado	22

	3
7.4. Análisis del sector	23
7.5. Perfil del cliente	24
7.6. Producto o servicio	24
7.7. Investigación de mercado	25
7.8. Competencia	34
7.9. Concepto empresarial	35
7.9.1 Modelo CANVAS	35
7.9.2 Imagen de marca	37
7.10. Tamaño y fracción de mercado	39
7.11. Plan de mercadeo	40
7.11.1 Precio	40
7.11.2 Promoción	41
7.11.3 Plaza	43
7.12. Requerimientos y proveedores	44
7.13. Distribución espacial	46
8. Revisión aspectos legales	47
9. Viabilidad económica	48
9.1. Plan de costos	48
9.2. Modelo de ingresos	50
9.3. Plan financiero (BG, PyG)	51
9.4. Análisis de resultados	54
10. Conclusiones y recomendaciones	57
Referencias	60

Índice de tablas

Tabla 1: Ventas totales de cafés en Colombia (2020-2024)	39
Tabla 2: Tamaño del mercado de La estación del café (2022-2024)	40
Tabla 3: Precios de los productos ofrecidos	40
Tabla 4: Plan de medios	42
Tabla 5: Plan de medios para los primeros seis meses	43
Tabla 6: Proyección de costos.	50
Tabla 7: Proyección de ventas a 4 años.	50
Tabla 8: Estado de Resultados de 4 años, La Estación del Café	51
Tabla 9: Balance General de 4 años, La Estación del Café	52
Tabla 10: Flujo de caja	53
Tabla 11: Indicadores de Rentabilidad	54
Tabla 12: Indicadores de Liquidez	55
Tabla 13: Indicadores de Endeudamiento	56

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Modelo lienzo CANVAS	13
Ilustración 2: Porcentaje de encuestados que consumen café	25
Ilustración 3: Cantidad de veces a la semana que consumen café	26
Ilustración 4: Frecuencia con la que van a locales comerciales a tomar café	27
Ilustración 5: Comidas favoritas para acompañar el café	27
Ilustración 6: Grado de concordancia con la frase "En Cali se inculca la cultura cafetera"	28
Ilustración 7: Preferencia por tener una experiencia alrededor del café en locales	29
Ilustración 8: Razones por las que los encuestados irían al nuevo establecimiento	29
Ilustración 9: Porcentajes de los momentos del día que prefieren los encuestados	30
Ilustración 10: Elementos que gustan del logo	31
Ilustración 11: Elementos que gustan del concepto	31
Ilustración 12: Sector preferido para primer local	32
Ilustración 13: Sector preferido para segundo local	32
Ilustración 14: Disposición a pagar de bebidas calientes a base de café	33
Ilustración 15: Disposición a pagar de bebidas frías a base de café	33
Ilustración 16: Disposición a pagar en total en la cuenta	34
Ilustración 17: Modelo de negocio de La Estación del Café	36
Ilustración 18: Logo de la marca	37
Ilustración 19: Logo adaptado	37
Ilustración 20: Logo final adaptado	38
Ilustración 21: Logo final	38
Ilustración 22: Planos del café	46

Índice de anexos

<i>Anexo 1. Tabla de amortización crédito bancario.</i>	64
<i>Anexo 2. Encuesta para la validación de la idea de negocio.</i>	64
<i>Anexo 3. Análisis Cinco Fuerzas de Porter</i>	68
<i>Anexo 4. Escalas de clasificación de fortalezas y amenazas</i>	68

Resumen

El presente trabajo expone una iniciativa empresarial a cuatro (4) años para un nuevo establecimiento tipo café con el nombre “La estación del café”, el cual tiene como objetivo brindar toda una experiencia al cliente alrededor de este producto nacional, a través de diferentes presentaciones y de interacción con sus procesos de transformación. Así, se buscó ver la factibilidad del proyecto mediante una planeación estratégica basada en análisis del mercado, administrativo, legal, económico y financiero, los cuales se muestran a continuación. Los resultados obtenidos mostraron que la iniciativa cuenta con un escenario propicio para la inversión financiera que se debe realizar y que es rentable llevarlo a cabo. De esta manera, se puede concluir que La Estación del Café cuenta con una buena favorabilidad en el mercado con el nuevo establecimiento, la cual le permitirá lograr una buena penetración en este y cumplir los objetivos de expansión a mediano plazo, mostrando buena rentabilidad y educando a la comunidad caleña sobre las características y procesos del café.

Palabras claves: plan de negocio, perfil del cliente, competencia, análisis, implementación, proyecciones, sector gastronómico.

Abstract

This work presents a business initiative for four (4) years for a new coffee-type establishment with the name "La Estación del Café", which aims to provide an entire customer experience around coffee, Colombia's national product, through different presentations and interaction with its transformation processes. Thus, it was sought to see the feasibility of the project through

strategic planning based on market, administrative, legal, economic, and financial analysis, which are shown below. The results obtained showed that the initiative has a favorable scenario for the financial investment that must be made and that it is profitable to carry it out. In this way, it can be concluded that “La Estación del Café” has a good favorability in the market with the new establishment, which will allow it to achieve a good penetration in it and meet the medium-term expansion objectives, showing good profitability and educating the community from Cali about the characteristics and processes of coffee.

Keywords: business plan, customer profile, competition, analysis, implementation, projections, gastronomic sector.

1. **Introducción**

La pandemia resultante de la propagación del virus COVID-19, descubierto a finales del 2019, ha dejado grandes complicaciones y cambios en el mundo como lo solíamos conocer. En cuanto a las interacciones sociales y económicas, estas han tenido que transformarse para seguir adelante después de las consecuencias que trajo consigo la pandemia. Ante una compleja situación económica, se analiza y se desarrolla la idea de negocio que consiste en la creación de un café restaurante, aprovechando los vacíos en el mercado provocados por la pandemia, pero enfrentados al reto de construir una experiencia atractiva y enriquecedora para los consumidores, lo suficientemente llamativa para adecuarnos a la situación y capacidad económica del país, que a la vez sea totalmente seguro en términos de salubridad.

2. **Análisis del problema**

El sector de los restaurantes ha tenido una larga trayectoria en el tiempo, donde cada vez son más las personas que se suman a este sector viéndolo como una oportunidad para hacer empresa. Los emprendedores colombianos no son la excepción, sin embargo, son muchos los que fracasan en el sector por no tener una buena planeación y estructura de costos. De acuerdo con cifras de la Asociación Colombiana de Restaurantes Acodres (2019), de cada diez restaurantes que se abren tan solo tres o cuatro siguen a flote al término de cinco años, es decir que los otros siete cierran en los primeros años de operación.

El sector de alimentos y bebidas es muy importante para la economía de Colombia por la gran cantidad de empleos que genera. Para el 2019, en este sector había 800.000 restaurantes y bares; y 1.500.000 personas ocupadas en este sector, las cuales conformaban el 6,8% del total de la población ocupada, siendo un porcentaje relevante para este indicador (Grupo Bancolombia, 2020). A pesar de que a principios del 2020 este sector venía teniendo un crecimiento lento, a

mediados de marzo se convirtió en uno de los sectores más afectados por la coyuntura del coronavirus, la cual obligó a cerrar sus establecimientos y parar sus actividades económicas. Lo anterior se reflejó en pérdidas de más del 81% para los restaurantes en marzo, y para aquellos que realizaban domicilios no vendían más del 22% (Acodres, 2020). Todo esto ha dejado un panorama totalmente diferente para los restaurantes del país significando el cierre de muchos, y un gran reto para aquellos que continúan en sus actividades económicas y para aquellos que deseen emprender en el sector.

A pesar de los efectos negativos que trajo la pandemia para el sector, se entró en una fase de reactivación económica que ha permitido que algunos restaurantes y cafés, principalmente los más grandes e importantes, sigan a flote en el mercado a pesar de la cuarentena que trajo la pandemia. Dicha reactivación económica comprende estrictas medidas de bioseguridad que deben acatar los establecimientos con el fin de continuar con sus actividades y proteger a sus consumidores; afortunadamente en Colombia uno de los primeros sectores en regresar a sus actividades económicas fue el gastronómico, primeramente mediante domicilios, posteriormente con un aforo reducido de su capacidad total y actualmente se presentan medidas no tan drásticas como el uso del cubrebocas mientras llega la comida, desinfección de manos y separación entre las distintas mesas, además de las normativas exclusivas para el restaurante como desinfección de utensilios o procurar presentar un espacio con buena circulación del aire (INVIMA, 2020).

De esta manera, se plantea el problema de incursionar en el mercado gastronómico caleño, que se ha visto reducido en tamaño, con un café y presentar una idea de negocio innovadora que, además de convertirse en valor agregado, cumpla con las normativas del gobierno nacional y vele por la salud de los consumidores.

3. **Objetivos**

3.1. **Objetivo general.**

Desarrollar la estrategia de entrada de un restaurante café al sector gastronómico dentro de la reactivación económica en Cali para el año 2022.

3.2. **Objetivos específicos.**

1. Analizar el mercado del sector gastronómico en Cali.
2. Determinar la estructura organizacional de la empresa.
3. Detallar el plan de mercadeo adecuado para posicionamiento de marca.
4. Determinar la viabilidad económica del restaurante café.

4. **Marco teórico**

4.1. **Plan de negocio**

Antes de llevar a cabo cualquier actividad para la creación de una empresa se debe recoger información acerca de la oportunidad empresarial, procesarla, definir estrategias de manejo y evaluar si tiene el potencial que se espera teniendo en cuenta toda esta información. A todo este proceso se le conoce como planeación. Para Robbins y Coulter, estudiosos de la administración, la planeación “consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y coordinar el trabajo de la organización.

Así, la planeación se ocupa tanto de los fines como de los medios para lograr resultados en la organización en un tiempo futuro”. En este sentido, el plan de negocio o plan de empresa es un proceso para definir de forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos y las formas operativas, con el fin de proyectar la empresa a futuro, prever las dificultades e identificar posibles soluciones. (Varela, 2014). De esta forma se optimizan recursos, se reduce la

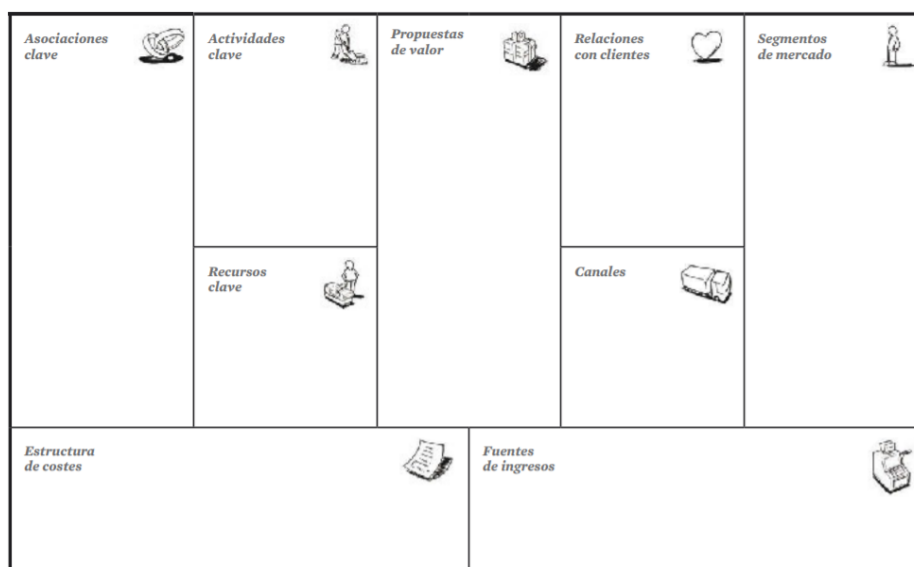
incertidumbre, responde a los cambios, y se definen criterios de desempeño para lograr con éxito objetivos. (Bernal & Sierra, 2008).

4.2. Modelo CANVAS

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011) facilitando la innovación y gestión estratégica en una empresa. Una herramienta que hoy en día se asocia al modelo de empresa por su facilidad de interpretación y de representación es el modelo CANVAS (Varela, 2014). Este fue desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su texto “Generación de modelos de negocio” con el fin de “crear un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar el modelo de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas”.

Esta metodología permite representar los componentes de la oportunidad de empresa en un lienzo que facilita tener una percepción de las interacciones existentes entre estos componentes. Osterwalder y Pigneur establecen cuatro áreas fundamentales de un negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. En el modelo, estas áreas se cubren mediante nueve módulos (ilustración 1) para entender la lógica que sigue una empresa para la consecución de sus recursos.

Ilustración 1: Modelo lienzo CANVAS



Fuente: Adaptado de Generación de modelos de negocio por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2009, Cecma (<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>)

4.3. Marco legal para una empresa

El análisis legal, ambiental y social tiene como objetivo “definir la posibilidad legal y social para que la empresa se establezca y opere; definir el tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan; analizar las implicaciones que el proyecto tiene sobre la comunidad; determinar las regulaciones locales y los permisos requeridos” (Varela, 2014). En este se recomienda determinar: los aspectos legales, los aspectos de legislación urbana, un análisis ambiental y un análisis social.

4.4. Clientes / mercado

Los clientes potenciales son aquellas personas que tienen el deseo y la capacidad de comprar un producto específico constituyendo el mercado del negocio (Kerin & Hartley, 2018). Es claro que una empresa no puede satisfacer todas las necesidades de las personas, por lo que se debe concentrar en un grupo específico de clientes potenciales. Así, es claro que una empresa sólo tiene sentido en la medida que existan personas interesadas en acceder a los bienes o

servicios ofrecidos por esta. Estas personas son las que se acercan a ella, hacen pedidos, están dispuestas a pagar a cambio de lo que se ofrece y repiten el ciclo. (Varela, 2014).

