ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSUMO DE BEBIDAS EN LA CIUDAD DE TULUÁ- VALLE QUE BRINDE UN ESPACIO DE ESPARCIMIENTO

JUAN CARLOS LÓPEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ - VALLE

2019

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSUMO DE BEBIDAS EN LA CIUDAD DE TULUÁ- VALLE QUE BRINDE UN ESPACIO DE ESPARCIMIENTO

JUAN CARLOS LÓPEZ

ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS - MBA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ - VALLE

2019

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a mis padres por los principios y valores que me enseñaron y que han permitido que sea lo que soy. A mi esposa por darme el amor y soporte necesario para todo hombre.

Al profesor Benjamín Betancourt por todo el apoyo académico y profesional en este proyecto de vida.

A la Universidad del Valle por poner a disposición esta formación integra y de calidad que me permite afrontar las situaciones que se presentan en los diferentes campos de acción.

RESUMEN

En el proyecto se estudia la factibilidad para la creación de una empresa de consumo de bebidas en la ciudad de Tuluá- Valle que brinde un espacio de esparcimiento, con el fin de identificar los aspectos claves que determinen la conveniencia o no en decisión de invertir por parte del investigador, y del mismo modo, determinar las condiciones mínimas necesarias en cuanto al mercado, lo técnico, organizacional, legal y financiero que ayuden a proyectar una mayor posibilidad de éxito comercial y financiero del proyecto de empresa.

El presente estudio está conformado por doce capítulos. El primero, plantea la metodología empleada para el desarrollo de los objetivos propuestos; El segundo capitulo, describe la idea y modelo de negocio; el capitulo tres, aborda un análisis del entorno general, concluyendo satisfactoriamente sobre las variables externas que impactarán el proyecto; En los capítulos cuatro y cinco se realiza el análisis del sector competitivo y el estudio de referenciación, respectivamente; el análisis de mercado se desarrolla en el capitulo seis, siendo este la base para el desarrollo del capitulo siete, el cual corresponde al estudio técnico. A continuación, se exponen los aspectos organizaciones y legales del proyecto; luego, en el capitulo nueve, se plantea el estudio y evaluación económica, el cual describe presupuestos de ventas, costos, gastos, inversiones, capital y proyecta los estados financieros de la futura empresa con sus respectivos indicadores financieros para facilitar el análisis y evaluación de la sensibilidad del proyecto. Finalmente, el capitulo diez, once y doce, contienen las conclusiones, recomendaciones y bibliografía, respectivamente.

ABSTRACT

The project studies the feasibility for the creation of a beverage consumption company in the city of Tuluá-Valle that provides a recreational space, in order to identify the key aspects that determine whether or not to decide to invest for part of the researcher, and in the same way, determine the minimum conditions necessary in terms of the market, technical, organizational, legal and financial that help to project a greater possibility of commercial and financial success of the company project.

The present study is made up of twelve chapters. The first one sets out the methodology used for the development of the proposed objectives; The second chapter describes the idea and business model; Chapter three deals with an analysis of the general environment, successfully concluding on the external variables that will impact the project; In chapters four and five, the competitive sector analysis and the referencing study are carried out, respectively; the market analysis is developed in chapter six, this being the basis for the development of chapter seven, which corresponds to the technical study. The following are the organizational and legal aspects of the project; then, in chapter nine, the economic study and evaluation is presented, which describes sales budgets, costs, expenses, investments, capital and projects the financial statements of the future company with their respective financial indicators to facilitate the analysis and evaluation of The sensitivity of the project. Finally, chapter ten, eleven and twelve, contain the conclusions, recommendations and bibliography, respectively.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN *7*

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS *11*

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **11**

1.1.1 Antecedentes del problema 11

1.1.2 Formulación del problema 13

1.1.3 Sistematización del problema 13

1.2.JUSTIFICACIÓN **13**

1.3 OBJETIVOS **15**

1.3.1 Objetivo general 15

1.3.2 Objetivos específicos 15

1.4 MARCO REFERENCIAL **16**

1.4.1 Referente histórico **16**

1.4.2 Marco teórico **18**

1.4.2.1 Espíritu empresarial: 18

1.4.2.2 El espíritu empresarial y el desarrollo socioeconómico 20

1.4.2.3 El empresario 23

1.4.2.4 El proceso empresarial 27

1.4.3 Marco contextual **30**

1.5 TIPO DE ESTUDIO **31**

1.6 MÉTODO **31**

1.7 FASES DE LA INVESTIGACIÓN **31**

1.8 METODOLOGÍA **35**

1.8.1 Fuentes de información 35

1.8.2 Instrumentos de recolección de información 35

2. CONCEPCIÓN LA OPORTUNIDAD DE LA EMPRESA, IDEA Y MODELO DE NEGOCIO *36*

2.1 SELECCIÓN DE TEMA DE NEGOCIO **38**

2.2 SELECCIÓN DE IDEA DE NEGOCIO **39**

2.3 MODELO DE NEGOCIO **42**

2.4 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO **53**

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO *56*

3.1 ENTORNO GEOFISICO **56**

3.2 ENTORNO SOCIAL **59**

3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO **62**

3.4 ENTORNO CULTURAL 66

3.5 ENTORNO ECONÓMICO 68

3.5.1 Crecimiento económico PIB 69
3.5.2. Balanza Comercial 70
3.5.4 Inflación 70
3.5.5 Tasa de Cambio 70
3.5.6 Economía local 71

3.6 ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL 72

3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO 74

3.8 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO 75

4. ANÁLISIS DEL SECTOR 83

4.1 DIAMANTE COMPETITIVO 83

4.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS 86

4.2.1 Rivalidad entre competidores 87
4.2.2 Barreras de salida 88
4.2.3 Posibles entrantes – barreras de entrada 88
4.2.4 Poder de los proveedores 89
4.2.5 Poder de los compradores 90
4.2.6 Productos sustitutivos 90

5. BENCHMARKING 93

5.1 PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS 93

5.1.1 Café al Paso 93
5.1.2 Juan Valdez Café 93
5.1.3 Zona Pub 94

5.2 DESCRIPCION DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO 94

5.2.1 Calidad servicio 94
5.2.2 Variedad productos 94
5.2.3 Ambiente agradable 95
5.2.4 Horarios de Atención 95
5.2.5 Calidad de producto 95
5.2.6 Relación con el cliente 95
5.2.7 Sensación Exclusividad 95
5.2.8 Personal calificado 95
5.2.9 Comodidad de las instalaciones 96
5.2.10 Promociones 96

5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO 96

5.4 RADARES DE COMPARACIÓN 97

6. ANÁLISIS DE MERCADO 102

6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO 102

6.1.1 Identificación del producto 102
6.1.2 Características del producto 103
6.1.3 Factor diferenciador 103
6.1.4 Propuesta de valor 104
6.1.5 Portafolio de productos 104

6.1.6 Productos sustitutivos y complementarios 104
6.1.7 Mercado objetivo 105
6.1.8 Proyección de la demanda potencial 110
6.1.9 Universo y muestreo 110
6.1.10 Herramienta y necesidades de recolección de información 111
6.1.11 Objetivos de la investigación de mercado 111
6.1.12 Objetivos específicos: 112
6.1.14 Resultados de la investigación 114
6.1.15 Proyección de la demanda actual 126

6.2 COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA 128
6.2.1 Determinación del tipo de demanda existente 129

6.3 PLAN DE MERCADEO 130
6.3.1 Estrategia de Producto 130
6.3.2 Precio 132
6.3.3 Promoción 133
6.3.4 Plaza 134

6.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO 135

7. ANÁLISIS TÉCNICO 136

7.1 TAMAÑO DEL PROYECTO 136

7.2 LOCALIZACIÓN 137
7.2.1 Macro localización 137
7.2.2 Micro Localización 137

7.3 DESARROLLO DEL PRODUCTO 138

7.4 PROCESO DE OPERACIONES 144

7.5 REQUERIMIENTOS Y COSTO DE MANO DE OBRA 145

7.6 REQUERIMIENTOS DE MUEBLES DE OFICINA, MAQUINARIA Y EQUIPOS 148
7.6.1 Equipos de oficina: 148
7.6.2 Maquinaria y equipos: 149

7.7 DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL 158
7.7.1 Análisis de la capacidad instalada para la prestación del servicio 162

7.8 REQUERIMIENTOS GASTOS LEGALES Y PREOPERATIVOS 164

8. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL 165

8.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 165
8.1.1 Misión 165
8.1.2 Visión 166
8.1.3 Objetivos corporativos 166
8.1.4 Propósito de la empresa 167

8.2 ORGANIZACIÓN 168
8.2.1 Estructura Organizacional 168
8.2.2 Descripción de Cargos 168
8.2.3 Manual de funciones 169

8.3 CONSTITUCIÓN JURIDICA DE LA EMPRESA 172
8.3.1 Tipo de empresa 172

8.3.2 Trámite de constitución 172
9. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA 174
9.1 ANÁLISIS DEL PRECIO DE VENTA E INGRESOS 177
9.2 PROGRAMA DE VENTAS 178
9.3 NECESIDADES DE INVERSIÓN 179
9.4 GASTOS LEGALES Y PREOPERATIVOS 181
9.5 PROYECCIÓN DE LAS INVERSIONES 182
9.6 GASTOS FINANCIEROS 183
9.7 ANÁLISIS DE COSTOS 184
9.8 ANÁLISIS DE GASTOS 187
9.8.1 Gastos de personal 187
9.8.2 Gastos administrativos y de ventas 187
9.9 CAPITAL DE TRABAJO 190
9.10 DETERMINACIÓN DE TASA DE INTERÉS DE OPORTUNIDAD 190
9.11 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS 192
9.11.1 Estado de resultados proyectado 192
9.11.2 Balance general proyectado 193
9.11.3 Flujo de caja neto proyectado 195
9.12 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO 195
9.13 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO 198
9.14 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 199
9.14.1 Escenario pésimo 199
9.14.2 Escenario optimo 204
10. CONCLUSIONES 210
11. RECOMENDACIONES 212
Bibliografía 213