La identificación de los clientes y la fidelización de estos debe ser permanente en la gestión de toda empresa, por lo que se debe trabajar en forma constante para identificar y convencer a los clientes, ya sea nuevos o viejos, de que ordenen pedidos, paguen y vuelvan a pedir. (Varela, 2018). Esto último es de vital importancia porque en el momento en el que no haya personas dispuestas a comprar se desaparece la razón de ser de la empresa.

4.5. Modelo de costos

El modelo de costos es un mecanismo de flujo de información contable que contiene métodos y procedimientos referidos al cálculo de costos (Figueira, 2003). Tal como lo describe el profesor Marcelino Figueira en la revista académica Observatorio de la Economía Latinoamericana, el modelo de costos puede estar basado en actividades, materias primas o costos variables según el fin y actividad económica de cada organización. Un modelo de costos es una importante información porque, más allá de presentar costos de una inversión o actividad económica, permite a los entes interesados y pertinentes tener herramientas para la toma de decisión en la gestión organizacional.

4.6. PORTER

Es una herramienta que le brinda a las empresas la posibilidad de medir y analizar su nivel de competitividad dentro del mercado en el que se encuentra con el fin de aprovechar estas fortalezas y gestionar el mejoramiento continuo mediante el hallazgo de oportunidades de mejora. Se analizan 5 aspectos microeconómicos denominados las 5 fuerzas del análisis PORTER las cuales son: Amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores existentes,

amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación del proveedor y poder de negociación del cliente.

4.7.Competencia

La competencia, específicamente entre empresas en el mercado, se define como la actividad comercial de compra y venta en el que participan clientes y empresas, o como lo define el Banco de la República (2018):

“Competencia se refiere a la existencia de un gran número de empresas o personas que realizan la oferta y venta de un producto (son oferentes) en un mercado determinado, en el cual también existen personas o empresas, denominadas consumidores o demandantes, las cuales, según sus preferencias y necesidades, les compran o demandan esos productos a los oferentes.”

La competencia pretende capturar la mayor parte del mercado posible mediante factores como precio y factores diferenciales.

4.8.Propuesta de valor

La propuesta de valor es un proceso de la mercadotecnia y la sección administrativa de una empresa en la que se recoge y transmite a los consumidores los elementos más destacados de una empresa y de sus productos o servicios a los consumidores para posicionarse mejor entre estos y atraer más clientes. Diseñar la propuesta de valor funciona para generar iniciativas nuevas e identificar los principales retos y oportunidades que estas tienen. (Osterwalder, Pigneur., 2014).

Es posible dividir la secuencia de creación y entrega de valor en 3 fases. La primera es segmentar el mercado, dirigirse a el mercado meta adecuado y desarrollar el posicionamiento de valor de la oferta. La segunda es proveer valor, el marketing debe determinar las características del producto, precio y distribución. La tercera fase es comunicar el valor por medio de fuerza de

ventas, internet, publicidad o cualquier otra herramienta efectiva de comunicación. (Kotler & Keller, 2016).

4.9.Las 4 P's

En un origen las 4 P's fueron determinadas por el profesor Jerome McCarthy (1960), reduciendo distintas herramientas que debe se deben tener en cuenta para cumplir con los objetivos de mercadeo de una compañía determinados en el Marketing Mix o la mezcla del marketing, a 4 aspectos más generales, las cuales son: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

- **Producto:** El producto es todo aquello que entra en el mercado para su adquisición con el fin de satisfacer una necesidad o deseo de quien lo compra. Para el producto debemos tener en cuenta factores como el qué vendo, a quienes está destinado el producto, los beneficios que este ofrece, sus características y su valor agregado.
- **Precio:** La fijación de precio y las estrategias de marketing que se harán con este es una parte muy importante y a la vez complicada en una campaña por todas sus implicaciones. El precio contiene factores como precio de lista, descuentos, incentivos, condiciones de crédito, entre otros.
- **Promoción:** La promoción son los medios, canales y técnicas para dar a conocer el producto o servicio que se está ofreciendo. Hay que definir cuestiones como la publicidad, fuerza de ventas, marketing directo, promoción de ventas, entre otros.
- **Plaza:** La plaza es la manera mediante la cual llevaremos nuestro producto o servicio al consumidor, ya sea puntos de ventas o canales de distribución. Para que una plaza funcione se debe tener en cuenta factores como ubicación, cobertura, inventario, transporte, costo de envío, entre otros.

4.10. **Modelo de ingresos**

El modelo de ingresos de un negocio determina, estructura y explica la estrategia que tiene una empresa para obtener sus ingresos. Dentro de este modelo se encuentra el producto o servicio que se ofrece, las técnicas para la generación de ingresos, la fuente de los ingresos y el consumidor o mercado objetivo al que va dirigido los esfuerzos mercadotécnicos para que el modelo de ingresos funcione.

Un modelo de ingreso le da a la empresa la posibilidad de evaluar y proyectar sus ventas a largo plazo. Existe una amplia lista de tipos de modelo de ingresos que cada empresa determinará cuál adoptar según sus necesidades y tipo de actividad comercial.

4.11. **Canales**

El canal de distribución es una estructura de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor final de este. Está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial. (Gómez, 2015). Su objetivo es cerrar las brechas de tiempo, lugar y posesión entre los productores y el consumidor final. Por esto, los canales deben llevar a cabo varias funciones de mercadotecnia. Al evaluar diferentes diseños de canales se mira su capacidad de realizar cada función, por lo que este debe estar diseñado apropiadamente para lograr la continuidad y así tener un equipo exitoso.

5. **Marco contextual**

Entre 2014 y 2019 el VAB del sector gastronómico en Colombia aumentó a una tasa compuesta anual de 2,03%, impulsado por la creciente demanda interna y un incremento en los ingresos familiares. En 2019, la industria se encontraba entre los principales empleadores del

país, responsable del 26,6% de todos los puestos de trabajo en la industria manufacturera (Emis, 2021). En cuanto a la industria de servicios de alimentos al consumidor, dentro de la cual se encuentran los restaurantes de servicio completo y de servicio limitado, los cafés/bares, cafeterías de autoservicio y puestos callejeros, desde el año 2016 fue incrementando su tamaño de mercado, llegando a un valor RSP de \$38.683,5 COP billones en el año 2019, presentando un incremento del 4,77% en ese año (Euromonitor, 2021). Todo esto muestra el buen comportamiento que venía teniendo este sector antes de la pandemia y que este significa desarrollo para el país en cuanto a economía, sociedad y política.

No obstante, el brote del COVID-19 tuvo un fuerte impacto para esta industria, obligando a cerrar los restaurantes desde abril a septiembre del año 2020, período durante el cual estos sobrevivieron ofreciendo servicios para llevar y entrega a domicilio. Lo anterior no fue suficiente para compensar las pérdidas generadas por la pandemia con una caída del valor del 35% en comparación al crecimiento antes nombrado en 2019, generando que el sector de restaurantes, catering y bares haya sido el segundo más afectado del sector de servicios (ccb, 2020).

Fue hasta el 1 de septiembre de 2020 que se produjo el levantamiento de la cuarentena obligatoria que permitiría reactivar sus ventas. Sin embargo, se evidenció una lenta reactivación económica para estos sectores, caracterizada por el levantamiento gradual de las medidas restrictivas como el aforo permitido en los restaurantes, el distanciamiento entre mesas y el lavado de manos antes de entrar al establecimiento. Por otro lado, se realizaron apoyos tributarios para la reactivación y recuperación del sector gastronómico. El Gobierno decidió que el impuesto nacional al consumo se reduciría en 8 puntos porcentuales, dejando un impuesto que afecta directamente a los restaurantes en 0%, además el IVA a franquicias habría sido eliminado durante todo el presente año (Revista P&M, 2021).

Santiago de Cali realizó una estrategia de reactivación desde que esta comenzó a nivel nacional, con el fin de generar un esfuerzo para detener el índice de desempleo que creció abruptamente por la pandemia y también con el fin de llevar a cabo proyectos municipales y departamentales de infraestructura y cultura (Cámara de Comercio de Cali, 2020). A través de estas estrategias fue posible realizar un proceso de reactivación más fuerte en la ciudad, lo que se evidenció en el sector gastronómico.

Debido a estos esfuerzos, el 29 de octubre de 2020, Cali es reconocida como líder en la recuperación económica (DANE, 2020), ya que el 95% de los sectores económicos ya habían logrado ser reactivados, a pesar de que la pandemia dejó una tasa de desempleo en ese momento del 30,1%. Actualmente se está llevando a cabo el proceso de vacunación a nivel nacional, mediante el programa Mi Vacuna, lo que facilita la reactivación total de los sectores en un futuro cercano. Además, se siguen buscando alternativas innovadoras para la reactivación del sector gastronómico, como lo hace la Asociación colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés) que realizó “La ruta del postre”, iniciativa que reunió a restaurantes, pastelerías, cafeterías, tiendas de café, entre otros, respondiendo a la necesidad de ser creativos a la hora de recuperar y acelerar la economía de la ciudad.

6. Metodología

Para el desarrollo de la idea de negocio presentada, se tuvieron en cuenta los conocimientos adquiridos en toda la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales, los cuales aportan diferentes herramientas para llevar a cabo una correcta planeación estratégica. Inicialmente se realizó un análisis del micro sector y la idea de negocio a través de un análisis DOFA y Porter. Adicionalmente, se hizo una investigación de mercado cuantitativa para medir y analizar la aceptación de la entrada de la idea en el mercado,

que se basó en la recolección de datos a través de encuestas. Para este estudio, la población son los usuarios del sector gastronómico de Cali, y las variables analizadas fueron percepción de marca, intención de compra y los factores de decisión de esta, nivel de importancia de la cultura cafetera, precio y plaza. A partir de los resultados del estudio se hizo una revisión de datos analíticos para desarrollar la idea de negocio completa apoyada en el modelo CANVAS. Por último, se determinó la viabilidad económica del proyecto mediante el análisis de la proyección de estados financieros a través de sus respectivos indicadores financieros.

7. Desarrollo plan de empresa

7.1. Análisis PORTER

Las cinco fuerzas de PORTER (ver anexo 3):

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** La amenaza es media, ya que por un lado entrar a montar un café con todo el gasto económico que este requiere hace bastante complicado pensar que es inminente la llegada de competidores. Sin embargo, se ha presentado una tendencia de creación de cafés en los últimos años, por lo que no sería extraño que algún competidor nuevo aparezca.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Productos sustitutos podrían ser cafés rápidos, como por ejemplo Tostao, ya que su valor agregado se centra en la velocidad de entrega y en los precios, o incluso empresas dedicadas a la comercialización de utensilios para la preparación del café en casa. Sin embargo, esta amenaza de nuevos productos sustitutos al mercado es baja, ya que en Cali hay varias franquicias que ofrecen este tipo de enfoque (velocidad) y entrar a competir con estos es inviable por su posicionamiento en el mercado tanto en precios como en marca, mientras que en cuanto a los utensilios, el enfoque central de este proyecto es en la experiencia In Site.

- **Poder de negociación de los consumidores:** Al ser un café que ofrece bebidas especializadas de café y un menú con productos de alta calidad y diferenciados, nuestros consumidores nos buscarán por el valor agregado que les ofrecemos, por lo que su poder de negociación será bajo. Sin embargo, al existir alternativas, nuestros precios deben ir acorde a los del mercado teniendo en cuenta el sector y nuestro valor agregado para nuestros clientes que se refleja en el precio.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Para presentar uno de los mejores cafés del mercado caleño y comidas de alta calidad, necesitaremos proveedores de materia prima que ofrezcan productos altamente calificados que permitan lograr nuestro objetivo; puede haber un amplio número de proveedores de café y de alimentos, pero necesitaremos a los mejores postores, por lo que el poder de negociación de estos será alto.
- **Rivalidad entre competidores existentes:** La rivalidad con los competidores existentes es alta, ya que Cali tiene un mercado muy enfocado en la gastronomía y la fiesta y, como se expresó anteriormente, el número de cafés viene en aumento. Hay pocos cafés que se asemeje a nuestra propuesta, como lo son Café Valparaíso, Café Macondo o Tierradentro Café, pero la competencia por atraer a clientes con este tipo de café será alta.

7.2. Análisis DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de un alto grado de inversión 2. Dificultad económica y logística para la implementación del “museo del café”. 3. Entrar al mercado y conseguir reconocimiento en él. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmento de mercado que busca permanentemente experiencias alrededor del café. 2. Aumento de interés por la cultura cafetera del país, por lo nacional. 3. Atracción del turismo en Cali
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia diferente a la de otros restaurantes. 2. Diversificación e innovación en el portafolio de productos (en la carta). 3. Polivalencia para brindar diferentes espacios a los consumidores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competencia en el sector de cafés. 2. Incertidumbre en la situación económica del país. 3. Competir contra cafés y restaurantes al mismo tiempo.

7.3. Análisis del mercado

Colombia es un país reconocido a nivel mundial por la producción de café y, asimismo, el consumo de este es una costumbre en el 99% de los hogares colombianos (El nuevo siglo, 2021). Según la Federación de Cafeteros (2020), el consumo actual está en 2,2 kg per cápita anual, mostrando un crecimiento del 4% anual en los últimos 3 años. Lo anterior se debe al auge de cafés especializados y artesanales que se ha dado como consecuencia de la apertura de cientos de tiendas de café alrededor del país, lo que aumentó el interés de los colombianos por consumir café, haciendo que el mercado crezca y adquiera una identidad enfocada en la calidad (La República, 2020). Adicionalmente, Sandra Stiassni, directora de mercadeo de Starbucks Colombia, afirma que debido a las experiencias sensoriales a las que ahora se tienen acceso, el

paladar cafetero de los colombianos está cambiando, ya que cómo consumidores pueden explorar diferentes opciones de bebidas.

Además de esto, el 92% de las personas mayores de 18 años dicen ser consumidoras de café y de este porcentaje solo el 8% asegura consumirlo únicamente en la casa (El Tiempo, 2015). Así, se puede concluir que las personas buscan experiencias fuera de casa alrededor del café, que les permita degustar la gran variedad de preparaciones que existen hoy en día.

7.4. Análisis del sector

La ciudad de Cali cuenta con un sector gastronómico muy amplio, ofreciendo diferentes tipos de comidas y ambientes, en distintos establecimientos. Según la Cámara de Comercio de Cali, los restaurantes, cafeterías y catering han aumentado su participación en el total de empresas en la ciudad (El Tiempo, 2018). Cada uno de estos mezclan formas de atraer a los comensales y muestran alternativas para saciar las diferentes comidas del día. Los cafés, por ejemplo, desarrollan a su alrededor formas de socialización distintas a las de un restaurante, parrilla, cenadero, etc. Así, teniendo en cuenta las zonas más turísticas de Cali, los establecimientos de tipo café representan el 10% del total de establecimientos, siguiendo a los restaurantes y los establecimientos de comida rápida, los cuales representan el 33% y 13%, respectivamente (Secretaría de turismo, 2018).

No obstante, en el Peñón se encuentran siete establecimientos tipo café, los cuales representan el 12,3% del total que se puede encontrar en este sector de la ciudad. Lo anterior muestra una oportunidad para llegar a este sector con una propuesta innovadora en este tipo de establecimientos que tenga una buena acogida en el mercado caleño, mercado en el cual el 80% de los ciudadanos toma café 5,6 días a la semana (El Tiempo, 2015).

7.5. Perfil del cliente

Personas entre los 18 y 40 años, de estrato medio-alto y alto, que residen, laboran o visitan el barrio Peñón de Cali, en busca de experiencias nuevas alrededor del café y sus variedades, así como un lugar con un ambiente ameno para pasar el rato y comer rico con amigos, colegas o familia.

7.6. Producto o servicio

La propuesta consiste en la apertura de un nuevo establecimiento tipo Café que brinda una experiencia alrededor de este producto, para acercar mucho más al cliente con las diferentes formas de preparación a la mesa que este tiene. Dentro de la experiencia el cliente podrá tener espacios interactivos, como un pequeño museo de café colombiano (exhibición central interactiva) para conocer su historia y el proceso al que se ve sometido para ser uno de los mejores cafés del mundo con cada una de sus etapas, y que contenga una experiencia sensorial incorporada que permita degustar o catar los diferentes tipos de café que existen.

También, se contará con una carta variada que contiene distintas bebidas y comidas a base de café, desde comidas dulces hasta saladas, para degustar las diferentes preparaciones que este tiene, a la vez que se ofrecen presentaciones innovadoras que van acompañadas de preparaciones a la mesa para cerrar toda la experiencia. Se incluirán otros acompañantes como comida rápida (paninis), productos de panadería, postres y otras bebidas. Por otro lado, el local, en un principio ubicado en el barrio Peñón, le ofrecerá al cliente una experiencia agradable y fresca al combinar dentro de este un concepto rústico, sofisticado y natural, brindando un espacio ameno en el que las personas se sientan cómodas compartiendo una comida y una bebida a base de café.

7.7. Investigación de mercado

Para llevar a cabo la propuesta, se realizó una investigación de mercado cuantitativa en la ciudad de Cali. Se realizaron encuestas a 72 personas (ver anexo 2), que son usuarias del sector gastronómico en Cali y cumplen con el perfil del cliente planteado, asegurando así un nivel de confianza de, por lo menos, 90%, de acuerdo con la siguiente fórmula que indicaba un tamaño de muestra de 68 encuestados para este nivel de confianza y un 10% de margen de error:

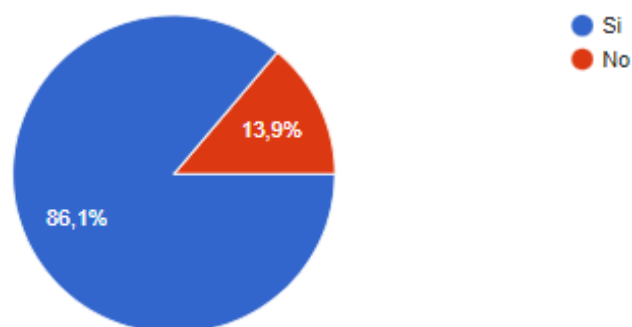
$$n = \frac{N * Z \alpha^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z \alpha^2 * p * q}$$

En esta, se evaluaron los aspectos de: (1) hábitos de consumo e intención de compra, (2) el nivel de importancia de la cultura cafetera, (3) percepción de marca y concepto, (4) la validación del lugar del establecimiento, y (5) la disposición por el precio a pagar. Teniendo en cuenta esto, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

1. Hábitos de consumo:

- La mayoría de las 72 personas encuestadas, un 86.3%, declaró que sí consume café, como se evidencia en la siguiente gráfica.

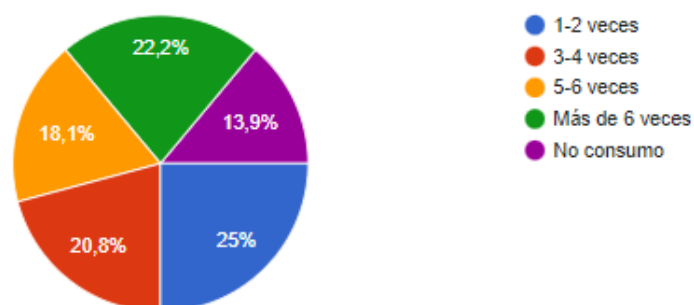
Ilustración 2: Porcentaje de encuestados que consumen café



Fuente: Elaboración propia

- Más de la mitad de los encuestados (61,1%) expresa consumir café por lo menos 3 veces a la semana, lo que muestra un alto consumo de café y que este es constante. Además, entre las ocasiones en las que lo consumen, los encuestados seleccionaron que sus favoritas son para estudiar o trabajar, donde el 44,4% de los encuestados, la seleccionaron como una de sus opciones; para acompañar comidas, elegida por el 41,7% encuestados; y para compartir con la familia, escogida por el 37,5% encuestados.

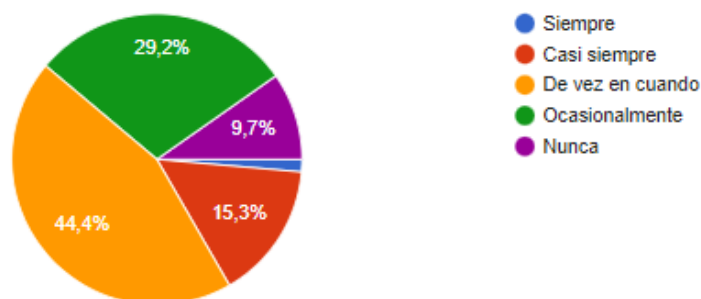
Ilustración 3: Cantidad de veces a la semana que consumen café



Fuente: Elaboración propia

- En cuanto al hábito de ir a establecimientos comerciales para el consumo de café, se obtienen resultados favorables, ya que más de la mitad de las personas encuestadas (57,7%) frecuentan estos locales comerciales entre “de vez en cuando” y “casi siempre”, mientras que quienes no irían se mantiene con menos del 10%, ajustándose aproximadamente a quienes indicaron no consumir café.

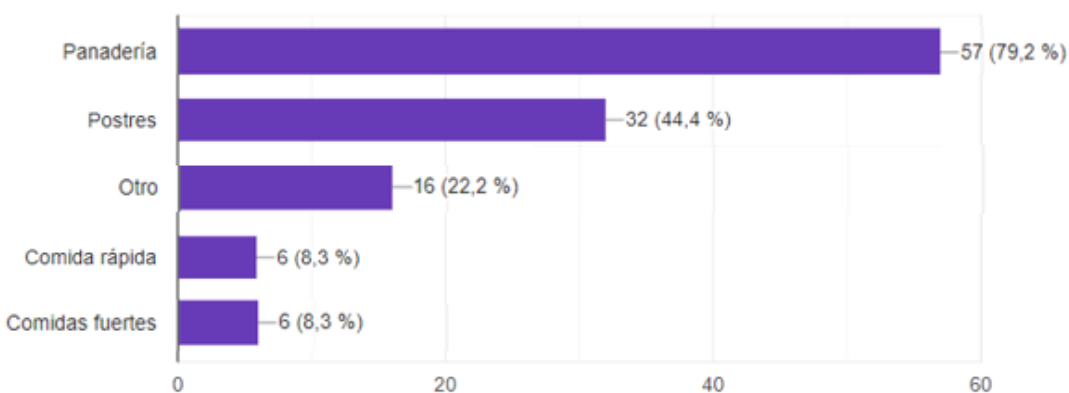
Ilustración 4: Frecuencia con la que van a locales comerciales a tomar café



Fuente: Elaboración propia

- Por último, las comidas preferidas por los encuestados para acompañar el café son productos de panadería, con el 79,2% de los encuestados seleccionando esta opción, y postres, con 44,4% de estos eligiéndola.

Ilustración 5: Comidas favoritas para acompañar el café



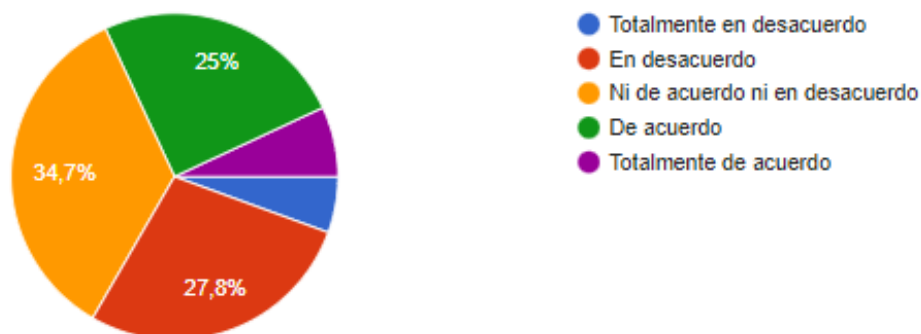
Fuente: Elaboración propia

2. Importancia de la cultura cafetera:

- Después de validar la importancia que los encuestados le dan a la cultura cafetera colombiana, donde el 86,1% de los encuestados consideran que esta es entre importante y muy importante; se prosiguió a validar la oportunidad de valor agregado identificada, la experiencia alrededor de esta cultura ofrecida a los

consumidores en los establecimientos comerciales. Más de la mitad de los encuestados (68,1%) presentan una postura negativa frente a la frase “En Cali se inculca la cultura cafetera”, lo que evidencia la falta percibida de esta, generando la oportunidad de valor.

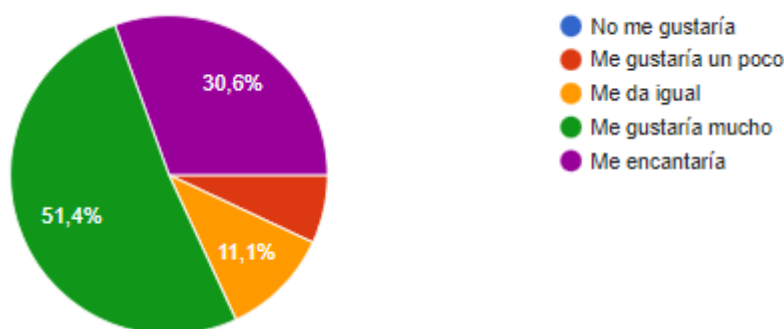
Ilustración 6: Grado de concordancia con la frase "En Cali se inculca la cultura cafetera"



Fuente: Elaboración propia

- Posteriormente, la gran mayoría de los encuestados, con un 95,8%, afirmaron que sí consideran que los cafés deberían inculcar la cultura cafetera en sus locales y productos. Por último, se les preguntó sobre si les gustaría que en estos locales puedan vivir una mejor experiencia al rededor del café, a lo que la mayoría de los encuestados (82%) respondieron entre “me gustaría mucho” y “me encantaría”, validando la oportunidad de generación de valor identificada.

Ilustración 7: Preferencia por tener una experiencia alrededor del café en locales

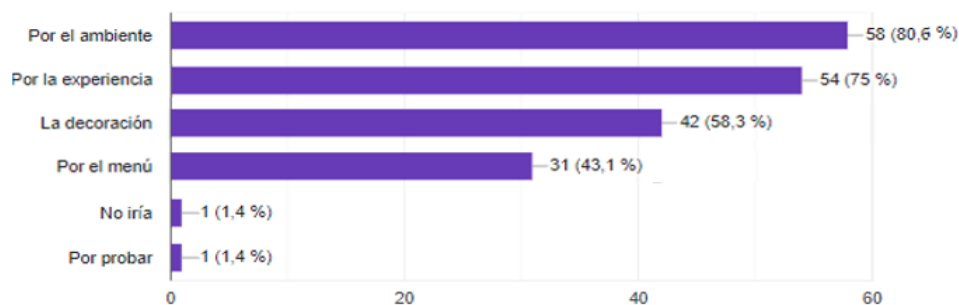


Fuente: Elaboración propia

3. Percepción de Marca y Concepto:

- Para la validación de esta sección se les presentó una descripción del concepto del café, la propuesta de la idea de negocio y la propuesta estética del local. Así, se preguntó a los encuestados sobre su disposición de visitar este café y se encontró con una motivación positiva para ir a este nuevo establecimiento, donde el 94,4% de los encuestados, expresaron que sí irían, mientras que solo el 4,2% expresaron no tenerlo claro y 1,4% expresó que no iría. Después, se les pidió seleccionar todas las razones por las que les gustaría ir y sus razones preferidas son “Por el ambiente”, donde el 80,6% de los encuestados escogieron esta entre una de sus opciones y “Por la experiencia”, seleccionada por el 75%.