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 PROCESO DE CONCEPCIÓN DE IDEA. FUENTE: INNOVACIÓN EMPRESARIAL(VARELA V., 2008, P. 299) 32
ILUSTRACIÓN 2 PLAN DE EMPRESA. FUENTE: EL AUTOR, ADAPTADO DEL MODELO SECUENCIA DEL PROCESO EMPRESARIAL DE VARELA(2008, P. 328) 33
ILUSTRACIÓN 3 CREATIVIDAD EMPRESARIAL. FUENTE: PALACIOS(2015, P. 44) 36
ILUSTRACIÓN 4 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS. FUENTE OSTERWALDER Y PIGNEUR (2009, P. 42) 43
ILUSTRACIÓN 5 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS DE COFFEE+BEER. FUENTE EL AUTOR44
ILUSTRACIÓN 6 SEGMENTO DE CLIENTES. FUENTE EL AUTOR 45
ILUSTRACIÓN 7 PROPUESTA DE VALOR. FUENTE EL AUTOR 46
ILUSTRACIÓN 8 CANAL DE DISTRIBUCIÓN. FUENTE EL AUTOR 47
ILUSTRACIÓN 9 RELACIÓN CON LOS CLIENTES. FUENTE EL AUTOR 48
ILUSTRACIÓN 10 FUENTE DE INGRESOS. FUENTE EL AUTOR 49
ILUSTRACIÓN 11 RECURSOS CLAVE. FUENTE EL AUTOR 50
ILUSTRACIÓN 12 ACTIVIDADES CLAVE. FUENTE EL AUTOR 51
ILUSTRACIÓN 13 SOCIOS CLAVE. FUENTE EL AUTOR 52
ILUSTRACIÓN 14 ESTRUCTURA DE COSTOS. FUENTE EL AUTOR 53
ILUSTRACIÓN 15 DIVISIÓN POLÍTICA MUNICIPAL TULUÁ. FUENTE: (ALCALDIA TULUÁ, 2017) 56
ILUSTRACIÓN 16 DIVISIÓN POLÍTICA MUNICIPAL URBANA DE TULUÁ. FUENTE: (ALCALDIA TULUÁ, 2017)) 58
ILUSTRACIÓN 17 PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE TULUÁ. FUENTE: EL AUTOR 64
ILUSTRACIÓN 18 CLUSTER DEL SECTOR ALOJAMIENTO Y COMIDAS, ESLABÓN COMERCIAL. FUENTE: EL AUTOR 84
ILUSTRACIÓN 19 RADAR DE VALOR DE CAFÉ AL PASO. FUENTE: EL AUTOR 97
ILUSTRACIÓN 20 RADAR DE VALOR SOPESADO DE CAFÉ AL PASO. FUENTE: EL AUTOR 98
ILUSTRACIÓN 21 RADAR DE VALOR DE JUAN VALDEZ CAFÉ. FUENTE: EL AUTOR 98
ILUSTRACIÓN 22 RADAR DE VALOR SOPESADO DE JUAN VALDEZ CAFÉ. FUENTE: EL AUTOR 99
ILUSTRACIÓN 23 RADAR DE VALOR DE ZONA PUB. FUENTE: EL AUTOR 99
ILUSTRACIÓN 24 RADAR DE VALOR SOPESADO DE ZONA PUB. FUENTE: EL AUTOR 100
ILUSTRACIÓN 25 COMPARACIÓN DE RADARES DE VALOR. FUENTE: EL AUTOR 100
ILUSTRACIÓN 26 COMPARACIÓN DE RADARES DE VALOR SOPESADO. FUENTE: EL AUTOR 101
ILUSTRACIÓN 27 FACTOR DIFERENCIADOR COFFEE+BEER. FUENTE EL AUTOR 103
ILUSTRACIÓN 28 POBLACION DE TULUÁ - PROYECCIONES 2018. FUENTE (DANE, 2019) 107
ILUSTRACIÓN 29 PROYECCIÓN DE POBLACIÓN DE TULUA. FUENTE EL AUTOR 109
ILUSTRACIÓN 30 ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. FUENTE EL AUTOR 113
ILUSTRACIÓN 31 RESPUESTA 1 SOBRE GÉNERO DEL ENCUESTADO. FUENTE EL AUTOR 114
ILUSTRACIÓN 32 RESPUESTA 2 SOBRE RANGO DE EDAD. FUENTE EL AUTOR 114
ILUSTRACIÓN 33 RESPUESTA 3 SOBRE EL ESTRATO SOCIAL AL CUAL PERTENECE. FUENTE EL AUTOR 115
ILUSTRACIÓN 34 RESPUESTA 4 SOBRE INTENCIÓN DE VISITA DE UN CAFÉ O UN BAR. FUENTE EL AUTOR 116
ILUSTRACIÓN 35 RESPUESTA SOBRE PREFERENCIA DE BEBIDAS DE CAFÉ O DE CERVEZAS. FUENTE EL AUTOR 116
ILUSTRACIÓN 36 RESPUESTA SOBRE PREFERENCIA DE CERVEZAS. FUENTE EL AUTOR 117

ILUSTRACIÓN 37 RESPUESTA SOBRE PREFERENCIA DE BEBIDAS DE CAFÉ. FUENTE EL AUTOR 118
ILUSTRACIÓN 38 RESPUESTA SOBRE CONSIDERACIÓN DE IMPORTANCIA EN CUANTO A SERVICIOS EN ESTE TIPO DE ESTABLECIMIENTOS. FUENTE EL AUTOR 119
ILUSTRACIÓN 39 RESPUESTA SOBRE RAZONES DE VISITA PARA ESTE TIPO DE ESTABLECIMIENTOS. FUENTE LOS AUTORES 119
ILUSTRACIÓN 40 RESPUESTA SOBRE FRECUENCIA DE VISITA A ESTE TIPO DE ESTABLECIMIENTOS 120
ILUSTRACIÓN 41 RESPUESTA SOBRE CUALES ESTABLECIMIENTOS SON MAS VISITADOS EN LA CIUDAD DE TULUÁ. FUENTE EL AUTOR 122
ILUSTRACIÓN 42 RESPUESTA SOBRE CANTIDAD DE DINERO QUE SE GASTA EN ESTOS ESTABLECIMIENTOS. FUENTE EL AUTOR 122
ILUSTRACIÓN 43 RESPUESTA SOBRE PREFERENCIA DE MEDIOS DE PAGO. FUENTE EL AUTOR 123
ILUSTRACIÓN 44 LOGO COFFEE+BEER. FUENTE EL AUTOR 130
ILUSTRACIÓN 45 PIB DEL VALLE DEL CAUCA. FUENTE EL AUTOR 137
ILUSTRACIÓN 46 FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COFFEE+BEER. FUENTE EL AUTOR 144
ILUSTRACIÓN 47 COMPUTADOR. FUENTE MERCADOLIBRE 149
ILUSTRACIÓN 48 ESCRITORIO Y ORGANIZADOR. FUENTE MERCADOLIBRE 149
ILUSTRACIÓN 49 SILLA DE ESCRITORIO. FUENTE MERCADOLIBRE 149
ILUSTRACIÓN 50 SOFÁ. FUENTE MERCADOLIBRE 150
ILUSTRACIÓN 51 MESA DE CENTRO. FUENTE MERCADOLIBRE 150
ILUSTRACIÓN 52 SILLAS. FUENTE MERCADOLIBRE 150
ILUSTRACIÓN 53 MESA DE CENTRO REDONDA. FUENTE MERCADOLIBRE 150
ILUSTRACIÓN 54 PUFF. FUENTE MERCADOLIBRE 151
ILUSTRACIÓN 55 TELEVISOR. FUENTE MERCADOLIBRE 151
ILUSTRACIÓN 56 SILLA DE BARRA. FUENTE MERCADOLIBRE 151
ILUSTRACIÓN 57 COMPUTADOR PORTATIL. FUENTE MERCADOLIBRE 151
ILUSTRACIÓN 58 CAFETERA INDUSTRIAL. FUENTE MERCADOLIBRE 152
ILUSTRACIÓN 59 ENFRIADOR. FUENTE MERCADOLIBRE 152
ILUSTRACIÓN 60 VASOS. FUENTE MERCADOLIBRE 152
ILUSTRACIÓN 61 POCILLOS. FUENTE MERCADOLIBRE 152
ILUSTRACIÓN 62 SISTEMA DE SONIDO. FUENTE MERCADOLIBRE 153
ILUSTRACIÓN 63 IPAD. FUENTE MERCADOLIBRE 153
ILUSTRACIÓN 64 LAMPARAS. FUENTE MERCADOLIBRE 153
ILUSTRACIÓN 65 CUADROS DECORACIÓN. FUENTE MERCADOLIBRE 153
ILUSTRACIÓN 66 PORTAVASOS. FUENTE MERCADOLIBRE 154
ILUSTRACIÓN 67 BASE PARA AZUCAR, PANELA, PALILLOS. FUENTE MERCADOLIBRE 154
ILUSTRACIÓN 68 BODEGUERO. FUENTE MERCADOLIBRE 154
ILUSTRACIÓN 69 LICUADORA. FUENTE MERCADOLIBRE 154
ILUSTRACIÓN 70 GRAMERA DIGITAL. FUENTE MERCADOLIBRE 155
ILUSTRACIÓN 71 VELAS DECORATIVAS. FUENTE MERCADOLIBRE 155
ILUSTRACIÓN 72 BANDEJAS. FUENTE MERCADOLIBRE 155
ILUSTRACIÓN 73 UTENSILIOS. FUENTE MERCADOLIBRE 155
ILUSTRACIÓN 74 AIRE ACONDICIONADO. FUENTE MERCADOLIBRE 155
ILUSTRACIÓN 75 PLANO COFFEE+BEER VISTA SUPERIOR. FUENTE EL AUTOR 159
ILUSTRACIÓN 76 PLANO COFFEE+BEER VISTA FRONTAL. FUENTE EL AUTOR 160
ILUSTRACIÓN 77 PLANO COFFEE+BEER VISTA LATERAL. FUENTE EL AUTOR 161
ILUSTRACIÓN 78 PLANO COFFEE+BEER VISTA SUPERIOR Y DIAGONAL. FUENTE EL AUTOR 162
ILUSTRACIÓN 79 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COFFEE+BEER. FUENTE EL AUTOR 168

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 DEFINICIONES DE EMPRESARIO 23
TABLA 2 CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRESARIOS. 26
TABLA 3 ETAPAS BÁSICAS DEL MODELO DE VARELA. 29
TABLA 4 LLUVIA DE TEMAS DE NEGOCIO 38
TABLA 5 PRESELECCIÓN DE TEMAS DE NEGOCIO. 39
TABLA 6 SELECCIÓN TEMA DE NEGOCIO 39
TABLA 7 LLUVIA DE IDEAS DE NEGOCIO 40
TABLA 8 PRESELECCIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO. 40
TABLA 9 EVALUACIÓN IDEA 1 41
TABLA 10 EVALUACIÓN DE IDEA 2. 41
TABLA 11 EVALUACIÓN DE IDEA 3. 41
TABLA 12 SELECCIÓN DE IDEA. 42
TABLA 13 EXTENSIÓN TOTAL MUNICIPIO DE TULUÁ. 57
TABLA 14 INFORMACIÓN CONSOLIDADA DE LA DIVISIÓN TERRITORIAL DE TULUÁ. FUENTE; (ALCALDIA TULUÁ, 2017) 58
TABLA 15 VARIABLES DEL ENTORNO GEOFÍSICO. 58
TABLA 16 NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS Y NIVEL DE POBREZA. 59
TABLA 17 TASA DE COBERTURA BRUTA EN MATRICULA. 60
TABLA 18 CANTIDAD DE ESTUDIANTES VICTIMAS DE LA VIOLENCIA. 60
TABLA 19 NIVEL DE ALFABETISMO EN LA CIUDAD DE TULUÁ. 60
TABLA 20 INDICADORES DEL SISTEMA SANITARIO) 61
TABLA 21 AFILIADOS AL SISTEMA DE SALUD 61
TABLA 22 DESEMPLEO COLOMBIA 2018. 62
TABLA 23 VARIABLES DEL ENTORNO SOCIAL. 62
TABLA 24 POBLACIÓN TOTAL, URBANA Y RURAL DE LA CIUDAD DE TULUÁ 64
TABLA 25 POBLACIÓN POR ESTRATOS DE LA CIUDAD DE TULUÁ. 65
TABLA 26 POBLACIÓN POR CICLO DE VIDA DE LA CIUDAD DE TULUÁ. PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE TULUÁ.) 65
TABLA 27 ESPERANZA DE VIDA) 66
TABLA 28 VARIABLES DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO. 66
TABLA 29 VARIABLES DEL ENTORNO CULTURAL. 67
TABLA 30 INDICADORES ECONÓMICOS 69
TABLA 31 VARIABLES DEL ENTORNO ECONÓMICO. 72
TABLA 32VARIABLES DEL ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL. 74
TABLA 33 VARIABLES DEL ENTORNO TECNOLÓGICO 75
TABLA 34 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO. 75
TABLA 35 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO. 91
TABLA 36 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO CAFÉ AL PASO, JUAN VALDEZ CAFÉ Y ZONA PUB. 96
TABLA 37 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS COFFEE+BEER. 104
TABLA 38 MATRIZ DE SEGMENTACIÓN COFFEE+BEER. 106
TABLA 39 POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE TULUÁ. 108
TABLA 40 SEGMENTACIÓN POBLACIÓN DE TULUÁ POR CICLO DE VIDA 109
TABLA 41 SEGMENTACIÓN DE POBLACIÓN PARA PROYECTO. 110
TABLA 42 FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA. 111
TABLA 43 RESPUESTA 1 SOBRE GÉNERO DEL ENCUESTADO. 114
TABLA 44 RESPUESTA 2 SOBRE RANGO DE EDAD. 114
TABLA 45 RESPUESTA 3 SOBRE EL ESTRATO SOCIAL AL CUAL PERTENECE. 115
TABLA 46 RESPUESTA 4 SOBRE INTENCIÓN DE VISITA DE UN CAFÉ O UN BAR. 115
TABLA 47 RESPUESTA SOBRE PREFERENCIA DE BEBIDAS DE CAFÉ O DE CERVEZAS. 116
TABLA 48 RESPUESTA SOBRE PREFERENCIA DE CERVEZAS. 117