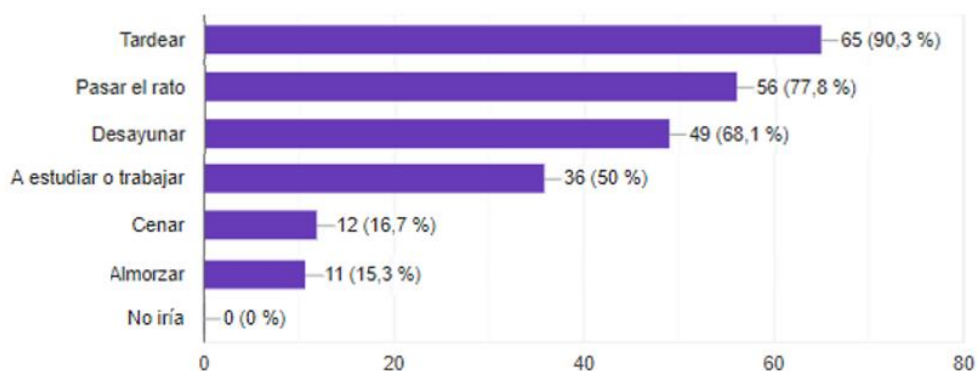
Ilustración 8: Razones por las que los encuestados irían al nuevo establecimiento



Fuente: Elaboración propia

- Se les cuestionó a los encuestados sobre los momentos del día por el que visitarían el café, y las opciones más escogidas por ellos fueron “Tardear” (90,3% de los encuestados la escogieron), “Pasar el rato” (77,8% de encuestados seleccionaron esta opción) y “Desayunar” (68,1% de los encuestados incluyeron esta opción). Además, los encuestados prefieren ir con amigos (94,4%), con su pareja (83,3%) o con familia (73,6%).

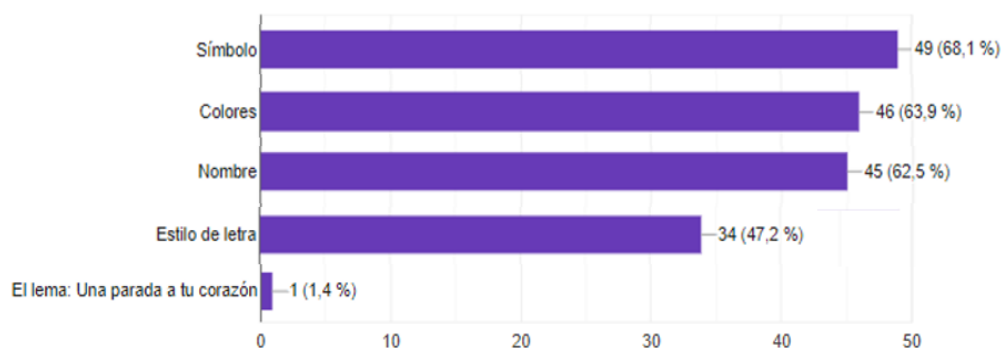
Ilustración 9: Porcentajes de los momentos del día que prefieren los encuestados



Fuente: Elaboración propia

- Al presentar el logo creado para el café, se le pregunta a los encuestados por los elementos de este que sí les gustan a estos, y las elecciones de estos fueron muy parecidas, pero predominando el gusto por el símbolo (68,1%), los colores (63,9%) y el nombre (62,5%). Por otro parte, se les preguntó por los elementos que no les gustaba de este, y aunque la opción más votada fue “me gusta todo” con 41,7%, la opción que más porcentaje alcanzó fue “Estilo de letra” con 25% que corresponde a 18 votos.

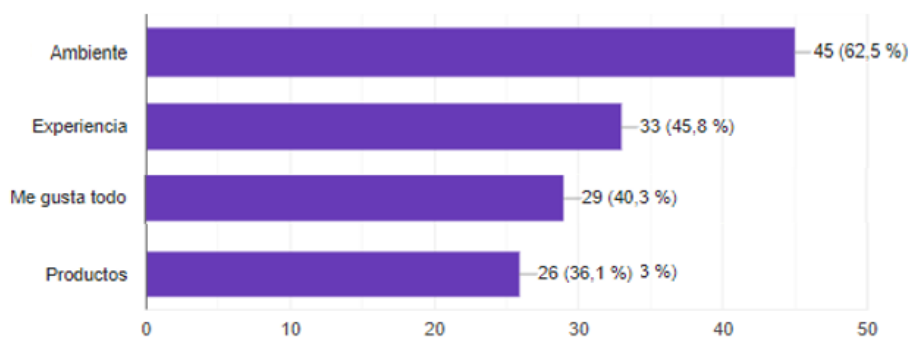
Ilustración 10: Elementos que gustan del logo



Fuente: Elaboración propia

- En cuanto al concepto del establecimiento, se les realizó las mismas preguntas que con el logo, a lo que contestaron que el ambiente es el elemento que más les gusta del local (62,5%), seguido de la experiencia dentro de este (45,8%). Mientras que, en cuanto a lo que no les gusta, la opción de “Me gusta todo” predomina con un 75%, el resto son opciones aisladas ya que la mayoría tienen un solo voto, dos tienen solo dos votos y solo una llega a los 4 votos, por lo que se descartan.

Ilustración 11: Elementos que gustan del concepto



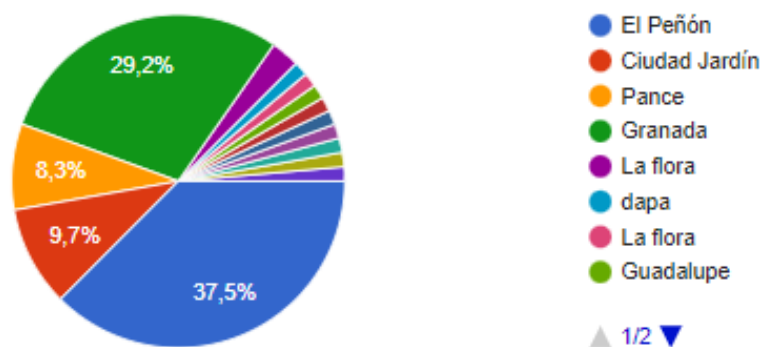
Fuente: Elaboración propia

4. Validación ubicación del establecimiento:

- Más de la mitad de las personas encuestadas (66,7%) prefieren que la ubicación del establecimiento sea en el oeste de Cali, específicamente entre Granada y el

Peñón. Sin embargo, este último fue el preferido con un 37,5% de los votos sobre el 29.2% de Granada.

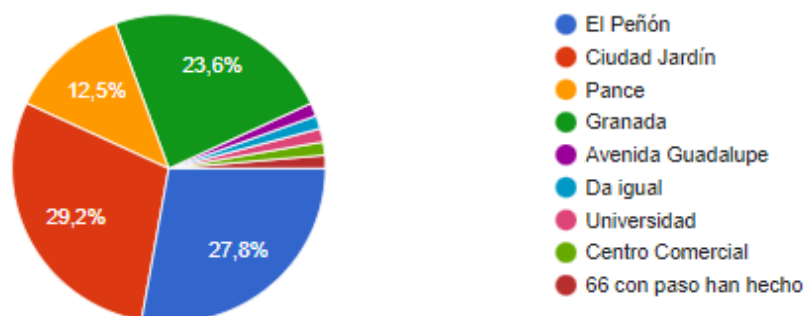
Ilustración 12: Sector preferido para primer local



Fuente: Elaboración propia

- En cuanto a la apertura de un segundo local, las personas prefieren que este sea en la zona sur de Cali, principalmente en Ciudad Jardín con un 29,2%, aunque el Peñón tuvo de nuevo buena cantidad de votos (de quienes no votaron por él para el primer local), por lo que se validó esta ubicación para la apertura de café, y por cuestiones de abarcar mercado según zonas, el segundo local se valida para estar en Ciudad Jardín.

Ilustración 13: Sector preferido para segundo local

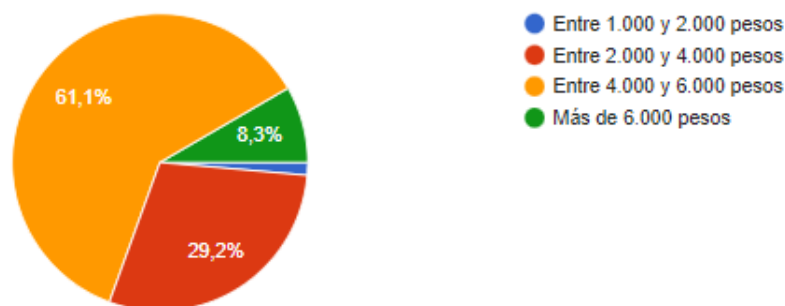


Fuente: Elaboración propia

5. Disposición de precios a pagar:

- Los encuestados estarían dispuestos a pagar un rango más alto a los precios propuestos inicialmente para las bebidas calientes de café, ya que más de la mitad de los encuestados (70,8%) estarían dispuestos a pagar por estas desde \$4.000 COP.

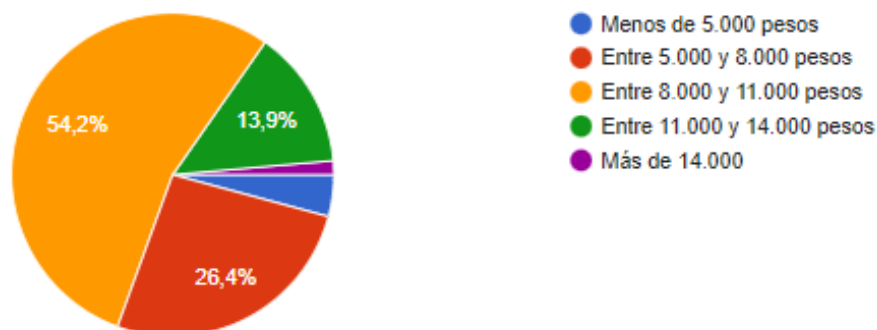
Ilustración 14: Disposición a pagar de bebidas calientes a base de café



Fuente: Elaboración propia

- Por otro lado, más de la mitad de los encuestados (54,2%) están dispuestos a pagar por bebidas frías de café (malteadas, granizados, cócteles) entre \$8.000 y \$11.000 COP. Un 15,5% de los encuestados estarían dispuestos a pagar más de ese precio. Este rango de precios se ajusta de mejor manera a los precios establecidos en un principio.

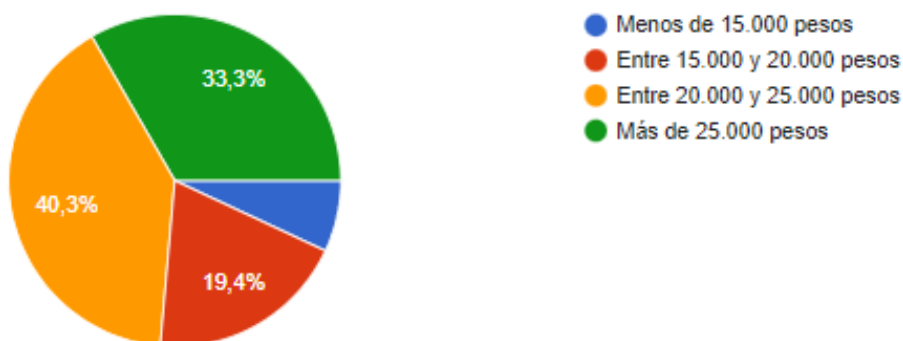
Ilustración 15: Disposición a pagar de bebidas frías a base de café



Fuente: Elaboración propia

- En cuanto a los postres, más de la mitad de las personas (54,2%) están dispuestos a pagar entre \$6.000 y \$8.500 COP, sin embargo, todos están dispuestos a pagar por lo menos 4.000 pesos por estos. Así, se les cuestionó sobre cuánto estarían dispuestos a pagar por una visita a este café en la que consumirían bebidas y comida, a lo que más de la mitad (73,6%) responde que pagarían por lo menos \$20.000 COP y, de ese porcentaje, el 33,3% pagarían más de \$25.000 COP.

Ilustración 16: Disposición a pagar en total en la cuenta



Fuente: Elaboración propia

7.8. Competencia

La competencia directa que puede presentar este proyecto son los cafés ya establecidos, además de establecimientos gastronómicos que ofrezcan productos de cafetería gourmet y la amenaza de nuevos competidores que se den por el aumento de demanda de café. Sin embargo, no se realiza un análisis fuerte a la competencia indirecta como quienes venden café en polvo, o máquinas para hacerlo, ya que la propuesta se basa justamente en la experiencia dentro del local comercial.

Así, los competidores más grandes que existen en el mercado caleño son Juan Valdez, que tiene 18 locales a lo largo de Cali; Starbucks con cinco locales, pero con gran reconocimiento; Oma, con 10 establecimientos y Tostao, con 13.

En cuanto a la competencia sectorial (barrio El Peñón) no se tiene presencia considerable de los competidores masivos mencionados, solo se encuentra un establecimiento de Juan Valdez enfocado a los visitantes del Hotel Internacional. Por otro lado, en este sector existe una competencia directa, ya que hay presencia de siete establecimientos tipo café, no obstante, todos cuentan con un enfoque diferente, ya que se centran en ventas de platos fuertes para desayunos y cenas, “corrientazos” o comidas rápidas como hamburguesas; por lo que se espera que el nuevo establecimiento sobresalga con su idea experiencial y su enfoque en el producto cafetero en diferentes preparaciones.