TABLA 49 RESPUESTA SOBRE PREFERENCIA DE BEBIDAS DE CAFÉ. 117
TABLA 50 RESPUESTA SOBRE CONSIDERACIÓN DE IMPORTANCIA EN CUANTO A SERVICIOS EN ESTE TIPO DE ESTABLECIMIENTOS. 118
TABLA 51 RESPUESTA SOBRE RAZONES DE VISITA PARA ESTE TIPO DE ESTABLECIMIENTOS. 119
TABLA 52 RESPUESTA SOBRE FRECUENCIA DE VISITA A ESTE TIPO DE ESTABLECIMIENTOS 120
TABLA 53 RESPUESTA SOBRE CUALES ESTABLECIMIENTOS SON MAS VISITADOS EN LA CIUDAD DE TULUÁ. 121
TABLA 54 RESPUESTA SOBRE CANTIDAD DE DINERO QUE SE GASTA EN ESTOS ESTABLECIMIENTOS. 122
TABLA 55 RESPUESTA SOBRE PREFERENCIA DE MEDIOS DE PAGO 123
TABLA 56 TOTAL MERCADO POTENCIAL CON RELACIÓN AL NÚMERO DE VISITAS. 126
TABLA 57 DISPONIBILIDAD DE GASTO POR PERSONA Y TOTAL DE INGRESOS MENSUALES 127
TABLA 58 TOTAL INGRESOS MENSUALES POTENCIALES 127
TABLA 59 TOTAL INGRESOS ANUALES CON RELACIÓN A LA CAPACIDAD INSTALADA 127
TABLA 60 EMPRESAS CON MISMA OFERTA EN LA CIUDAD DE TULUÁ. 128
TABLA 61 EMPRESAS CON LA MISMA OFERTA REGISTRADOS EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ 128
TABLA 62 PORCENTAJE DE PREFERENCIA PARA LOS DIFERENTES ESTABLECIMIENTOS DE LA CIUDAD DE TULUÁ. 129
TABLA 63 PORCENTAJE DE PREFERENCIAS POR FAMILIAS DE CERVEZAS. 131
TABLA 64 PORCENTAJE DE PREFERENCIAS EN CUANTO A BEBIDAS DE CAFÉ. 132
TABLA 65 COMPARATIVO DE PRECIOS COFFEE+BEER. 133
TABLA 66 PIB DEL VALLE DEL CAUCA. 136
TABLA 67 MÉTODO DE CALIFICACIÓN POR PUNTOS PARA LOCALIZACIÓN. 138
TABLA 68 COSTOS INDIDRECTOS DE FABRICACIÓN INSUMOS 139
TABLA 69 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN MANO DE OBRA Y COSTO DE ENERGÍA. 139
TABLA 70 HOJA DE COSTOS DE EXPRESSO CORTO. 140
TABLA 71 HOJA DE COSTOS EXPRESSO DOBLE 140
TABLA 72 HOJA DE COSTOS CAPUCCINO. 140
TABLA 73 HOJA DE COSTOS CAFÉ TRADICIONAL. 140
TABLA 74 HOJA DE COSTOS FRAPUCCINO. 141
TABLA 75 HOJA DE COSTOS CAFÉ LATTE. 141
TABLA 76 HOJA DE COSTO MOKACCINO. 141
TABLA 77 HOJA DE COSTO GRANIZADO DE CAFÉ. 142
TABLA 78 HOJA DE COSTO MALTEADA DE CAFÉ. 142
TABLA 79 COSTO DE COMPRA DE CERVEZAS. 143
TABLA 80 RESUMEN DEL FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COFFEE+BEER. 145
TABLA 81 HORARIO DE ATENCION DE COFFEE+BEER. 146
TABLA 82 COSTO LABORAL DEL MESERO Y BARTENDER. 146
TABLA 83 COSTO LABORAL DEL ADMINISTRADOR. 147
TABLA 84 COSTO LABORAL DEL GERENTE. 147
TABLA 85 TOTAL DE GASTOS DE PERSONAL. 148
TABLA 86 TOTAL COSTO DE EQUIPOS DE OFICINA. 156
TABLA 87 TOTAL COSTO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS. 157
TABLA 88 COSTO DE SOFTWARE 157
TABLA 89 TOTAL NECESIDADES DE INVERSIÓN. 158
TABLA 90 CAPACIDAD INSTALADA. 163
TABLA 91 RELACIÓN CAPACIDAD INSTALADA CON DEMANDA POTENCIAL. 163
TABLA 92 GASTOS LEGALES DE COFFEE+BEER. 164
TABLA 93 GASTOS PREOPERATIVOS COFFEE+BEER 164

TABLA 94 MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE. 169
TABLA 95 MANUAL DE FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.. 170
TABLA 96 MANUAL DE FUNCIONES DEL BARTENDER. 170
TABLA 97 MANUAL DE FUNCIONES DEL MESERO. 171
TABLA 98 PRIMERA PARTE DEL MODELO FINANCIERO. 174
TABLA 99 SEGUNDA PARTE DEL MODELO FINANCIERO. 175
TABLA 100 TERCERA PARTE DEL MODELO FINANCIERO. FUENTE: DOCTOR JAHIR SANDOVAL 175
TABLA 101 CUARTA PARTE DEL MODELO FINANCIERO 175
TABLA 102 QUINTA PARTE DEL MODELO FINANCIERO. 176
TABLA 103 SEXTA PARTE DEL MODELO FINANCIERO 176
TABLA 104 PRECIOS DE LA COMPETENCIA. 177
TABLA 105 INGRESO PROMEDIO PONDERADO DEL PROYECTO. 178
TABLA 106 CALCULO DEL PRECIO PROMEDIO CON RELACIÓN AL NÚMERO DE USUARIOS. 178
TABLA 107 CAPACIDAD INSTALADA DEL PROYECTO. 178
TABLA 108 CAPACIDAD INSTALADA CON RELACIÓN A LA DEMANDA POTENCIAL. 179
TABLA 109 PROYECCIÓN DE INGRESOS POR CONCEPTO DE VENTAS. 179
TABLA 110 INVERSIÓN EN ACTIVOS COFFEE+BEER 180
TABLA 111 COSTO DE SOFTWARE DE COFFEE+BEER. 181
TABLA 112 TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS Y SOFTWARE. 181
TABLA 113 GASTOS LEGALES Y PREOPERATIVOS 182
TABLA 114 PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN 182
TABLA 115 PROYECCIÓN DE DEPRECIACIONES. 183
TABLA 116 PROYECCIÓN DE AMORTIZACIÓN 183
TABLA 117 COSTOS DE FINANCIACIÓN. 184
TABLA 118 PRECIO Y COSTO PROMEDIO PONDERADO DE OS PRODUCTOS DE COFFEE+BEER. 185
TABLA 119 CÁLCULO DEL PORCENTAJE DE LOS MATERIALES, MANO DE OBRA Y GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN CON RELACIÓN AL PRECIO 185
TABLA 120 PROYECCIÓN DE COSTOS DE MATERIA PRIMA. 186
TABLA 121 PROYECCIÓN DE COSTO DE MANO DE OBRA. 186
TABLA 122 PROYECCIÓN DE GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN. 186
TABLA 123 TOTAL GASTOS DE PERSONAL PARA EL PRIMER AÑO 187
TABLA 124 CÁLCULO DE CONSUMO DE ENERGIA TOTAL POR MES. 188
TABLA 125 CÁLCULO DEL CONSUMO DE ENERGIA POR EQUIPO 188
TABLA 126 CALCULO DEL CONSUMO DE AGUA M3. 188
TABLA 127 CALCULO DEL GASTO DE AGUA EN EFECTIVO POR MES. 188
TABLA 128 GASTOS MENSUALES PROYECTADOS AL PRIMER AÑO. 189
TABLA 129 PROYECCIÓN COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO. 189
TABLA 130 PROYECCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO. 190
TABLA 131 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO. 192
TABLA 132 BALANCE GENERAL PROYECTADO. 194
TABLA 133 CÁLCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL. 195
TABLA 134 FLUJO NETO PROYECTADO. 195
TABLA 135 VPN. 196
TABLA 136 TIR. 196
TABLA 137 RELACIÓN B/C 196
TABLA 138 INDICADORES FINANCIEROS 197
TABLA 139 CÁLCULO DEL EVA PROYECTADO. 198
TABLA 140 PUNTO DE EQUILBRIO PROYECTADO. 198
TABLA 141 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO EN ESCENARIO PÉSIMO. 200
TABLA 142 BALANCE GENERAL PROYECTADO EN ESCENARIO PÉSIMO 201
TABLA 143 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO EN ESCENARIO PÉSIMO. 202