7.9. Concepto empresarial

Se realizó el modelo de negocio y toda la propuesta empresarial teniendo en cuenta los análisis presentados. La planeación final se encuentra a continuación.

7.9.1 Modelo CANVAS

Para entender mejor cómo va a funcionar la empresa y cuál va a hacer su modelo de negocio, se llevó a cabo el modelo Canvas (ilustración 17), mediante una representación gráfica de todos los elementos que constituyen la actividad empresarial, los cuales están explicados más detalladamente en los siguientes capítulos.

Ilustración 17: Modelo de negocio de La Estación del Café

<p>Socios clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Pallomaro (equipos, electrodomésticos y utensilios) - Recafé (café de calidad) - La Recetta (insumos para el menú) - Don Jacobo (tortas y postres) - Patricia Duque (empaques) 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparación de platos y bebidas - Compra de insumos - Atención al cliente - Educar al cliente - Publicidad - Mantenimiento del establecimiento - Innovar 	<p>Propuesta de valor </p> <p>Experiencia alrededor del café, desde su producción, preparación y consumo</p>	<p>Relación con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación cercana al cliente - Prima la amabilidad y la calidez 	<p>Segmentos de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas entre los 18 y los 30 años - Estrato medio-alto - En busca de experiencias y productos nuevos alrededor del café - Curiosos, activos en redes y frescos.
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial para la constitución y las licencias de la empresa - Montaje - Servicios y personal - Inventario e insumos 	<p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento físico - Máquinas de hacer y procesar café - Equipos de cocina - Utensilios - Personal 	<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de bebidas calientes a base de café - Venta de bebidas no tradicionales a base de café - Venta de opciones de desayuno - Venta de productos de pastelería y postres - Venta de bebidas sin café 	<p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento tipo café - Domicilios por aplicaciones - Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas entre los 31 y 45 años - Estrato medio-alto - Amantes de un buen café en cualquier momento del día. - Frescas, cómodas, y a la vez sofisticadas 

Fuente: Elaboración propia

7.9.2 Imagen de marca

Con el fin de representar la experiencia alrededor del café que se va a brindar en el local, se decidió que el nombre de la marca sea “*La estación del café*”, acompañado del eslogan “*Una parada a tu corazón*”.

Con el nombre y slogan se busca representar y enfatizar el producto estrella, y establecer una conexión emocional entre las personas y este, reflejando así el concepto de la empresa que busca permitirle al cliente vivir toda una experiencia alrededor del café, desde su preparación, su degustación, hasta las diferentes formas en las que este se puede presentar, tanto en bebidas como en comidas, que acerque al cliente con lo delicioso del producto y se enamore de él.

Para el logo, el cual se puede ver en la ilustración 19, inicialmente se seleccionaron colores relacionados con la naturaleza, específicamente a la tierra que es de donde proviene el café. En cuanto al símbolo que tiene el logo, se escogió la forma que por lo general se realiza en la decoración de los cappuccino, además que va en sintonía con el eslogan, ya que en la parte superior de este tiene un corazón. También se adaptó el logo (ilustración 18), con el fin de utilizarlo en portavasos, sellos en delantales de los baristas y meseros, merchandising y sellos.

Ilustración 18: Logo de la marca



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19: Logo adaptado



Fuente: Elaboración propia

No obstante, con los resultados obtenidos en la investigación de mercado, se llegó a la conclusión que el estilo de letra y los colores escogidos no llamaban mucho la atención, por lo

que se optó por hacer cambios en estos dos elementos, manteniendo el símbolo, nombre y eslogan del logo inicial. De esta manera, se estableció como logo final el que se muestra en la ilustración 20, con una paleta de colores más neutra, con colores como el rojo, que es muy utilizado y reconocido por representar tanto al café como a las grandes marcas que lo comercializan, además de ser apropiado para transmitir calma y confianza y representar a la vez elegancia y frescura. También se escogió el color negro, pues es muy utilizado en las marcas de alto prestigio por ser un color muy autoritario, que estiliza y representa la sofisticación y simpleza de la marca. El estilo de letra y estructura del logo también se cambiaron con el objetivo de mostrar una relación emocional con el cliente, reflejando cercanía entre el símbolo, el nombre y el eslogan. En la ilustración 21 se puede observar el logo final adaptado.

Ilustración 20: Logo final adaptado



Fuente: elaboración propia

Ilustración 21: Logo final



Fuente: elaboración propia

Con esta imagen se quiere mostrar que “La Estación del Café” es una marca premium y a la vez cercana al cliente. Por esta razón también se tuvieron en cuenta diferentes elementos de la imagen corporativa como representación gráfica, papelería institucional y material POP (anexo).

7.10. Tamaño y fracción de mercado

Para poder realizar un pronóstico de ventas y una estrategia de mercadeo, se necesita tener una proyección adecuada para conocer la participación de la empresa dentro del mercado, para así calcular el tamaño de mercado y la fracción del mercado en la que se va a participar. Para lograr esto, se tuvieron en cuenta las ventas que ha tenido la categoría de cafés o establecimientos tipo café en el último año registrado y las proyecciones que se tienen de esta para los próximos tres años (tabla 1).

Tabla 1: Ventas totales de cafés en Colombia (2020-2024)

Ventas totales de cafés último año registrado	Proyecciones de ventas totales de cafés		
2020	2022	2023	2.024
\$133.700.000.000	\$304.200.000.000	\$319.400.000.000	\$337.300.000.000

Fuente: Ventas de cafés/bars en Colombia, Euromonitor, 2021.

Como se observa en la tabla, se proyecta que las ventas de este tipo de establecimientos incrementen año tras año en los próximos tres años. Después de conocer el tamaño total del mercado en ventas, se estableció la participación de La Estación del Café para el mismo período. Así, para el primer año (2022, año de apertura), se espera tener un 0.16% de participación en el total de ventas de cafés (tabla 2), teniendo en cuenta que es un nuevo establecimiento que apenas estaría entrando al mercado y posicionándose en él. Lo anterior equivaldría a tener ventas de \$40.560.000 mensuales. De esta manera, a medida que se gane posicionamiento gracias a la promoción de la marca, las ventas irán incrementando, ganando más participación. Se espera que para el año 2024, se tenga una fracción del mercado de aproximadamente 0.3%, lo anterior se debe a los planes de abrir un nuevo local para abarcar más mercado en la ciudad de Cali.

Tabla 2: Tamaño del mercado de La estación del café (2022-2024)

	2022	2023	2024	2025
% tamaño de mercado	0,16%	0,22%	0,30%	0,33%
\$ anuales	486.720.000	702.680.000	1.011.900.000	1.179.875.400
\$ mensual	40.560.000	58.556.667	84.325.000	98.322.950
\$ diario	\$1.352.000	\$1.951.889	\$2.810.833	\$3.277.432

Fuente: Elaboración propia

7.11. Plan de mercadeo

Para el plan de mercadeo, se proponen las siguientes estrategias para implementar en el primer año de operación. En él se describen las tácticas y se encuentran divididas en precio, promoción y plaza o distribución.

7.11.1 Precio

Los precios de venta para cada producto que se va a vender en el café fueron sacados a partir de sus costos totales y de la disposición a pagar de las personas encuestadas en la investigación de mercado (tabla 3).

Tabla 3: Precios de los productos ofrecidos

Producto	Precio de Venta	Costo	Margen
Espresso y americano	\$3.200	\$620	80,63%
Capuccino	\$4.000	\$1.457	63,58%
Latte y moccha	\$3.900	\$1.749	55,15%
Macchiato y Iced coffee	\$3.600	\$1.521	57,75%
Frapuccino	\$8.500	\$1.538	81,91%
Jelly drink de café con crema de vainilla	\$11.500	\$2.067	82,03%
Smoothie de café	\$10.500	\$3.523	66,45%
Café melo	\$9.500	\$1.595	83,21%
Café bombón	\$6.400	\$1.895	70,39%
Capuccino con Baileys	\$8.500	\$5.062	40,45%
Cold Brew Martini de café	\$12.500	\$6.345	49,24%
Jugos en Agua y Limonada natural	\$6.500	\$3.863	40,57%
Jugos en Leche	\$7.500	\$4.818	35,76%
Limonada de coco adición de licor de café, cerezada	\$7.900	\$2.492	68,46%

Limonada de chontaduro	\$8.500	\$4.212	50,45%
Huevos benedictinos	\$13.500	\$9.357	30,69%
Omelette y huevos estrellados	\$6.500	\$2.741	57,83%
Tostadas francesas con miel de café o arequipe de café	\$7.500	\$1.963	73,83%
Croissants especiales (adición chocolate de café)	\$9.500	\$6.572	30,82%
Fondue 4-6p	\$45.000	\$25.000	44,44%
Pandebonitos (adición de arequipe de café)	\$8.500	\$4.500	47,06%
Sandwich serrano	\$14.200	\$5.552	60,90%
Sandwich de pollo o bacon ahumado (adición de salsa bbq de café)	\$12.500	\$6.187	50,50%
Ensalada suprema	\$14.500	\$8.405	42,03%
Palitos de queso, canela o café	\$8.500	\$3.200	62,35%
Cheesecake (frutos rojos, maracuyá, chocolate, café)	\$6.500	\$2.800	56,92%
Volcán de chocolate (bizcocho de chocolate con milo o café)	\$7.500	\$1.500	80,00%
Galleta red velvet, merengue de café	\$3.500	\$600	82,86%
Tiramisú de café	\$5.500	\$1.600	70,91%
Torta de banano, zanahoria, almendras al café, espresso con helado	\$4.500	\$1.500	66,67%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la tabla que los márgenes de los productos varían mucho entre sí, y esto se debe también a que se tuvieron en cuenta los precios que ya existen en este mercado, especialmente los que maneja la competencia y el conocimiento que se tiene del cliente, para entrar con precios competitivos y llamativos. Además, se estableció que todos los productos aseguren por lo menos un 30% de margen de utilidad.

7.11.2 Promoción

Para la promoción se quiere generar la necesidad en los consumidores de ir a este establecimiento para no perderse de la experiencia. Para esto, en primer lugar, se va a hacer marketing voz a voz con el que se hará mucho énfasis en la experiencia única y satisfactoria que se le va a brindar a los consumidores para lograr que estos transmitan el concepto de la marca y eduquen a sus conocidos sobre la cultura cafetera, interesándolos más en esta, generando así conversaciones entre las personas, siendo ellas mismas las que recomienden el producto y servicio ofrecido entre sus amigos o familiares.

En segundo lugar, se va a hacer uso de redes sociales y puntos físicos, en donde en un principio se busca tener un alcance masivo a nivel local. Para esto, se estructuró un plan de medios en el que se puede evidenciar la estrategia en el primer año desde el lanzamiento del café (tabla 4). Las principales redes para la promoción son Facebook e Instagram, que cuentan con una preferencia del 69% y 37%, respectivamente, según la ficha técnica sobre redes sociales más reciente del Pew Research Center (Newberry, 2021). A través de estas, se van a pautar las publicaciones más relevantes entre videos, posts e historias, haciendo la segmentación adecuada según el perfil del cliente. Adicionalmente, se planea pagar por una valla publicitaria en una de las vías más transitadas del norte, la avenida sexta, que además queda en camino al Peñón, cuenta con 4,7 km y con una alta presencia de transporte público y privado, con alrededor de 70.000 vehículos a diario (Alcaldía de Cali, 2017).

Tabla 4: Plan de medios

Proveedor	Medio	Referencia	Formato + segmentación	Costo total	Tiempo (días) en el semestre	Alcance estimado	Engagement rate	Engagement
Meta Platforms Inc	Instagram y facebook	Masivo	Promoted image	\$150.000	20	37.000	10%	3.700
	Instagram	Masivo	Storie	\$100.000	25	27.000	6,2%	1.674
	Instagram	Masivo	Promoted video	\$300.000	30	84.000	8,2%	6.888
	Instagram y facebook	Masivo/Premium	Branded content	\$520.000	30	250.000	4,5%	11.250
	Instagram y facebook	Masivo	Publicaciones varias	\$0	Todas las semanas	15.000	4,5%	675
J&M out of home experiences	Vías principales zona norte	Masivo	Valla comercial	\$1.500.000	30	50.678	11%	5.575
				\$2.570.000		463.678		29.762

Fuente: Elaboración propia

En general, se subirá contenido sobre el establecimiento que gire en torno a la experiencia que se va a brindar en él, con el objetivo de crear una imagen de marca que fidelice, despierte necesidades y persuada al consumidor. Para esto se hará uso de videos e imágenes muy enfocados en la propuesta de valor de los productos a base de café y en la experiencia alrededor de este. Aquí es muy importante hacer énfasis en el museo de café que se va a tener para llamar la atención de los clientes. Se van a realizar publicaciones variadas diarias, todas las semanas en las

Por otro lado, se van a realizar domicilios para tener en cuenta a las personas que, por la pandemia, se acostumbraron y/o prefieren no salir de casa. Para esto, se contará con alianzas con aplicaciones como Rappi para lograr un mayor alcance en la ciudad. Aquí es muy importante seguir llevando la experiencia de acercamiento al producto a los clientes, por lo que se contará con empaques amigables con el medio ambiente, que tengan el aroma a café y especializados para que al abrir el pedido los clientes interactúen con el empaque y se puedan encontrar con todo el proceso que pasa el café impreso directamente con él.