TABLA 144 INDICADORES DE EVALUACIÓN EN ESCENARIO PÉSIMO. 202
TABLA 145 CÁLCULO DEL WACC PROYECTADO EN ESCENARIO PÉSIMO 202
TABLA 146 CÁLCULO DEL EVA PROYECTADO EN ESCENARIO PÉSIMO. 203
TABLA 147 RENDIMIENTO BRUTO DE VENTAS POR PERIODO EN ESCENARIO PÉSIMO. 203
TABLA 148 RENDIMIENTO OPERATIVO DE VENTAS POR PERIODO EN ESCENARIO PÉSIMO. 203
TABLA 149 RENDIMIENTO NETO DE VENTAS POR PERIODO EN ESCENARIO PÉSIMO. 203
TABLA 152 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO EN ESCENARIO OPTIMO 205
TABLA 153 BALANCE GENERAL PROYECTADO EN ESCENARIO OPTIMO. 206
TABLA 154 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO EN ESCENARIO OPTIMO. 207
TABLA 155 INDICADORES DE EVALUACIÓN EN ESCENARIO OPTIMO. 207
TABLA 156 CÁLCULO DEL WACC PROYECTADO EN ESCENARIO OPTIMO. 207
TABLA 157 CÁLCULO DEL EVA PROYECTADO EN ESCENARIO OPTIMO 208
TABLA 158 RENDIMIENTO BRUTO DE VENTAS POR PERIODO EN ESCENARIO OPTIMO. 208
TABLA 159 RENDIMIENTO OPERATIVO DE VENTAS POR PERIODO EN ESCENARIO OPTIMO 208
TABLA 160 RENDIMIENTO NETO DE VENTAS POR PERIODO EN ESCENARIO OPTIMO. 208

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo describe un estudio de factibilidad para la posible creación de una empresa de consumo de bebidas que brinde un espacio de esparcimiento para el año 2020. Como punto de partida se encuentra la revisión bibliográfica enmarcada en el emprendimiento y como referente principal, el Doctor, Ingeniero Rodrigo Varela, el cual ha desarrollado un amplio estudio en este campo, seguido, se utilizara el método planteado en el capitulo 7 de su libro “Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas” el cual comprende un análisis de mercado, técnico, administrativo, legal, económico y financiero, para luego definir la evaluación integral del proyecto. El alcance del presente proyecto, esta definido solo hasta el realización de cada uno de los análisis que conforman el estudio de factibilidad, y de esta forma identificar si fuese viable la implementación en consecuencia, no se plantea la ejecución del proyecto.

Como punto de partida para el desarrollo del proyecto, es la idea de negocio, el cual, a partir del modelo de negocios CANVAS, se plantea toda una estructura y se define el modelo de negocio de la empresa, para la cual se hace el estudio de factibilidad.

Seguido, se realiza el estudio de mercado; donde se analiza el sector de la empresa; para luego, a partir de una investigación de mercado, se defina los hábitos de consumo y se cuantifique la demanda, el método para conseguir esta información, será a través de una encuesta estructurada; por ultimo, en este objetivo se planteará el plan de mercadeo, con el cual se puedan definir las estrategias para ingresar al mercado objetivo.

Como tercer aspecto, se realizará el estudio técnico, a partir de la metodología planteada por Gabriel Baca Urbina, en el libro evaluación de proyectos, con esto se buscará determinar, el tamaño del proyecto, el proceso de operación, la localización, el desarrollo del producto, la distribución de la planta, los requerimientos técnicos en cuanto a equipos de oficina, maquinaria, muebles.

Luego, se definirá los aspectos administrativos; donde se propondrá, los lineamientos estratégicos, como la visión, misión, y objetivos corporativos; también, se definirá la estructura organizacional, la descripción de los cargos y el manual de funciones; para terminar con todo lo referente a la constitución de la empresa, y los tramites de constitución.

Como ultimo objetivo, se tiene el estudio y evaluación económica, en el cual se definirá, los usos y fuentes, los activos fijos, el capital de trabajo, gastos legales y pre operativos, los ingresos, egresos, se plantearán los estados financieros, para poder realizar la evaluación financiera y el análisis de sensibilidad.

Para el marco teorico se selecciona a Rodrigo Varela con su libro Innovacion Empresarial y cuyo tema en el que se desarrolla el proyecto es de emprendimiento, el cual se ha fortalecido a través del tiempo como origen de las investigaciones de académicos a nivel global, también se hace referencia al Global Entrepreneurship Monitor GEM y otros autores como Jose MAria Veciana, En cuanto a Colombia se ha tomado como referencia por parte de los investigadores los estudios realizados por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), sabiendo que esta es la "red de investigación de emprendimiento mas grande del mundo. Por medio de ella se monitorea la actividad emprendedora de los países que anualmente participan en el estudio."(GEM, 2018, p. 3) Por su parte, "Colombia ha participado cada año en el GEM desde el 2006, a través de un consorcio de universidades."(GEM, 2018, p. 3)

El Global Monitor Entrepreneurship, anualmente genera unos reportes sobre el comportamiento empresarial, dándose principalmente por sus características culturales, problemas, situaciones del entorno, entre otros. De esta forma, en el ultimo informe para Colombia, referente al año 2018 se indica que:

- 62% de los adultos cree que emprender es una buena carrera.
- 40% piensan que emprender es fácil.
- 49% de los adultos piensan que tienen la capacidad de emprender.
- 46% de los adultos creen que hay muchas oportunidades a su alrededor para iniciar un negocio, demostrando que la iniciativa por el emprendimiento tiene buena aceptación y esta siendo adoptada por muchas personas como proyecto de vida.(GEM, 2018)

Hoy por hoy, Colombia viene presentando altos indicadores, así como una positiva actitud frente al emprendimiento. Por su parte, el valle del cauca, presentan una buena actividad empresarial de en cuanto se refiere al sector industrial, acompañado del sector de la belleza y cuidado personal(Lozano G., 2016). Al mismo tiempo, en la ciudad de Tuluá, según la Cámara de Comercio(2019), se crearon 2198 empresas, de las cuales 1203 corresponde al sector comercio, presentando una participación del 47%, seguido en importancia, por el sector alojamiento y bebidas, con una participación del 17% correspondiente a 373 empresas de esta categoría.

A pesar de lo planteado previamente, el desempleo en Colombia alcanzo el 10,4%, siendo el Valle del Cauca, puntualmente el área metropolitana Cali - Yumbo, la mas alta con una tasa del 11,2%, justificado, según la cámara de comercio, por el aumento de la informalidad.

Como se puede ver, algunos de estos indicadores están estrechamente relacionados con le creación de empresas y para que esto suceda, debe existir personas con un espíritu empresarial que formen empresas, estas personas, se les conoce como empresarios.

El termino empresario, de manera errada es relacionado con el gerente, administrador o ejecutivo de una empresa; por eso, en los siguientes párrafos se citarán alguna de las definiciones, con sus diferentes autores, que el doctor Rodrigo Varela indica en su libro Innovación empresarial, para luego generar una interpretación que se acerque a este termino, por parte del autor de este trabajo. Entre algunas de las definiciones, se encuentra:

David McClelland citado en (Varela V., 2008, p. 121) indica que "el empresario es alguien que ejerce control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume con el fin de venderlo o intercambiarlo y lograr un beneficio propio".

Jeffry A. Timmons citado por (Varela V., 2008, p. 122) afirma: "Espíritu empresarial es la habilidad de crear y construir algo a partir de casi nada; es un acto creativo propio del género humano. Es liberar la energía personal en el inicio y construcción de una empresa u organización, más que mirar, analizar o describir una".

Peter Drucker también citado por (Varela V., 2008, p. 123) relaciona el empresario con un innovador, y plantea a las empresas innovadoras como "aquellas que crean algo nuevo, diferente, que cambian o trasmutan los valores". Y afirma: "El empresario innovador ve el cambio como norma saludable, busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad".

Veciana define: mencionado por (Varela V., 2008, p. 124)"Existen los empresarios, hombres o mujeres, que crean empresas, puestos de trabajo y riqueza; personas que reúnen cualidades que son menos comunes que las necesarias para seguir instrucciones de otros".

Global Entrepreneurship Monitor citado por (Varela V., 2008, p. 124) lo define como: "persona o grupo de personas capaces de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores".

A manera de justificación, con el desarrollo de este proyecto se busca generar desarrollo económico para le región, siendo este un tema de gran importancia para las naciones, el cual, para medirlo, los países utilizaron algunos indicadores como los siguientes:

- Crecimiento del producto nacional bruto
- Crecimiento del número de puestos de trabajo y disminución de los ííndices de subempleo
- Altas posibilidades de autorrealización de los habitantes
- Alto nivel de exportaciones
- Pocos habitantes en condiciones de pobreza absoluta.

En suma, la realización de este proyecto es importante para el estudiante que lo desarrolla, ya que se podráá aplicar los conceptos vistos en la maestría, permitiendo impactar positivamente en el desarrollo económico de la región y así crear una empresa que genere sostenibilidad en el tiempo.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

Las decisiones de emprendimiento han venido aumentando de forma considerable, aun considerando, que en las ultimas dos décadas, a nivel global se han presentado ataques terroristas y crisis financieras que afectan el comportamiento empresarial, se viene dando una tendencia alcista gracias a los avances en tecnología digital, puesto que se presentan nuevas formas de emprendimiento y de manejo de redes para expandir las ideas de negocio.

El Global Monitor Entrepreneurship, conocida por sus siglas como el GEM, anualmente genera unos reportes sobre el comportamiento empresarial, condicionado por características culturales, problemas, situaciones del entorno, entre otros. Es así como en su reporte anual del 2018, indica que el 62% de los adultos cree que emprender es una buena carrera, además, el 40% piensan que emprender es fácil, así mismo, el 49% de los adultos piensan que tienen la capacidad de emprender, y el 46% de los adultos creen que hay muchas oportunidades a su alrededor para iniciar un negocio, demostrando que la iniciativa por el emprendimiento tiene buena aceptación y esta siendo adoptada por muchas personas como proyecto de vida.(GEM, 2018)

En suma a lo anterior, se evidencia como potencias como Estados Unidos, Brasil y China han tenido una tasa de emprendimiento cerca a los dos dígitos en los últimos años(Bosma & Kelley, 2019, pp. 41–46).

Hoy, en Colombia se esta presentando el mismo fenómeno, el emprendimiento ha estado creciendo y las expectativas que se tienen sobre este comportamiento son positivas, como se menciona en la Cámara de Comercio de Bogotá(2016) “El deseo de ser independientes, ser sus propios jefes, contribuir al desarrollo del país y la falta de empleo son algunas de las motivaciones por las cuales el emprendimiento se está volviendo tan fuerte en Colombia”

Según el GEM(2018, p. 12) “ser empresario se ha convertido en una alternativa de carrera profesional valiosa, dado que, del 2014 al 2017, la proporción de personas que lo perciben así ha mantenido valores similares y positivos entre el 67% y el 72%… el reconocimiento del estatus de los emprendedores presenta la misma tendencia, pues pasa del 67% al 75%” sin embargo, como aspecto negativo, se puede evidenciar que “la cobertura de los medios de comunicación presenta una tendencia decreciente que muestra cómo sus efectos impactan la tasa de emprendimiento”(GEM, 2018, p. 12), aun así Global Monitor Entrepreneurship

vislumbra positivamente la actividad emprendedora teniendo en cuenta que se va a impactar positivamente el desarrollo económico y social del país.

Por su parte, el valle del cauca, presentan una buena actividad empresarial de en cuanto se refiere al sector industrial, acompañado del sector de la belleza y cuidado personal (Lozano G., 2016). Al mismo tiempo, en la ciudad de Tuluá, según la Cámara de Comercio(2019), se crearon 2198 empresas, de las cuales 1203 corresponde al sector comercio, presentando una participación del 47%, seguido en importancia, por el sector alojamiento y bebidas, con una participación del 17% correspondiente a 373 empresas de esta categoría.