7.12. **Requerimientos y proveedores**

Los proveedores con los que se cuentan en los procesos de compra de insumos o productos terminados son de alta calidad y deben garantizar un producto terminado con excelencia. Por esta razón, los principales proveedores seleccionados para La Estación del Café son los siguientes:

- Pallomaro: empresa aliada que ayudaría en toda la parte de cocina, brindando un servicio de consultoría para el café y todos los equipos y utensilios necesarios para almacenar y preparar los alimentos. Sus productos son de muy alta calidad, ofrecen diferentes precios y opciones de pago según las necesidades de sus clientes y, todos los equipos de cocina, además de ser muy eficientes, son amigables con el planeta.
- Racafe: el principal proveedor del grano de café será Racafe, empresa que conecta a los productores con los comercializadores directamente. Además, brindan un acompañamiento para la creación de un café propio con un sabor único, valor agregado que se podría tener en el café. Con su conocimiento, experiencia y redes

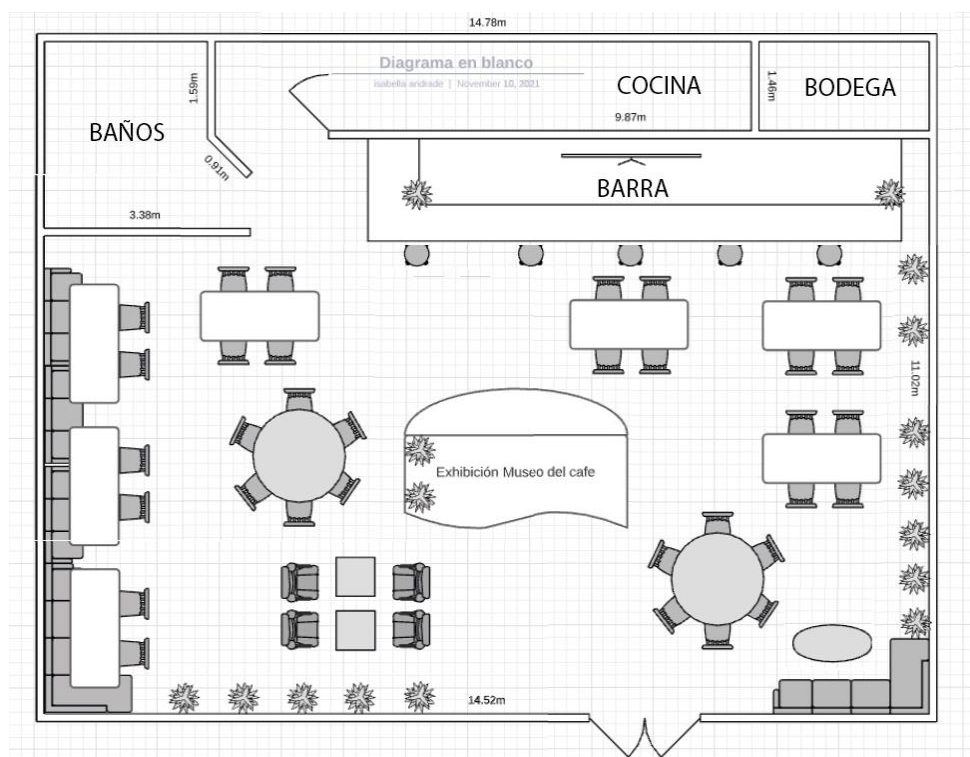
de contacto serán el aliado ideal para poder adquirir café de alta calidad y a un buen costo.

- La Recetta: son una compañía líder en soluciones integrales para el mercado gastronómico de Colombia, que ofrece acompañamiento y asesoría, buscando la solución total de las necesidades por medio de modelos logísticos eficientes y un portafolio especializado de más de 2.500 productos de marcas líderes, con el respaldo de Grupo Nutresa y Alpina. Este sería un muy buen aliado por su experticia en el mercado y por la variedad de productos que ofrecen, los cuales se ajustan al menú que se va a ofrecer en el café.
- Proveedor de postres: una empresa reconocida por sus deliciosos postres y tortas, y la calidad de sus productos. Se hará una alianza para que ellos sean los proveedores de los postres que se van a brindar en el menú con el valor agregado que se les quiere dar. Con el volumen de ventas esperado se pueden llegar a buenos acuerdos de pago y cantidad de pedidos para pedir al por mayor y por períodos fijos.
- Proveedor de empaques: inicialmente se va a trabajar con Patricia Duque para los empaques necesarios para los domicilios. Se requiere un empaque que sea amigable con el medio ambiente, que esté brandeado con la marca, con aroma y que contenga el proceso del café impreso, para seguir llevando la experiencia de acercamiento al producto a los clientes. Esta empresa brinda los servicios de asesoramiento y producción necesarios para los empaques y maneja muy buenos precios comprando al por mayor.

7.13. Distribución espacial

Para poder reflejar el concepto y entregar la imagen que se quiere dar de la marca, es muy importante adecuar el establecimiento de tal manera que las características de la marca estén representadas en él. Para eso, se llevaron a cabo los planos de este (ilustración 22), en los cuales se puede evidenciar: la acomodación del lugar con la repartición de espacios y mesas; la exhibición experiencial con un museo del café en todo el centro del local como centro de atención, en el que podrán tener un acercamiento a las diferentes etapas del proceso del café y catar diferentes tipos; la cocina, donde se van a realizar las preparaciones de bebidas y comidas para entregar productos frescos, con una bodega incluida en donde se van a almacenar los insumos; los baños para los clientes y el espacio abierto y natural para representar la frescura de la marca. Se contará con un espacio de aproximadamente 160 m², adecuado para recibir alrededor de 55 personas.

Ilustración 22: Planos del café



Fuente: Elaboración propia

8. Revisión aspectos legales

En la creación de la empresa y durante los años de funcionamiento de esta, habrá presencia de obligaciones tanto tributarias como ante organismos de control mercantil. Por esto, se presenta a continuación las obligaciones tratadas en la realización del ejercicio de proyecciones.

Cámara de Comercio Cali:

- Ante la Cámara de Comercio de Cali (CCC) se debe realizar el registro de la matrícula mercantil y matrícula de establecimientos, las cuales se realizan el primer año para tener la potestad de participar en el mercado y cumplir con una de las obligaciones del Código de Comercio.
- Además, en el primer trimestre de cada año se debe realizar la renovación de ambas matrículas mercantiles. Tanto el registro como la renovación tienen tarifas diferentes según el número de activos totales.

DIAN:

- La DIAN es el organismo encargado del recaudo del Impuesto al Consumo y, aunque en Colombia está decretado a través de la Reforma Tributaria firmada en septiembre de 2021 el no cobro de este impuesto durante 2022, este impuesto es del 8% sobre cada factura de venta, el mismo funcionamiento que el IVA.
- También, ante la DIAN se debe realizar la tributación de renta que, para personas jurídicas, es del 33% de la utilidad antes de impuestos de los resultados del año.

SICA-Alcaldía de Cali:

- La superintendencia de Industria y Comercio (SICA) es la encargada de generar el impuesto ICA que, en el caso de restaurantes, tiene una tarifa de 8,8 COP por cada

1000 COP. Este gravamen está impuesto para actividades comerciales, industriales y servicios para favorecer al municipio donde estas operan.

- El complemento del impuesto ICA es el impuesto de avisos y tableros que se paga por la instalación de avisos en el espacio público. Tiene una tarifa del 15% sobre el impuesto ICA.
- El Registro de marca es el trámite realizado directamente con la SIC que otorga derechos de propiedad intelectual sobre el nombre de una marca, tiene una tarifa de 969.860 COP y un periodo de vigencia de 10 años.

OSA:

- La Organización Sayco y Acinpro es el ente encargado del recaudo de la tarifa por el uso de música en establecimientos públicos por concepto de derechos de autor. Esta tarifa tiene un valor aproximado de 583.333 COP para el tipo de negocio y sector de La Estación del Café.

9. Viabilidad económica

Para la evaluación del proyecto procedemos a realizar los análisis pertinentes a los resultados económicos previstos del ejercicio. Para esto se presentarán los ingresos y costos que tendrá el Café, con los que se desarrollarán los estados e indicadores financieros pertinentes que permitan la identificación de la viabilidad económica del proyecto, que además sirven para la toma de decisiones.

9.1. Plan de costos

Para la proyección se realizó una investigación sobre cada aspecto que significa un costo para el Café, los cuales fueron agrupados en cinco secciones: (1) Montaje, (2) Personal, (3) Servicios públicos, (4) Software y publicidad, (5) Marco Legal y (6) Materia Prima.

Posteriormente, se realizó la proyección anual de estos para los cuatro años del ejercicio según las diferentes necesidades que presentaría La Estación del Café. Todos los costos están basados en valores de mercado.

En el (1) montaje se incluye todo lo necesario para constitución del local comercial como el arriendo, presupuesto para decoración, mesas y sillas, elementos de cocina y cafeteras especializadas para que el cliente reciba la experiencia que ofrecemos como nuestro valor agregado. Este costo se presenta como inversión en activos fijos en el primer y tercer año, años en los que se constituyen el primer y segundo local respectivamente, mientras que en el segundo y cuarto año sólo se dejará una base para circunstancias imprevistas en el local.

Para el (2) personal se estableció que se necesitarían tres meseros, dos baristas, dos chefs, un cajero y un administrador para cumplir correctamente con el servicio ofrecido. Con el establecimiento del segundo local se adicionará más personal para cubrir los puestos necesarios de este, específicamente dos meseros, dos baristas, un chef, cajero y administrador. A todos se les pagarán prestaciones sociales, las cuales ya están incluidas en el costo exhibido.

En cuanto a los (3) servicios públicos, se proyectó anualmente el costo que corresponderá anualmente el agua, energía, alcantarillado y plan de internet y telefonía, según el sector y paquetes deseados, teniendo en cuenta cargos fijos y variables.

Para una mejor actividad comercial, se pronosticó un costo anual para la contratación de (4) Software y para publicidad en redes sociales. Se contratará los servicios de la empresa FUDO que ofrece un Software para locales gastronómicos para comandas, registro de ventas y stock, y menú online y con escaneo QR para asociación con Rappi, Uber y Justo.

En cuanto al (5) marco legal, se tuvo en cuenta todos los costos relacionados con impuestos y trámites legales para la práctica mercantil.

Por último, (6) la materia prima pronosticada se relaciona directamente con la cantidad de ventas realizadas por año y el incremento de precios anuales, establecido con base en el IPC.

Tabla 6: Proyección de costos.

Proyecciones de costos					
Concepto/año	2021	2022	2023	2024	2025
Costos corrientes					
Materia prima		\$214.626.960	\$279.632.101	\$497.717.176	\$551.346.201
Servicios		\$10.099.855	\$10.448.300	\$21.617.532	\$22.363.337
Costos fijos					
Montaje	\$94.090.000	\$63.250.000	\$63.250.000	\$190.567.500	\$123.250.000
Personal		\$181.415.679	\$186.555.790	\$349.721.863	\$359.630.649
Software, imagen o publicidad	\$1.310.000	\$3.450.000	\$2.680.000	\$3.380.000	\$2.680.000
Impuestos					
Impuestos		\$6.864.254	\$108.319.519	\$166.547.862	\$227.083.239

Fuente: Elaboración propia

9.2. Modelo de ingresos

El modelo de ingresos que se manejará en La Estación del Café es un modelo tradicional basado en las transacciones, ya que la actividad comercial que se realizará es la venta de alimentos a través de un local comercial físico al cual se acercan los clientes, además de domicilios, por lo que la fuente de ingresos será únicamente corriente. Así, se realizó una proyección de ventas anuales por productos para obtener los resultados de ingresos totales para cada año de operación (tabla 7) guiado por la porción de mercado que se desea abarcar y los esfuerzos de mercadeo realizados para lograrlo.

Tabla 7: Proyección de ventas a 4 años.

	2022	2023	2024	2.025
Valor total de ventas (\$)	499.512.000	657.482.670	1.168.017.963	1.291.372.340
IVA o Impuesto al Consumo	39.960.960	52.598.614	93.441.437	103.309.787
Anticipo Retefuente	17.482.920	23.011.893	40.880.629	45.198.032
Total ventas con IVA	539.472.960	710.081.284	1.261.459.400	1.394.682.128

Fuente: Elaboración propia.

9.3. Plan financiero (BG, PyG)

Con el fin de determinar la salud financiera del proyecto, se realizan los tres estados financieros principales (Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja) que darán la posibilidad de realizar indicadores financieros y conclusiones sobre la viabilidad del proyecto.

Tabla 8: Estado de Resultados de 4 años, La Estación del Café

Estado de resultados				
	2022	2023	2024	2025
Ingreso por ventas	\$499.512.000	\$710.081.284	\$1.261.459.400	\$1.394.682.128
Costo de ventas	\$214.626.960	\$279.632.101	\$497.717.176	\$551.346.201
Utilidad bruta	284.885.040	\$430.449.183	\$763.742.224	\$843.335.927
Gastos operativos totales	\$258.215.534	\$262.934.090	\$565.286.895	\$507.923.986
EBITDA	26.669.506	\$167.515.093	\$198.455.329	\$335.411.941
Depreciación	11.975.100	11.975.100	11.975.100	20.956.425
Utilidad operativa	14.694.406	155.539.993	186.480.229	314.455.516
Gastos financieros	18.000.000	14.233.780	10.015.614	5.291.268
Otros impuestos	6.864.254	61.688.469	108.314.539	119.531.103
Utilidad antes de impuesto	-10.169.849	79.617.744	68.150.076	189.633.145
Impuesto renta	\$0	\$26.273.855	\$22.489.525	\$62.578.938
Utilidad neta	-10.169.849	53.343.888	45.660.551	127.054.207
Margen de utilidad	-2,04%	7,51%	3,62%	9,11%

Fuente: Elaboración Propia

El estado de resultados permite presentar los resultados de la empresa en los cuatro primeros años de operación. En este se observa que, en el primer año de apertura, se proyecta tener una pérdida de \$10.169.849 de pesos, lo cual se da teniendo en cuenta que apenas se va a empezar a posicionar en el mercado. En los siguientes años, se puede ver que el margen de utilidad aumenta, a excepción del año 2024, en el cual se hace nuevamente una inversión para la apertura de un nuevo local en la ciudad lo que genera más gastos. No obstante, a pesar de esto el margen de utilidad sigue siendo positivo en ese tercer año. Para el último año proyectado, se

espera un margen de 9,11% que se considera muy bueno, esperando ya tener un posicionamiento fuerte en el mercado que permita tener altas ventas en ambos locales.