Por otro lado, el desempleo en Colombia, termino en el 2018 sobre los dos dígitos, ubicándose en el 10,4%, siendo el área metropolitana Cali-Yumbo la mas alta con un 11,2%. Según la cámara de comercio “El aumento del desempleo se ve reflejado en un incremento de la informalidad en Cali – Yumbo, también en Barranquilla y Bucaramanga y bajó ligeramente en Bogotá, Medellín y en el total de las 23 áreas”(CCT, 2019, p. 18).

Vale la pena citar textualmente el informe de la Cámara de Comercio de Tuluá(2019) donde indica que:

> En la región área de influencia de la Cámara de Comercio de Tuluá las nuevas empresas crearon 3794 empleos en el 2018, principalmente en el municipio de Tuluá con el 73% y Zarzal con el 12%. Además, el 97% de dicho empleo generado se dio en las microempresas y principalmente en las actividades de comercio, reparaciones, alojamiento y comidas e industria manufacturera. El total de empleos en las empresas activas registrados para el año 2018 es de 39.220 trabajadores, de los cuales el 61% corresponden a empresas de Tuluá, el 27% a las de Zarzal y el 5% aproximado a las de Bugalagrande, siendo las más significativas. En la industria se concentra el 34% de los trabajadores, en el comercio el 24%, en el sector de la salud y asistencia social el 6% y en alojamiento y comidas el 6%. El 42% del empleo se localiza en las microempresas, el 35% en las grandes empresas, el 16% en las pequeñas y el 7% en las medianas. (p.18)

Finalmente, al observar los diferentes espacios que ofrece la ciudad de Tuluá en cuanto esparcimiento, se puede evidenciar que la mayoría de los cafés o bares son comunes, que manejan el mismo concepto, con muy poca innovación y creatividad que realmente no generan un lugar de esparcimiento, donde se pueda hablar con total tranquilidad, donde la música y la infraestructura impiden estas necesidades sociales.

Con la realización de este trabajo se busca crear un café bar que brinde un espacio relajante, acogedor, que permita a los usuarios disfrutar de excelente música, de un buen ambiente, excelente servicio con procesos innovadores y tecnológicos, además, de unas buenas bebidas que permitan una interaccióNn social. Además, revisando el anexo del informe regional de la Cámara de Comercio de Tuluá(2019),

se encuentran registrados 27 establecimientos dedicados al expendio de bebidas y comidas preparadas con código CIUU I56, teniendo en cuenta que el en el 2018 no se creo ninguna empresa bajo este tipo de actividad económica.

1.1.2 Formulación del problema

Teniendo en cuenta aspectos como el emprendimiento, el desempleo y las oportunidades que se evidencian en el mercado, se responderá la siguiente pregunta ¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar para realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consumo de bebidas que brinde un espacio de esparcimiento en la ciudad de Tuluá?

1.1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la idea y modelo de negocio mas adecuado para la creacion de la empresa?
- ¿Existe un mercado potencial insatisfecho para una empresa de consumo de bebidas en la ciudad de Tuluá?
- ¿Cuáles son las estrategias de mercadeo adecuadas para creacion de la empresa?
- ¿Cuáles son los aspectos técnicos en cuanto a localizacion, inversión en activos, diseño de planta y procesos que permitan la viabilidad de la creacion de la empresa?
- ¿Cuál será la mejor estructura organizacional para el funcionamiento de la empresa?
- ¿Cuál es la invesión en activos fijos, personal, materias primas, capital de trabajo para la creacion de la empresa?
- ¿Cuál es la viabilidad del proyecto, en cuanto a indicadores como VPN, TIR y relacion Costo/Beneficio?

1.2.JUSTIFICACIÓN

La realización de este proyecto permite justificarse bajo cuatro pilares, el primero de estos, el aporte que se genera para el desarrollo económico de la región; seguido por la generación de empleo, el cual, impacta positivamente uno de los problemas sociales del país; así mismo, la realización del estudio de factibilidad se soporta en una oportunidad de mercado para cubrir una necesidad que se evidencia en la ciudad de Tuluá en el departamento del Valle y finalmente un aspecto de motivación personal que será justificado posteriormente.

Como se indica previamente, la relación de este proyecto permite impactar positivamente al desarrollo económico del país. En sus investigaciones sobre emprendimiento, Rodrigo Varela(2008) plantea que:

> Las nuevas empresas generan empleo, bienestar y satisfacción y establece lo siguiente:
>
> - Las empresas jóvenes y pequeñas generan más empleos que las empresas grandes y viejas.
> - Las empresas pequeñas innovan y producen más avances tecnológicos que las grandes.
> - Mientras las compañías pequeñas tienden a innovar, las grandes tienden a adquirir.
> - Los empleados de las pymes tienen niveles de satisfacción en el empleo superiores a los de la gran empresa. (p.33)

Por su parte, David Birch citado por (Varela V., 2008, p. 33) demostró en su trabajo de investigación que en "economia desarrolladas como la de los Estados Unidos, los procesos de creación de empleo están más asociados a las pequeñas y medianas empresas (pymes), y menos a las grandes empresas."

Además y como se verá posteriormente, el Global Entrepreneurship Monitor citado en (Varela V., 2008) indica:

> Que para la prosperidad nacional se debe tener en cuenta lo siguiente:
>
> - El espíritu empresarial es el combustible del crecimiento económico, del empleo y de la prosperidad.
> - El espíritu empresarial y la innovación son elementos pivotes de los procesos creativos en la economía.
> - Las nuevas empresas generan innovación, llenan nichos de mercados, incrementan la competencia y promueven la eficiencia económica. (p. 94)

Actualmente en Colombia se ha aumentado la tasa de desempleo, un indicador que refleja problemas sociales como la inseguridad, el informalismo laboral, que, a su vez, impiden que se genere desarrollo económico. El DANE generó el índice de desempleo el cual alcanzó el 10,4%, siendo el área metropolitana Cali - Yumbo del Valle del Cauca, la mas alta con una tasa del 11,2% y que además, ha sido la mas alta frente a las demás regiones por los últimos 8 años(CCT, 2019, p. 18).

En contraste, con la realización de este proyecto se espera generar al menos entre uno y cinco empleos directos. Como soporte de este supuesto, se tiene en cuenta los datos del GEM(2018, p. 41), donde indica que el 79,4% de las empresas nuevas en Colombia genera entre 1 y 19 empleos. Del mismo modo, la Cámara de comercio de Tuluá(2019) indicó en su informe socioeconómico de la región del 2018, que las nuevas empresas generaron un total de 3794 empleo, y que Tuluá, es participe en

esa cifra con el 73%, y que estos empleos se dieron por la micro empresas en actividades de comercio, alojamiento y comidas e industria manufacturera.

En suma, al observar los diferentes espacios que ofrece la ciudad de Tuluá en cuanto esparcimiento, se puede evidenciar que la mayoría de los cafés o bares son comunes, que manejan el mismo concepto, con muy poca innovación y creatividad que realmente no generan un lugar de esparcimiento, donde se pueda hablar con total tranquilidad, donde la música y la infraestructura impiden estas necesidades sociales.

Con la realización de este trabajo se busca crear un Café bar que brinde un espacio relajante, acogedor, que permita a los usuarios disfrutar de excelente música, de un buen ambiente, excelente servicio con procesos innovadores y tecnológicos, de unas buenas bebidas que permitan una interaccióNn social. Además, revisando el anexo del informe regional de la cámara de comercio de Tuluá, se encuentran registrados 27 establecimientos dedicados al expendio de bebidas y comidas preparadas con código CIUU I56, teniendo en cuenta que el en el 2018 no se creo ninguna empresa bajo este tipo de actividad económica, de lo anterior se puede concluir que hay una oportunidad de mercado que se puede aprovechar.

Finalmente, y de manera personal, el autor de este proyecto siempre ha visualizado la creación de una empresa, bajo esta actividad económica, como parte de su proyecto de vida, donde permita satisfacer algunas necesidades y impactar positivamente en el desarrollo económico de la región y así realizar emprendimiento que genere sostenibilidad en el tiempo, además, la culminación de este proyecto es importante ya que se podrá aplicar los conceptos vistos en la maestría.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Formular el estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consumo de bebidas en la ciudad de Tuluá - Valle que brinde un espacio de esparcimiento.

1.3.2 Objetivos específicos

- Concebir la oportunidad de la empresa, a partir de la idea y modelo de negocio.
- Realizar el estudio de mercado que permita verificar la existencia de un mercado potencial insatisfecho y que hay viabilidad, para introducir en el

mercado una empresa de consumo de bebidas en la ciudad de Tuluá - Valle y formular el plan de mercadeo
- Realizar el estudio técnico para determinar los recursos necesarios para el de la empresa.
- Concebir el estudio organizacional y los aspectos legales que enmarcan el proyecto.
- Realizar el estudio financiero que permita determinar la viabilidad del proyecto.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Referente histórico

Históricamente el ser humano ha generado modificaciones en el entorno que se es percibido, siempre en busca de una mejora en su bienestar, culturalmente, los seres humanos buscan desarrollo, progreso, bienestar y superación, los cuales se conviertes en sus objetivos de vida.

Para obtener estos objetivos, el genero humano ha desarrollado tres nociones fundamentales, los cuales son: noción de cambio, noción de acción, noción de mejoramiento(Varela V., 2008).

La noción de cambio, es la búsqueda de nuevas formas para solucionar problemas, para identificar oportunidades de mejora, también visto como la necesidad de innovar; la noción de acción, es el actuar, el llevar a cabo esas necesidades de cambio que se presentan en los seres humanos; y la noción de mejoramiento, la búsqueda constante de mejores situaciones y resultados(Varela V., 2008).

Muchas de las acciones de cambio o de innovación que se han presentado, han sido motivados por “algunos de los objetivos vitales de nuestras sociedades: supervivencia, conocimiento, mejor nivel de vida, generación de empleo, progreso, felicidad, poder, amor, investigación”(Varela V., 2008, p. 9). Estos se han dado a través de cuatro hechos comunes en todas las culturas, en busca del desarrollo humano.

Entendiendo como noción de cambio, la capacidad de identificar nuevas formas de desarrollo y progreso; como ejemplo se presenta, la necesidad de los romanos de proveer de agua a las ciudades, surgiendo el concepto de acueducto; los lideres de la revolución francesa identificaron necesidades de cambio en los aspectos políticos y sociales, dando origen a conceptos como democracia, derechos humanos, participación, libertad, igualdad (Varela V., 2008).

También entendido como noción de cambio, la habilidad para encontrar, mediante procesos creativos e innovadores, soluciones para esas necesidades o esos deseos; por ejemplo, los romanos, con sus arcos de ladrillo, le encontraron solución al problema de como lograr que el agua fluyera por gravedad entre diversos sitios; Miguel Ángel solución el problema de la decoración de la capilla sitian pintando acostado (Varela V., 2008).

Se presenta, como noción de acción, “El deseo de poner en ejecución esas soluciones… a los hermanos Wright, no solo se les ocurrió la idea del avión, también lo construyeron y lo hicieron volar”(Varela V., 2008, p. 13).

Finalmente, como noción de mejoramiento, la capacidad de mantener una actitud continuada, de replicar el ciclo, de corregir los errores que se vayan presentando y construir sobre los aciertos, es así, como los egipcios construyeron pirámides pequeñas, luego de evolucionar su técnica , construyeron la pirámide escalonada Sahkara y finalmente, la gran pirámide Keops(Varela V., 2008).

El emprendimiento con innovación y basado en tecnología es fundamental para el desarrollo de los países latinoamericanos, permitiendo el crecimiento económico y social de estos. De esta esta forma, desde hace algunos años, se está generando políticas y se están vinculando organizaciones, los cuales estimulan el espíritu emprendedor, es así como aparece el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

En los países latinoamericanos se esta desarrollando lentamente la cultura emprendedora. Las universidades, siendo uno de los actores responsables, esta iniciando programas de emprendedores, a través de materias relacionadas, trabajos de investigación sobre emprenderismo y creación de empresas. Así mismo, en el plano político, se puede observar el crecimiento de iniciativas tendientes a promover la creación de nuevas empresas que ayuden a renovar la economía regional.

En Colombia, el emprendimiento ha tenido un crecimiento moderado pero sigue siendo, cada vez, con mayor fuerza , y teniendo en cuenta los datos del GEM citado en el sitio web Finanzas Personales(2017), de los Colombianos El 77% tiene una percepción sociocultural positiva sobre el **espíritu empresarial** y los empresarios, El 65% son empresarios potenciales, 55% son empresarios intencionales, 14% son empresarios nacientes, 10% son nuevos empresarios, 6% de los adultos en Colombia son empresarios ya establecidos. De esta forma el gobierno colombiano; a través del Sena, con el fondo emprender; con el apoyo de las cámaras de comercio, con el modelo de servicios empresariales; y la “Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional (INNpulsa), creada en febrero de 2012 para promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia”(CCB, 2016).

Por su parte, el Valle del Cauca, presenta una "alta tasa de supervivencia de empresas, explicado, principalmente por el comportamiento de la industria, siendo este sector con mayores niveles de supervivencia. Según Julián Domínguez Rivera, presidente de Confecámaras citado en el Tiempo.com(Lozano G., 2016)

> El departamento sobresale por su vocación industrial y desde hace varios años viene trabajando en el fortalecimiento de los encadenamientos productivos, a través de las iniciativas clúster de excelencia clínica y belleza y cuidado personal, cuyos productos se destacan por pertenecer a los segmentos de media y alta tecnología, avanzando así hacia la producción de bienes con alto valor agregado", además agrega, que por medio de clúster se fortalece la industria de alimentos como los macropasabocas, sobresaliendo también el producción de huevo, cerdo y pollo en el país.

1.4.2 Marco teórico

El soporte teórico para el siguiente escrito esta basado en el trabajo sobre emprendimiento del PhD. Ingeniero Químico Rodrigo Varela, el cual propone conceptos sobre el espíritu emprendedor, el empresario y proceso empresarial junto a sus dificultades. De esta forma se irá abordando cada uno de los aspectos mencionados y se complementará con autores como Henry Mintzberg, y José María Veciana entre otros.

Como se menciona en el referente histórico, el ser humano, en su necesidad de progreso ha desarrollado la noción de cambio, de acción, y de mejoramiento, lo cual conlleva que se deba pensar y actuar diferente, que a su vez, como menciona Rodrigo Varela(Varela V., 2008, p. 16), "se requiere de una actitud, unos valores, unas respuestas y unas competencias muy diferentes. Eso es lo que se denomina cultura del espíritu empresarial".

1.4.2.1 Espíritu empresarial:

Geert Hofstede citado por Varela(2008, p. 16), define "cultura como la programación mental colectiva de una comunidad en un ambiente específico, haciendo referencia a un conjunto de valores, creencias, convicciones, ideas, respuestas, reacciones, expresiones, sentimientos y competencias que ese grupo ha adquirido a lo largo de las experiencias que forman parte de su vida." Es así como todas las personas tienen influencia cultural, y que algunas veces es desconocida por estas mismas, sin poder llegar a identificar, sus valores creencias e ideas, del mismo modo, en los grupos de personas, dentro de una misma cultura, existen personas con disimiles culturales.

Estas culturas y personas, que han liderado el desarrollo, que han creado grandes y exitosas organizaciones, tienen las siguientes características principales, además, que este conjunto de valores culturales de comportamiento es lo que se conoce como espíritu empresarial o entrepreneurship en inglés:

- Fuerza vital
- Deseo de superación y progreso.
- Capacidad de identificar oportunidades.
- Visión de futuro.
- Habilidad creadora e innovadora.
- Aceptación y propensión al cambio.
- Libertad - autonomía - autogobierno.
- Capacidad de toma de decisiones con información incompleta.
- Convicción de confianza en sus facultades.
- Actitud mental positiva hacia el éxito.
- Compromiso - constancia - perseverancia.
- Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos.
- Capacidad de realización.
- Capacidad de administrar recursos.
- Practicabilidad y productividad.
- Capacidad de control.
- Inconformismo positivo.
- Soluciones y no problemas.
- Responsabilidad - solidaridad - ética.
- Capacidad de integrar hechos y circunstancias.
- Liderazgo(Varela V., 2008, pp. 18–19).

Estas características, las cuales identifican el espíritu empresarial, le dieron al ser humano las herramientas para generar grandes desarrollos arquitectónicos, culturales, así mismo generó grandes movimientos religiosos, modifico los sistemas políticos y territoriales, se puede evidenciar, como también modificó los sistemas de producción mediante la Revolución Industrial.

Varela(2008, p. 20) menciona que “El espíritu empresarial es un sueño de reto, desarrollo e independencia inmerso en el fondo de todos los seres humanos; es un proceso humano que tiene su propio desarrollo en cada persona, que decide asimilarlo y hacerlo su guía, su motor, su fuerza impulsora”. Para el autor de este escrito es la motivación que permite generar cambios y alcanzar objetivos.

1.4.2.2 El espíritu empresarial y el desarrollo socioeconómico

El desarrollo socioeconómico, es un tema de gran importancia para las naciones, para medirlo, los países utilizaron algunos indicadores como los siguientes:

- Crecimiento del producto nacional bruto
- Crecimiento de los niveles de igualdad y oportunidad
- Distribución justa de la riqueza
- Estabilidad de la balanza de pagos
- Estabilidad de precios
- Crecimiento del número de puestos de trabajo y disminución de los índices de subempleo
- Crecimiento de la participación popular en la vida y economía del país
- Mayor esperanza de vida al nacer
- Menor índice de mortalidad infantil
- Mayor índice de alfabetismo
- Buen ambiente social
- Altas posibilidades de autorrealización de los habitantes
- Alto nivel de exportaciones
- Pocos habitantes en condiciones de pobreza absoluta.(Varela V., 2008, p. 68)

Sin embargo, las Naciones Unidas han generado 17 objetivos de desarrollo sostenible, llamados también objetivos mundiales, estos son:

- Fin de la pobreza
- Hambre cero
- Salud y bienestar
- Educación de calidad
- Igualdad de género
- Agua limpia y saneamiento
- Energía Asequible y no contaminante
- Trabajo decente y crecimiento económico
- Industria, innovación e infraestructura
- Reducción de las desigualdades
- Ciudades y comunidades sostenibles
- Producción y consumo responsables
- Acción por el clima
- Vida submarina
- Vida de ecosistemas terrestres
- Paz, justicia e instituciones solidas
- Alianza para lograr los objetivos(PNUD, 2019)

Tener presente estos objetivos, permite que los países generen planes para lograrlos, teniendo en cuenta que el crecimiento económico es una circunstancia clave para el desarrollo y de esta forma se llega al desarrollo social.

Jane Jacobs mencionada por Varela(2008) plantea dos principios básicos sobre desarrollo,:

- El desarrollo económico no ocurre en general, o por decreto, o por la simple formulación y publicación de un plan de desarrollo. El desarrollo económico se da en gente específica, en lugares particulares y en momentos muy precisos.
- Las metas del desarrollo económico tienen que ir más allá del incremento puntual de los empleos y del ingreso, pues esta sola modificación no garantiza la continuidad del proceso (p. 69).

Lo cual indica que el desarrollo es un proceso humano, donde se debe involucrar el sector publico y el gobierno, concluye también, que el desarrollo se debe generar a partir de la obtención de una cualidades como son; Elasticidad, como la capacidad de responder ante cambios del entorno; Creatividad e Innovación, como la forma como se utilizan nuevas formas de operar o nuevos bienes y servicios; Iniciativa, como el anhelo de empezar; y diversidad, como las diferentes formas que se pueden tener para afrontar los cambios del entorno(Varela V., 2008, p. 70).

Por su parte, Michael Porter citado en (Varela V., 2008) plantea que el desarrollo se genera, a partir de cuatro etapas, basadas en producción de riquezas, como son: Etapa de factores, cuyo enfoque es el aprovechamiento y comercialización de sus recursos naturales; Etapa de inversión, direccionado hacia la creación de formas de transformación o mejoramiento en la fase de comercialización; etapa de innovación, el cual se refiere a productos o servicios especiales, con gran diferenciación; Etapa de riqueza, siendo esta el ciclo donde se inicia el declive económico, sustentado en que las naciones creen llegar a la etapa final, y de esta forma paran los esfuerzos con los que buscan ser competitivos.

Así mismo, plantea lo siguiente:

- La prosperidad nacional es creada y no heredada
- La prosperidad de una nación depende de la capacidad de sus empresas para innovar y mejorar
- Las bases de la competitividad están cada vez más en la creación y asimilación del conocimiento
- Las compañías alcanzan ventaja competitiva a través de actos de innovación, en nuevas tecnologías y en nuevas formas de cumplir su actividad
- Competitividad es la productividad de una nación, una región o una empresa en el uso de sus recursos de producción. Productividad es el valor de los resultados obtenidos por cada unidad de esfuerzo humano o de capital.
- El nivel de vida de una nación depende de la capacidad que sus empresas tengan de lograr y mantener altos niveles de productividad y de incrementarla en el tiempo.

- La competitividad incluye mercados segmentados, productos y tecnologías diferenciados y economías de escala.
- Compiten las empresas y los sectores empresariales, no las naciones.(Varela V., 2008)

El Global Entrepreneurship Monitor en (Varela V., 2008) indica que para la prosperidad nacional se debe tener en cuenta lo siguiente:

- El espíritu empresarial es el combustible del crecimiento económico, del empleo y de la prosperidad.
- El espíritu empresarial y la innovación son elementos pivotes de los procesos creativos en la economía.
- El desarrollo depende de la actividad de todo tipo de empresas: a) pequeñas, medianas y grandes que han estado en operaciones durante muchos años; b) las nuevas empresas que entran a renovar, a reforzar, a producir la "destrucción creativa" definida por Schumpeter.
- Las nuevas empresas generan innovación, llenan nichos de mercados, incrementan la competencia y promueven la eficiencia económica.
- En diversos períodos, se ha demostrado que existe una relación sistemática entre el PIB per cápita de un país, su crecimiento económico y el tipo de actividad empresarial.
- En los primeros años, cuando el estudio cubría sólo países "desarrollados", se observaba una correlación bastante significativa entre el crecimiento del PIB y del empleo, y el nivel de actividad empresarial. (p. 94)

Schumpeter citado por Segura(2006) "menciona que la creación de nuevos bienes de consumo, las nuevas formas de producción, nuevos mercados y nuevas formas organizacionales mantienen en constante evolución el sistema capitalista, y de esta forma permitiendo el progreso social y económico".