Tabla 9: Balance General de 4 años, La Estación del Café

Balance general					
ACTIVOS	2021	2022	2023	2024	2025
Disponible					
Bancos	\$ 104.600.000	\$ 79.415.792	\$137.710.260	\$86.476.656	\$231.655.163
Activos fijos					
Maquinaria y equipo	\$ 94.090.000	\$ 94.090.000	\$ 94.090.000	\$ 164.657.500	\$ 164.657.500
Depreciación		-\$ 11.975.000	-\$ 23.950.000	-\$ 35.925.000	-\$ 56.881.250
Total Activos	\$ 198.690.000	\$ 161.530.792	\$ 207.850.260	\$ 215.209.156	\$ 339.431.413
PASIVOS					
Pasivos corrientes					
Obligaciones financieras corrientes	\$31.385.165	\$ 35.151.385	\$ 39.369.552	\$ 44.093.898	\$ 0
Cuentas x pagar impuestos	0	\$ 4.395.706	\$ 32.522.571	\$ 33.590.368	\$ 74.852.141
Total pasivos corrientes	\$31.385.165	\$ 39.547.091	\$ 71.892.122	\$ 77.684.265	\$ 74.852.141
Pasivos no corrientes					
Obligaciones financieras a largo plazo	\$ 118.614.835	\$ 83.463.449	\$ 44.093.898	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ 150.000.000	\$ 123.010.540	\$ 115.986.020	\$ 77.684.265	\$ 74.852.141
PATRIMONIO					
Capital suscrito y pagado	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Utilidad o Pérdida	-\$ 1.310.000	-\$ 10.169.749	\$ 53.343.988	\$ 45.660.651	\$ 127.054.382
Utilidad o pérdida ejercicios anteriores	0	-\$ 1.310.000	-\$ 11.479.749	\$ 41.864.240	\$ 87.524.891
Total Patrimonio	\$ 48.690.000	\$ 38.520.251	\$ 91.864.240	\$ 137.524.891	\$ 264.579.273
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 198.690.000	\$ 161.530.792	\$ 207.850.260	\$ 215.209.156	\$ 339.431.413

Fuente: Elaboración Propia

En el Balance se refleja la situación económica y financiera de La Estación del Café en los años de operación proyectados. En los activos se muestra lo que posee la empresa, y se puede ver que estos aumentan año tras año, especialmente en el 2024 con la apertura de un nuevo establecimiento en la ciudad. En el patrimonio se puede observar que, a pesar de tener pérdidas

de ejercicios anteriores, con la utilidad obtenida en el año 2023 esta se torna positiva y empieza a tener un incremento significativo. Por otro lado, los pasivos empiezan con una deuda de \$150.000.000 por un préstamo de un banco, la cual se va disminuyendo por el pago anual, logrando para el 2025 quedar libres de deuda y empezar a operar 100% con recursos propios. Además, no se aprecian cuentas por pagar a proveedores, ya que se espera pagar de contado todo para facilitar y manejar el tema de inventario.

Tabla 10: Flujo de caja

Flujo de caja					
	Inversión	Operación			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
+ Ingresos Operativos		\$499.512.000	\$710.081.284	\$1.261.459.400	\$1.394.682.128
- Costos Manufactura		\$214.626.960	\$279.632.101	\$497.717.176	\$551.346.201
- Gastos de Operación		\$258.215.534	\$262.934.090	\$565.286.895	\$507.923.986
- Depreciación		\$11.975.100	\$11.975.100	\$11.975.100	\$11.975.100
- Amortización		\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad Operativa (EBIT)		\$14.694.406	\$155.539.993	\$186.480.229	\$323.436.841
- Impuestos		\$2.468.549	\$59.835.459	\$129.736.267	\$140.848.268
U.O.D.I o NOPAT		\$12.225.857	\$95.704.534	\$56.743.962	\$182.588.573
+ Depreciación y Amortización		\$11.975.100	\$11.975.100	\$11.975.100	\$11.975.100
FCO antes de retenciones		\$24.200.957	\$107.679.634	\$68.719.062	\$194.563.673
- Retención a flujos		\$0	\$0	\$0	0
FCO desp de retenciones		\$24.200.957	\$107.679.634	\$68.719.062	\$194.563.673
- Inversiones Fijas	\$94.090.000			\$70.567.500	
- Amortizables (preoperativos)	\$1.310.000	\$49.385.165	\$49.385.165	\$49.385.165	\$49.385.165
- Capital de Trabajo					
+Valor de Salvamento	\$200.000.000				
Flujo de Caja Libre	\$104.600.000	\$25.184.208	\$58.294.468	- \$51.233.604	\$145.178.507
Flujo de Caja Acumulado		\$79.415.792	\$137.710.260	\$86.476.656	\$231.655.163

Fuente: Elaboración propia

9.4. Análisis de resultados

A continuación, se presentan los principales indicadores financieros de los resultados por año de La Estación del Café, con el fin de evaluar la salud financiera del proyecto y evaluar la viabilidad económica de la realización de este. Se seleccionaron los indicadores que presentan la información más pertinente y fiel para la consecución de este objetivo.

Tabla 11: Indicadores de Rentabilidad

Año	2022	2023	2024	2025
Margen neto de utilidad *	-2,04%	7,51%	3,62%	9,11%
Margen operacional	2,94%	21,90%	14,78%	22,55%
Rentabilidad neta del activo *	-6,30%	25,66%	21,22%	37,43%

Fuente: Elaboración propia

El margen neto de utilidad, que representa el porcentaje que representan las utilidades netas de los ingresos, desde el segundo año de operación se torna positivo y crece en los años siguientes, alcanzando un casi 10% de margen en el último año. Un aspecto a recalcar de los resultados de este indicador es que, a pesar de que en el 2024 se presentan nuevos costos de montaje por apertura del segundo local, el margen sigue siendo positivo a diferencia del primer año, en donde se presentaron pérdidas en el ejercicio y por ende un porcentaje negativo de margen neto de utilidad.

El margen operacional comunica que, sacando obligaciones tributarias, el Café se comporta financieramente de gran manera en su actividad comercial, obteniendo un margen operacional antes de impuestos que alcanza su punto más alto en el último año, pero que es positivo durante todo el ejercicio.

Por su parte, la rentabilidad neta del activo, que es la capacidad de generación de utilidades por parte de los activos, es bastante buena, ya que, sacando el año de instalación, se

comporta siempre por encima del 20% y en el 2024, que es cuando se da el montaje del segundo local, la rentabilidad no baja considerablemente con respecto al año pasado, alcanzando altas cifras como la del último año que se acerca al 40%.

Así, en cuestiones de rentabilidad, se puede ver un proyecto capaz de recomponerse de sus obligaciones financieras, ya sea que correspondan a la actividad comercial o a efectos tributarios, y cubrirlas con utilidades, es decir, es un proyecto rentable, especialmente a largo plazo.

Tabla 12: Indicadores de Liquidez

Año	2022	2023	2024	2025
Razón corriente	2,008	1,916	1,113	3,095
Capital de trabajo	\$ 44.264.406	\$98.340.708	\$42.382.758	\$231.655.163
Solidez financiera	\$1,313	\$1,792	\$2,770	\$4,535
ROE	-26,40%	58,07%	33,20%	48,02%

Fuente: Elaboración propia.

La razón corriente es un indicador que refleja realmente el estado de una empresa, ya que analiza el grado de disponibilidad de recursos a corto plazo para cubrir obligaciones a corto plazo, representando cuántos pesos de activos corrientes hay por cada peso de pasivos corrientes. Este indicador es positivo en todos los años, algo que es bastante beneficioso para la evaluación del proyecto, pero hay que tener en cuenta que: en el primer año no se cobra el impuesto al consumo, por eso es que es más elevado que los dos siguientes años, en donde sí está presente este impuesto. Sin embargo, después del golpe financiero del cobro de este impuesto desde 2023, y el los costos de montaje en el 2024, se evidencia una gran recuperación y buen comportamiento del indicador en el último año, sobrepasando los 3 pesos de recursos por cada peso de pasivo corriente.

La solidez financiera, que tiene una naturaleza similar a la razón corriente, pero con un alcance mayor, ya que se refiere a los pesos de activos totales por cada peso de pasivos totales, el

indicador presenta un crecimiento año a año, explicado por la disminución de obligaciones con entidades bancarias, y llegando a sobrepasar los \$4,5 COP en el último año, lo que aporta un gran panorama de la liquidez general de la empresa.

El capital que el Café tiene año a año para el trabajo, es decir, los activos corrientes después de deducir los pasivos corrientes siempre son positivos y, aunque no bajan de los \$40 millones COP, los momentos que no son tan altos es por montaje de los locales, pero sobrepasan los \$98 millones y \$231 millones (COP) en 2023 y 2025 respectivamente, que son los años donde no se presenta montajes.

El ROE indica la capacidad que tiene el capital propio (patrimonio) para generar utilidades, el cual el primer año es evidentemente negativo por las pérdidas en el resultado de ese año, pero el resto de los años se mantiene por encima del 30%, acercándose incluso a la línea del 60% en el segundo año. Es decir, el capital propio tiene gran capacidad de generar utilidad.

Tabla 13: Indicadores de Endeudamiento

Año	2022	2023	2024	2025
Endeudamiento total	76,15%	55,80%	36,10%	22,05%
Carga financiera	7,04%	5,54%	3,50%	0,00%
Índice de Propiedad	23,85%	44,20%	63,90%	77,95%

Fuente: Elaboración propia

El endeudamiento total refleja el grado de apalancamiento de terceros en los activos de la empresa. En el primer año hay un apalancamiento de más de 3/4 partes de los activos totales, sin embargo, este disminuye año tras año hasta llegar a un 22,05%. Esto, junto al contexto de los resultados de rentabilidad y liquidez, es bastante positivo porque la empresa trabaja principalmente con capital ajeno y, como se evidencia, el pago de este capital a sus acreedores no es impedimento para que la empresa se expanda en el tercer año de operaciones y que sus

indicadores presenten resultados positivos que se hacen mayores al pasar de cada año de operación.

La carga financiera, que expresa el porcentaje de los ingresos por ventas destinadas al cubrimiento de deudas financieras, es siempre baja; en el último año es 0% debido a que en este año la cuenta de deuda a bancos queda saldada (ver anexo 1). Que estos porcentajes sean bajos es muy positivo, ya que las ventas cubren con facilidad estas deudas, pero no hay que confundir la naturaleza de este indicador, porque no expresa que el resto de las ventas sean ganancias, para esto hay que remitirse al margen neto de utilidades ya presentado.

Por último, el Índice de propiedad refleja cuánto porcentaje de la empresa pertenece a los propietarios por cada peso (COP) invertido en esta. Este porcentaje va en aumento año tras año, comportamiento positivo para los propietarios, alcanzando más del 78% en el último año, indicando que a largo plazo será totalmente de ellos, a menos que se generen nuevas políticas de financiación e inversión a futuro.

10. Conclusiones y recomendaciones

- A pesar del incremento en la demanda de los establecimientos tipo café, específicamente en la ciudad de Cali, hace falta que estos generen una conexión con los consumidores, la cual se oriente a promover en ellos un interés por conocer el origen de este producto, sus diferentes procesos de modificación y las distintas preparaciones en las que se puede disfrutar.
- La Estación del Café se ve beneficiada con el contexto actual de la reactivación económica caleña, ya que se está promoviendo el consumo en los distintos mercados, específicamente en el gastronómico, con medidas como la eliminación del cobro del Impuesto al Consumo, las cuales incentivan a las personas para que

retornen a visitar establecimientos de comercio alimenticios. Por lo tanto, es la oportunidad perfecta para entrar al mercado y que las personas lo conozcan.

- Ante un descontento general por el olvido de la cultura cafetera en establecimientos comerciales de café, La Estación del Café ofrece a los consumidores una experiencia alrededor de este producto, logrando una buena aceptación del concepto por parte de los encuestados, quienes expresan que es una experiencia necesaria, pero olvidada en este tipo de establecimientos y que tienen un gran interés por vivirla. De esta manera, se logra el objetivo planteado con la idea de valor.
- La validación de la idea de valor y la imagen de marca es de gran importancia a la hora de crear una nueva empresa, ya que con esta se determina si los consumidores están captando lo que realmente se quiso expresar desde un principio con la marca, ayudando así a realizar los cambios que sean necesarios antes del lanzamiento oficial.
- La importancia que tiene el modelo de mercadeo es bastante grande a la hora de la consecución de objetivos, ya que con una estrategia bien planificada se pueden conseguir dichos objetivos a un costo no muy alto. En este caso, todo el mercadeo se basa en publicidad en redes sociales, con un calendario estratégico para mejorar el alcance y engagement, asegurando visualización. Además, se incluyen vallas publicitarias para los transeúntes del sector.
- Al analizar la viabilidad económica del proyecto, proyectando ventas y costos para realizar los estados financieros en los próximos cuatro años de operaciones, se generaron los indicadores necesarios que expresan la capacidad de la empresa de instaurarse en el mercado y posicionarse en un plazo de dos años. En este tiempo

se logra recuperar la inversión, dato que lo respalda el margen bruto de utilidad.

También, se observa que los indicadores financieros, en términos generales, se comportan de una manera similar, un indicador bajo o negativo en el primer año, en el cual se realiza el montaje, y mejora continuamente en los últimos 3 años, alcanzando en el último su mejor punto de operaciones.