McClelland mencionado en (Varela V., 2008)plantea que:

> La prosperidad económica y tecnológica se dan en función de la motivación al logro, en lugar de los aspectos políticos u organizacionales. Y explicó:
>
> - La ayuda a los países en vías de desarrollo debe estar puesta en la promoción del espíritu empresarial en esos países y no en la donación de bienes materiales para resolver sus problemas y necesidades físicas.
> - El desarrollo de los países no se debe a los meros recursos externos (mercados, minerales, fábricas, rutas comerciales, etc.) sino al espíritu empresarial que explota esos recursos.
> - Se debe invertir en seres humanos, no en planes o cosas. (p. 99)

1.4.2.3 El empresario

Previamente se ha mencionado que para que exista un impulso o apoyo al progreso económico y social, debe existir personas con un espíritu empresarial que formen empresas, estas personas, se les conoce como empresarios.

El termino empresario, de manera errada es relacionado con el gerente, administrador o ejecutivo de una empresa; por eso, en los siguiente tabla se citarán alguna de las definiciones, con sus diferentes autores, que el doctor Rodrigo Varela(2008, p. 119) indica en su libro Innovación empresarial, "como una visión historia del empresario", para luego, por parte del autor de este trabajo, generar una interpretación que se acerque a este termino.

Tabla 1 Definiciones de empresario

DEFINICIÓN DE EMPRESARIO POR LOS DIFERENTES TEÓRICOS		
AÑO	**AUTOR**	**DEFINICIÓN**
1755	Richard Cantillon	Establece las diferencias entre capitalista (inversionista) y empresario, al definirlo como "alguien que realiza actividades de empresa, con un nivel de incertidumbre, y que espera lograr utilidades de ello
1803	Jean Baptiste Say	Empresario es el agente que reúne y combina los medios de producción (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros) para constituir un ente productivo, y encuentra en el valor recibido de los productos, la recuperación del capital que él emplea, de los gastos en que incurre y de la utilidad que busca.
1893	Richard T. Elis y Ralph H. Hess	Existen cuatro factores básicos de producción: mano de obra, tierra, capital y empresarios; plantea que los recursos (humanos, físicos y financieros) sólo son funcionales en la medida que exista el empresario que los reúna, los asigne y los opere con conciencia empresarial
1934	Joseph Schumpeter	La función del empresario es reformar o revolucionar el esquema de producción, bien sea explotando una invención, o usando una tecnología no tratada para elaborar un nuevo bien, o produciendo un producto viejo en una nueva forma, o abriendo una nueva fuente de oferta de materiales, o un nuevo punto de venta, o reorganizando una industria". "El empresario es el portador del mecanismo de cambio, es el agente fundamental y, por tanto, es vital como eje de las actividades de producción y capaz de vencer las dificultades que el entorno le presente.

1961	David McClelland	El empresario es alguien que ejerce control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume con el fin de venderlo o intercambiarlo y lograr un beneficio propio
1964	Peter F. Drucker	El trabajo del empresario es la maximización de oportunidades y, por lo tanto, su función básica es determinar qué actividades deben ser realizadas (eficacia), más que el efectuar las actividades bien hechas (eficiencia), que es la labor fundamental de los gerentes; y se deben concentrar los recursos y los esfuerzos más en esas oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales
1974	Peter Drucker	La función del empresario es lograr que la empresa de hoy, especialmente la exitosa, permanezca exitosa hoy y en el futuro, transformándola en una empresa diferente. El empresario tiene que reorientar recursos de áreas de resultados bajos o decrecientes a áreas con potencialidad de resultados altos o crecientes. Tiene que abandonar el pasado y declarar obsoleto lo que ya existe y se conoce. Tiene que crear el mañana
1975	Albert Shapero	El empresario debe tener como atributos toma de iniciativa; organización o reorganización de los mecanismos sociales y económicos para convertir los recursos y situaciones en hechos prácticos; capacidad de riesgo; autoconfianza
1985	Jeffry A. Timmons	Espíritu empresarial es la habilidad de crear y construir algo a partir de casi nada; es un acto creativo propio del género humano. Es liberar la energía personal en el inicio y construcción de una empresa u organización, más que mirar, analizar o describir una
1986	Peter Drucker	Asocia el concepto de empresario al de innovador, y define a las empresas innovadoras como “aquellas que crean algo nuevo, diferente, que cambian o trasmutan los valores”. Y afirma: “El empresario innovador ve el cambio como norma saludable, busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad
1997	Veciana	Existen los empresarios, hombres o mujeres, que crean empresas, puestos de trabajo y riqueza; personas que reúnen cualidades que son menos comunes que las necesarias para seguir instrucciones de otros
1990	Global Entrepreneurship Monitor	Persona o grupo de personas capaces de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores

Previamente, se relacionó una serie de definiciones del termino empresario, por su parte Varela(2008), de manera ecléctica, plantea la siguiente definición:

> El empresario es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad y ante ella formular, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y, muchas veces, para otros. En este proceso de liderazgo creativo e innovador, el empresario invierte energía, dinero, tiempo y conocimientos, participa activamente en el montaje y operación de la empresa, arriesga sus recursos y su prestigio personal, y busca recompensas monetarias, personales y/o sociales y genera, con responsabilidad, bienestar social (p. 126).

Además, plantea algunas ideas, que él mismo, considera erradas alrededor del empresario, sobresaliendo en el momento que alguien quiere tomar el camino del emprendimiento; estos mitos son:

- Los empresarios no analizan, sino que van haciendo cosas
- Los empresarios nacen, no se hacen
- Todo lo que se necesita es dinero
- Al empresario le falta preparación
- Los empresarios son fracasados
- Todo lo que se necesita es suerte
- Con la primera empresa me enriquezco
- La mayoría de las empresas fallan rápidamente
- Sólo los experimentados pueden ser empresarios
- La situación del país no permite crear empresas
- Para formar empresas hay que ser inventor o trabajar en tecnología avanzada
- Mi estatus profesional se rebaja por ser empresario
- El empleo es seguro, las empresas no
- Mi profesión no es para formar empresas
- Sólo es empresario el que tiene una empresa grande y que da dinero(Varela V., 2008).

Como se puede ver la mayoría de estos mitos se pueden transformar en impedimentos mentales a la hora de formalizar o crear empresa, aspectos como; "*que el empresario no se hace, solo nace", "Todo lo que se necesita es suerte" y "Solo los experimentados pueden ser empresarios"* siendo estos tres, para el autor de este trabajo, de los mas impactantes. teniendo en cuenta que y a manera de ensayo; para el primero, muchas personas no tienen ascendencia empresarial; para el segundo, los que inician empresa pensando que es suerte, van directo al fracaso, confirmando aun mas este mito; luego, pensar en los experimentados como únicos empresarios seria un bloqueo total para crear empresas, ya que muchas personas

no tienen la experiencia de ser empresarios a la hora de iniciar el camino del emprendimiento. Cabe aclarar, aunque solo se mencionan tres mitos, no significa que los demás no sean importantes, por el contrario, también son trascendentales.

Varela(2008), basado en todas sus investigaciones plantea algunas características del empresario, divididas en tres grupos como son: Factores Motivacionales, Características de Comportamiento, y características intelectuales, las cuales se resumen en la tabla 2.

Tabla 2 Características de los empresarios.

CARACTERISTICAS EMPRESARIALES		
FACTORES MOTIVACIONALES	**CARACTERISTICAS DE COMPORTAMIENTO**	**CARACTERISTICAS INTELECTUALES**
Necesidades de logro, aprobación, beneficios monetarios, desarrollo personal, independencia.	Liderazgo, Iniciativa, flexibilidad, Honestidad, Capacidad de conseguir recursos, relaciones, orientación hacia la oportunidad, compromiso total, orientación hacia las metas, responsabilidad, humor, baja necesidad de poder, capacidad de decisión, estabilidad emocional, optimistas, planificador, buena salud, intenso ritmo de trabajo.	Imaginación, creatividad, innovador, conocimiento de la empresa, realista, inteligencia, habilidad conceptual, visión del entorno, capacidad de solucionar problemas.

En suma al cuadro anterior, Varela(2008) genera algunas conclusiones, como resultado de sus investigaciones a empresarios y empresarias de la ciudad de Cali en Colombia.

Estas conclusiones son:

- El 22% de los empresarios tenían menos de 29 años y sólo el 11% eran mayores de 60.
- El 57% de los empresarios había iniciado su actividad empresarial antes de los 30 años. En forma empírica, está demostrada la posibilidad de los jóvenes de ser empresarios en América Latina.
- El 95% de los empresarios antes habían sido empleados.
- Entre las cualidades básicas que habían favorecido su vinculación al proceso empresarial estaban: destreza comercial y gerencial, habilidad para el manejo de personal.
- Los factores motivacionales básicos eran: independencia; deseo de hacer realidad sus ideas; confianza en su capacidad; deseo de desarrollar iniciativa y

creatividad propias; dinero; deseo de ser su propio jefe; deseo de establecer una trayectoria definitiva para su vida antes de llegar a la edad adulta.

- Medidores de satisfacción del ejercicio de la profesión empresarial: deseo de alcanzar algo que pueda considerar una creación y logro propios; deseo de hacer lo que se quiere hacer; deseo de tener una actividad que produzca ingreso y trabajo para sí y para los hijos.
- El 72% de los empresarios no percibió riesgos de quiebra cuando iniciaron sus empresas, en lo fundamental por la confianza que tenían en sí mismos y en la empresa.
- Sólo el 12% de los empresarios volvería a ser empleado en forma voluntaria; el 69% no aceptaría un empleo, aun cuando le ofrecieran mejores condiciones económicas; el 11% solicitaría un ingreso igual al doble de su ingreso actual; el 9% al triple, el 8% al cuádruple y el 8% pediría quintuplicarlo. Esto permite concluir que el empresario ve a su profesión mucho más atractiva que la de empleado, aun con menos dinero.
- Las razones de satisfacción empresarial fueron: independencia, creatividad, generación de empleo, desarrollo propio, progreso tecnológico y administrativo, satisfacción del cliente, dinero.
- El 76% de los empresarios planteó que, en caso de que su empresa actual fracasara, volverían a montar otra empresa.
- El 99% de los empresarios dijo recomendar a sus hijos la carrera empresarial.
- El 94% de los empresarios consideró que existían buenas oportunidades para la creación de nuevas empresas en Colombia (p. 147).

1.4.2.4 El proceso empresarial

Ya se ha realizado una descripción del empresario y se ha relacionado al espíritu empresarial, del mismo modo cómo estas personas a partir del proceso de la creación de empresa generan desarrollo social y económico. Teniendo en cuenta la información anterior, se analizará el proceso empresarial desde las teorías de diferentes autores.