- En conclusión, con el desarrollo del plan empresarial se logra el objetivo general y se evidencia una buena posibilidad de ingresar en el mercado en tiempos post-pandemia contando con la estructura correcta para el Café, un buen sistema de mercadeo para alcanzar metas de ventas y acaparamiento de mercado, logrando presentar buenos resultados financieros.
- El desarrollo de este proyecto fue desafiante y enriquecedor en la medida que demuestra la importancia de analizar, planificar y validar una idea de negocio antes de sacarla al mercado. Todo esto reduce el margen de error y el consiguiente fracaso de los emprendimientos, lo cual es algo muy común en Colombia, además de servir como base para una acertada toma de decisiones. Sin embargo, la planeación no debe quedar estática, debe seguirse evaluando más el contexto, la viabilidad y las nuevas oportunidades durante la vida del proyecto, con el fin de tener buena capacidad de adaptación.

Referencias

- Acodres (2019). Muchos restaurantes no llegan a los cinco años: Acodres. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2019/Febrero-2019/Muchos-restaurantes-no-llegan-a-los-cinco-anos-Acodres>
- Alcaldía de Cali (2020). Plan piloto del sector gastronómico inició con cifras positivas. Recuperado de: <https://www.cali.gov.co/desarrolloeconomico/publicaciones/155528/plan-piloto-del-sector-gastronomico-inicio-con-cifras-positivas/>
- Alcaldía de Cali (2020). Cali es pionera en la reactivación económica. Recuperado de: <https://www.cali.gov.co/desarrolloeconomico/publicaciones/157120/cali-es-pionera-en-la-reactivacion-economica/>
- Alcaldía de Cali (2021). La ‘Ruta del Postre’, una estrategia para la reactivación económica de Cali. Recuperado de: <https://www.cali.gov.co/desarrolloeconomico/publicaciones/159343/la-ruta-del-postre-una-estrategia-para-la-reactivacion-economica-de-cali/>
- Alcaldía de Santiago de Cali, (2015). Análisis integral de la red de infraestructura vial para la movilidad motorizada en el municipio de Santiago de Cali. Recuperado de: https://idesc.cali.gov.co/download/movilidad/documento_tecnico_comportamiento_vial.pdf
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson Educación de México S.A de C.V. (p. 50-51).
- Cámara de Comercio de Cali (2020). Reactivación económica: la estrategia del Valle del Cauca y Cali. Recuperado de: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2020/10/CCC-eBook-Reactivacion-economica-la-estrategia-del-Valle-del-Cauca-y-Cali.pdf>
- Cámara de comercio, (2021). Tarifas de servicios de registros públicos. Tarifas 2021. Recuperado de: <https://www.ccc.org.co/sedevirtual/cae/tarifas/>
- Cindy L, Pacheco & Ignacio A, Conde (2020). Retos y oportunidades para el sector gastronómico: un llamado para reinventar su modelo de negocio. Recuperado de: https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24686/1/Ensayo_Trabajo%20de%20Grado_RETOS%20Y%20OPORTUNIDADES%20PARA%20EL%20SECTOR%20GASTRON%20C%20MICO_UN%20LLAMADO%20PARA%20REINVENTAR%20SU%20MODELO%20DE%20NEGOCIO.pdf

- El nuevo siglo (2021). 'Colombia Insaciable' prende fogones para encontrar plato estrella. Recuperado de: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/03-23-2021-colombia-insaciable-prende-fogones-para-encontrar-plato-estrella>
- El nuevo siglo, (2021). Más del 30% del café que se consume en Colombia es importado. Recuperado de: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/04-11-2021-mas-del-30-del-cafe-que-se-consume-en-colombia-es-importado>
- El tiempo, (2015). Todo el mundo toma café. Vea las cifras en cuanto a consumo. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-1063784#:~:text=En%20cuanto%20a%20la%20ciudad,6%20d%C3%ADas%20a%20la%20semana.>
- Euromonitor. (2021). Consumer Food-service Market size. Recuperado de: <https://nebulosa.icesi.edu.co:3174/portal/statisticsevolution/index>
- Figueira, M. (2003). Modelo de costos. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Recuperado de: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/2011/mf.htm>
- Grupo Bancolombia (2020). Oportunidades del sector de bares y restaurantes en Colombia. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/emprendimiento/sector-bares-restaurantes-colombia-oportunidades>
- Gómez, A. (2010). Canales de distribución. Cali: Universidad ICESI.
- Housing Industry Association (2011). An introduction to PESTLE analysis. Recuperado de https://web.archive.org/web/20130717211811/http://hia.com.au/upload/hia/documents/business%20information%20services/sbis_guides/pestle_analysis.pdf
- IsoTools Excellence (2021). Modelo de organización. Recuperado de <https://www.isotools.org/soluciones/personas/modelo-de-organizacion/>
- Invima (2020;). Medidas para restaurantes y plazoletas de comida, enfocadas en la reducción del riesgo de contagio por COVID-19 en Colombia. Recuperado de: <https://www.invima.gov.co/medidas-para-restaurantes-y-plazoletas-de-comida-enfocadas-a-la-reduccion-del-riesgo-de-contagio-por-covid-19-en-colombia>
- Kotler, P., & Keller, L. (2016). Dirección de marketing (ed. 15). Pearson Educación S.A. (p. 25)
- Kerin, R., & Hartley, S. (2018). Marketing (ed. 13). McGraw Hill Interamericana. (p. 7-9).
- La República (2021). Las tiendas de café cambiaron en los últimos cuarenta años al ritmo del consumidor. Recuperado de <https://www.larepublica.co/consumo/las-tiendas-de-cafe-cambiaron-en-los-ultimos-cuarenta-anos-al-ritmo-del-consumidor-2971876>

Ministerio de Salud y Protección Social (2020). Medidas frente a la pandemia COVID-19. Recuperado de:

<https://www.cali.gov.co/desarrolloeconomico/publicaciones/157120/cali-es-pionera-en-la-reactivacion-economica/>

Ministerio de Salud y Protección Social (2020). Medidas frente a la pandemia COVID-19. Recuperado de:

<https://www.cali.gov.co/desarrolloeconomico/publicaciones/157120/cali-es-pionera-en-la-reactivacion-economica/>

Newberry & Contreras (2021). Publicidad en redes sociales 101: Cómo aprovechar al máximo tu presupuesto publicitario. Recuperado de:

https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-redes-sociales/#Tipos_de_anuncios_en_redes_sociales

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deustos SA Ediciones.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). Diseñando la propuesta de valor. Deustos SA Ediciones.

Red cultural del Banco de la República (2018). Competencias del mercado. Recuperado de https://enciclopedia.banrepultural.org/index.php/Competencias_del_mercado

Revista P&M (2021). Medidas para la reactivación del sector gastronómico. Recuperado de: <https://revistapym.com.co/mercadeo/impoconsumo-en-0-y-exencion-del-iva-reactivaci%C3%B3n-del-sector-gastronomico>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional (ed. 13). Pearson Educación S.A. (p. 519).

Rodriguez, L. (2021). Restaurantes y bares cuestionan exoneración del IVA e impoconsumo en Reforma tributaria. Recuperado de:

<https://www.lafm.com.co/economia/restaurantes-y-bares-cuestionan-exoneracion-del-iva-e-impoconsumo-en-reforma-tributaria>

Sales Business School. Las 5 fuerzas de Porter: cómo analizar las fuerzas competitivas de una empresa. Recuperado de <https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/las-5-fuerzas-de-porter/>

Sura (2020). Reactivación económica sector restaurantes, bares y cafés. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PozL4lCGyAMJ:https://www.segurossura.com.co/covid-19/Paginas/empresas/reactivacion-economica/sector-restaurantes-bares-cafes.aspx+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=co>

Un plan de negocios (2020). Modelos de ingresos: Definición, tipos y ejemplos.

Recuperado de: <https://unplandenegocios.com/modelos-ingresos-definicion-tipos->

[ejemplos/#:~:text=Un%20modelo%20de%20ingresos%20es,consumidor%20objetivo%20del%20producto%20ofrecido.](#)

Varela, R. (2014). Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas (ed. 4)
Pearson Educación de Colombia Ltda.

ANEXOS

Anexo 1. Tabla de amortización crédito bancario.

Momento	V. Inicial	Intereses	Cuota	A corto plazo	A largo plazo
2021	\$0	0	0	0	\$150.000.000
2022	\$150.000.000	\$18.000.000	\$49.385.165	\$31.385.165	\$118.614.835
2023	\$118.614.835	\$14.233.780	\$49.385.165	\$35.151.385	\$83.463.449
2024	\$83.463.449	\$10.015.614	\$49.385.165	\$39.369.552	\$44.093.898
2025	\$44.093.898	\$5.291.268	\$49.385.165	\$44.093.898	\$0

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Encuesta para la validación de la idea de negocio.

Sección 1: hábitos de consumo de café

1. ¿Consumes café? Si No

2. ¿Cuántas veces a la semana consumes café?
1-2 3-4 5-6 Más de 6 Ninguna

3. ¿En qué ocasiones lo consumes? Marca todas las opciones que consideres correctas.
Acompañar comidas Compartir con familia Otro
Después de comidas Estudiar o trabajar

4. ¿Cada cuánto consumes café en locales comerciales?
Siempre De vez en cuando Nunca
Casi siempre Ocasionalmente

5. ¿Con qué sueles acompañar tu café?
Platos fuertes Panadería Otro
Postres Comida rápida

Sección 2: Percepción sobre la cultura cafetera

6. ¿Qué tan importante considera la cultura cafetera colombiana?
Nada importante Neutro Muy importante

Poco importante Importante

7. Marque que tan de acuerdo está con la siguiente afirmación: "En Cali se inculca la cultura cafetera".

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

En desacuerdo De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

8. Teniendo en cuenta que un café es un lugar o local que se especializa en la preparación de café, ¿considera que los cafés deberían inculcar la cultura cafetera en sus locales y productos?

Si No Tal vez

9. ¿Qué tanto le gustaría que en un local tipo café se viviera una mayor experiencia alrededor de este producto?

No me gustaría Indiferente Me encantaría

Me gustaría un poco Me gustaría mucho

Sección 3: Imagen y concepto de marca

Concepto: Establecimiento tipo Café que brinda una experiencia alrededor de este producto, para acercar al cliente con su proceso de producción y las diferentes formas de preparación a la mesa. Dentro de la experiencia el cliente podrá tener espacios interactivos para conocer su historia y el proceso al que se ve sometido para ser uno de los mejores cafés del mundo. Se contará con una carta variada que contiene diferentes bebidas y comidas a base de café, para probar las distintas preparaciones que este tiene, y otros acompañantes como postres, comidas rápidas y bebidas diferentes. Además, el local le ofrecerá al cliente una experiencia agradable y fresca al combinar dentro de este un concepto rústico, sofisticado y natural, como se puede percibir en el siguiente ejemplo:



10. ¿Irías a este café?

Si

No

Tal vez

11. ¿Por qué razones irías? Puedes seleccionar varias opciones

Por ambiente

Por la experiencia

No iría

Por el menú

Por el local

12. ¿Para qué irías a este café?

Desayunar

Tardear

Pasar el rato

No iría

Almorzar

Cenar

Estudiar/trabajar

13. ¿Con quién irías a este local?

Solo/a

Amigos

Colegas

Pareja

Familia

14. En la imagen se muestra el nombre y el logo del café, ¿qué SI te gusta del logo?



Nombre

Símbolo

Estilo de letra

Otro

Colores

15. ¿Qué NO te gusta del logo?

Nombre

Símbolo

Estilo de letra

Otro

Colores

Te gusta todo

16. Teniendo en cuenta el concepto del lugar, ¿qué SI te gusta del concepto?

Experiencia Ambiente

Carta Te gusta todo

17. Teniendo en cuenta el concepto del lugar, ¿qué NO te gusta del concepto?

Experiencia Ambiente

Carta Te gusta todo

Sección 4: Ubicación del local

18. ¿En qué sector te gustaría que estuviera este café?

El peñón Pance Otro

Ciudad Jardín Granada

19. Si se abriera un segundo local, ¿en qué sector te gustaría que estuviera ubicado?

El peñón Pance Otro

Ciudad Jardín Granada

Sección 5: Disposición a pagar

20. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una bebida caliente tradicional a base de café?

1,000 – 2,000 4,100 - 6,000

2,100 - 4,000 Más de 6,000

21. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una bebida no tradicional a base de café?

Estas incluyen: malteadas, cocteles, granizados, etc.

Menos de 5,000 8,100 – 11,000 Más de 14,000

5,000 – 8,000 11,000 – 14,000

22. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un postre elaborado?

Menos de 4,000 6,000 – 8,500

4,000 – 6,000 Más de 8,500

23. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en total en una ida a un café como este?

Menos de 15,000 20,000 – 25,000

15,000 – 20,000 Más de 25,000

Anexo 3. Análisis Cinco Fuerzas de Porter

5 fuerzas de Porter	Oportunidades		Amenazas		Favorabilidad del ambiente	Favorabilidad de la firma
	Importancia	Efectividad	Importancia	Efectividad		
Proveedores	4	2	4	3	4	1.25
Compradores/ Usuarios	2	4	3	3	2.5	1.75
Nuevos competidores	3	4	2	3	2.5	3.5
Sustitutos	2	4	3	3	2.5	3.5
Competidores	4	4	4	2	4	4
TOTAL					3.1	2.8

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4. Escalas de clasificación de fortalezas y amenazas

Escala	Fortaleza
4	Alta
3	Media alta
2	Media baja
1	Baja
Escala	Amenaza
4	Alta
3	Media alta
2	Media baja
1	Baja

Fuente: Elaboración propia.