Alberto Shapero, define el concepto *evento empresarial,* el cual se encuentra en función del empresario, y factores del entorno como los políticos, culturales, culturales, y sociales, este evento tiene las siguientes características:

- Toma de iniciativa: identificación de oportunidad de empresa, así como la realización de esta.
- Acumulación de recursos: definida como la identificación de los recursos necesarios para la creación de la empresa.
- Administración: Organizar y dirigir la empresa.
- Autonomía relativa: Libertad de toma de decisiones sobre la empresa.
- Toma de riesgos: La aptitud que se presenta frente a las perdidas o ganancias que genera la empresa.(Varela V., 2008)

Por su parte, Robert Ronstand, también citado por Varela(2008), indica que:

> El proceso empresarial es un proceso dinámico que va implicando que el empresario se vaya modificando y adaptando su perspectiva empresarial, siendo de este modo, capaz de identificar los cambios y oportunidades que se van presentando en su carrera profesional.
>
> Es así, como el autor menciona la carrera empresarial, la cual es interactuada por diferentes autores como empresarios y gobierno, además de los diferentes factores como culturales, económicos y sociales entre otros que se van presentando.
>
> De acuerdo con lo anterior, los empresarios es su carrera empresarial, deben seguir los siguientes pasos:
>
> - "La identificación de los factores relevantes en tres áreas: la de la empresa, la del empresario y la del entorno.
> - La evaluación de estos tres factores mediante consideraciones cualitativas, cuantitativas, estratégicas y éticas.
> - La relación que existe entre las evaluaciones y el momento particular de su carrera empresarial.
> - Este proceso es continuo, interrelacionado y simultáneo a lo largo de la vida de cada empresario y de cada empresa; o sea, a lo largo de la carrera empresarial.
> - Las evaluaciones no se deben hacer para cada área individualmente, sino integralmente."
>
> Esto es un proceso continuo, en el cual; al analizar la empresa, como primer factor mencionado, se debe considerar la evaluación de la creación de esta, además, de generar sostenibilidad y crecimiento, tener en cuenta que el riesgo siempre esta presente y que las empresas evolucionan, implicando identificar si es necesario cerrarlas o aprovechar nuevas oportunidades.
>
> Al analizar el empresario, se debe considerar el cumplimiento de un perfil establecido previamente, y del mismo modo enmarcar ese autoanálisis en función de la carrera empresarial; finalmente, cuando se analiza el entorno o ambiente, se debe tener en cuenta las oportunidades que se presentan, relacionadas con el fracaso, muerte o nacimiento de la empresa.

Otro de los teóricos es Jeffrey Timmons, también analizado en el libro de innovación empresarial, por Varela(2008), plantea en sus estudios el proceso empresarial bajo tres aspectos principales: oportunidad, recursos y equipo empresarial.

> El autor indica que el proceso empresarial inicia con la identificación de la oportunidad, para el cual el empresario debe ser capaz de analizar si la idea

será exitosa, y así mismo, conocer cuánto tiempo y esfuerzo dedicarle; en cuanto a lo recursos, Jeffrey Timmons se refiere que “si bien son necesarios no son lo primero que hay que tener para lograr el éxito empresarial; pensar en dinero en primer lugar es un gran error.” El dinero se puede obtener a través de inversionistas o grandes grupos empresariales, lo importante es identificar la necesidad de recursos.

El ultimo de los aspectos mencionados es el equipo empresarial, siendo este de suma importancia para una empresa y para los inversionistas, ya que este implica el éxito o el fracaso de la empresa. Vale la pena citar textualmente al autor con lo siguiente, “En el mundo actual hay abundancia de tecnologías, de empresarios, de dinero y de capital de riesgo. De lo que hay escasez, es de equipos empresariales buenos. El mayor reto de cualquier líder empresarial está en construir grandes equipos empresariales.”

Un tercer autor mencionado por Varela(2008) es Alan Gibb, el cual estructura cuatro factores para la creación de empresas:

> Iniciado por la *“motivación y determinación”*, el cual es referido a los aspectos culturales y ambientales que dan soporte a la creación de la empresa, así mismo, como los objetivos y logros personales enmarcados en la carrera empresarial; luego se presenta el componente *“idea de mercado”,* indicando la viabilidad de la empresa en el mercado*;* como tercer componente se encuentra los *“recursos”,* el cual se refiere a la habilidad de relacionar los diferentes recursos para la creación y sostenibilidad de la empresa, en este caso, recursos tecnológicos, financieros, físicos, y equipo humano; finalmente el componente *“habilidades”* el cual como menciona el autor esta en conexión con el conocimiento, los valores, aptitudes y competencias que tengan el empresario y su equipo de trabajo.

Por ultimo, se encuentra el modelo Varela(Varela V., 2008, p. 188), el cual es planteado a partir de sus investigaciones sobre emprendimiento. El autor plantea las etapas básicas para que el empresario ponga en funcionamiento su empresa, así mismo relaciona cada etapa con un factor personal, o del entorno como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 3 Etapas básicas del modelo de Varela.

Etapas básicas	
Etapa	**Factor**
Etapa motivacional	Gusto
Etapa situacional	Oportunidad

Etapa de decisión	Decisión
Etapa analítica	Plan de empresa
Etapa de recursos	Recursos
Etapa operativa	Gestión

Nota: Tomado del libro innovación empresarial *(Varela V., 2008, p. 188)*

La etapa motivacional o de gusto, son los aspectos culturales, educativos, y sociales del entorno mas cercano al empresario, el cual genera una percepción positiva sobre crear empresa. La etapa situaciones o de identificación de oportunidad, se refiere a todas las investigaciones u observaciones que implican la identificación y evaluación de una oportunidad empresarial.

La etapa de decisión tiene que ver con la actitud de convertir la idea de empresa en la oportunidad de empresa. La etapa analítica o de plan de empresa, re refiere e todo el estudio técnico y organizacional enfocado en los objetivos para poder establecer la empresa, en este aspecto es muy importante la visión del empresario, como menciona (Mintzberg, Ahlstrand, & lampel, 2003)en el libro safari a la estrategia, “la creación de estrategias como proceso visionario”.

La etapa de recursos, el cual esta relacionado con la obtención de los diferentes recursos para el desarrollo de la empresa. La etapa de gestión se refiere a todo el proceso desde el nacimiento, pasando por la supervivencia y crecimiento de la empresa, enmarcado en una revisión constante del plan de empresa, de sus estrategias y objetivos.

1.4.3 MARCO CONTEXTUAL

El presente estudio se realizará en Tuluá, el cual, es un municipio en Colombia que pertenece al departamento de Valle del Cauca. El asentamiento fue fundado por Juan de Lemos y Aguirre en 1639, mientras que la institución se estableció el 30 de mayo de 1825. El municipio cubre un área de 819 km2. Su altitud es de 787 metros sobre el nivel del mar. Ubicado en el centro del departamento a una distancia de 102 km de Cali, a 110 km de Pereira y a 350 km de Bogotá. Se encuentra cerca de las ciudades de Buga, Andalucía, Bugalagrande y Rio frio. Su área se subdivide en 133 barrios urbanos y áreas rurales en 25 distritos y 141 aldeas. Los días son soleados y noches frescas, se encuentra entre la Cordillera Central y la Cordillera Occidental. Es un motor comercial, demográfico, cultural, industrial, financiero y agropecuario del centro del departamento. Posee una cámara de comercio y es el cuarto municipio más poblado del Valle del Cauca, con una población aproximada de 219.000 habitantes.

El agro se destaca por ser de intensidad y una industria desarrollada en diversos renglones económicos, fortalecen su actividad su parque industrial y las terminales aéreas y terrestres. La zona de influencia del comercio de la ciudad abarca 16 municipios, poblados, corregimientos y veredas. Los poblados con los que la ciudad tiene más actividad comercial son: Andalucía, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo, Zarzal, La Victoria, La Unión, Toro, Roldanillo.(CCT, 2019)

1.5 TIPO DE ESTUDIO

El trabajo de investigación presente, el cual pretende evaluar la factibilidad del proyecto tiene un enfoque mixto, ya que se va a recolectar y analizar datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio(Hernández, 2010)

El estudio que se realizará es descriptivo, donde se revisaran variables como son el entorno social, gubernamental, económico, y competitivo, y del mercado, así mismo, se identificarán y analizarán variables como las financieras, operacionales, de mercadeo, de recursos humanos de tecnología.

1.6 MÉTODO

El método que se va a utilizar en la siguiente investigación es de tipo deductivo - inductivo. Teniendo en cuenta lo anterior, como método inductivo, se espera poder aplicar y evaluar toda la teoría referente a creación de empresas, y evaluación de proyectos.

Al mismo tiempo, se aplicará el método inductivo, ya que se partirá de situaciones especificas como los aspectos que condicionan el mercado y la tecnología a utilizada y así poder concluir proposiciones que permitan verificar la factibilidad del proyecto.

1.7 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el estudio de factibilidad se apoyará en los esquemas formulados por Rodrigo Varela, en cuanto se refiere al desarrollo de oportunidad de empresa y la secuencia que se debe tener en cuenta para realizar el plan de empresas. En ese orden de ideas, el primer esquema planteado sería el proceso de concepción de idea representado en la ilustración 1, seguido se utilizará una adaptación ver

ilustración 2, por parte del estudiante, del modelo planteado por Varela(2008, p. 328) sobre el plan de empresa:

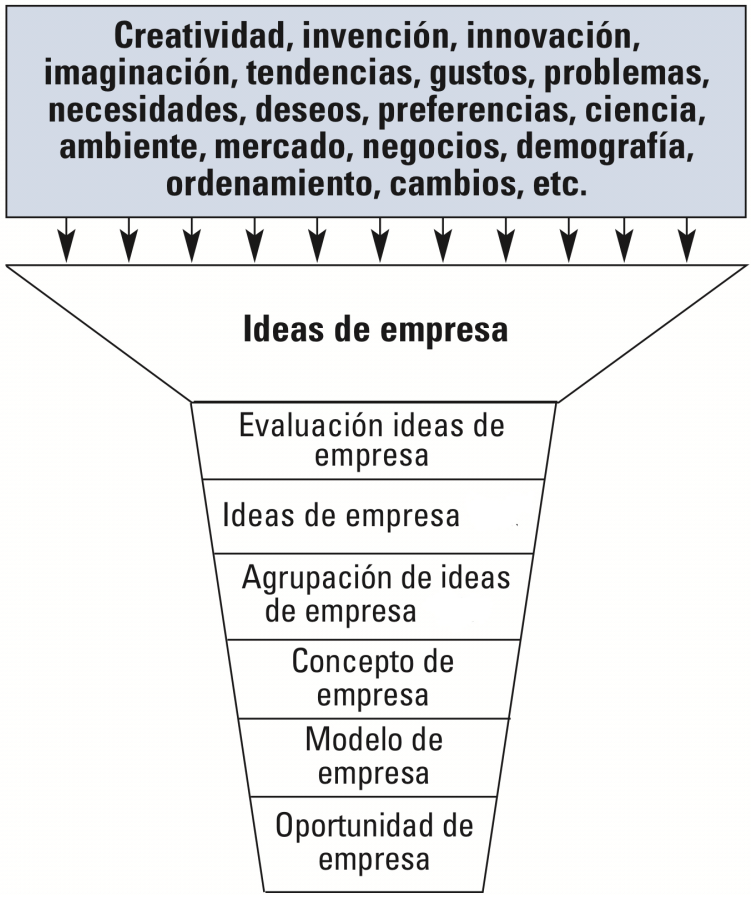


Ilustración 1 Proceso de concepción de idea. Fuente: Innovación empresarial(Varela V., 2008, p. 299)

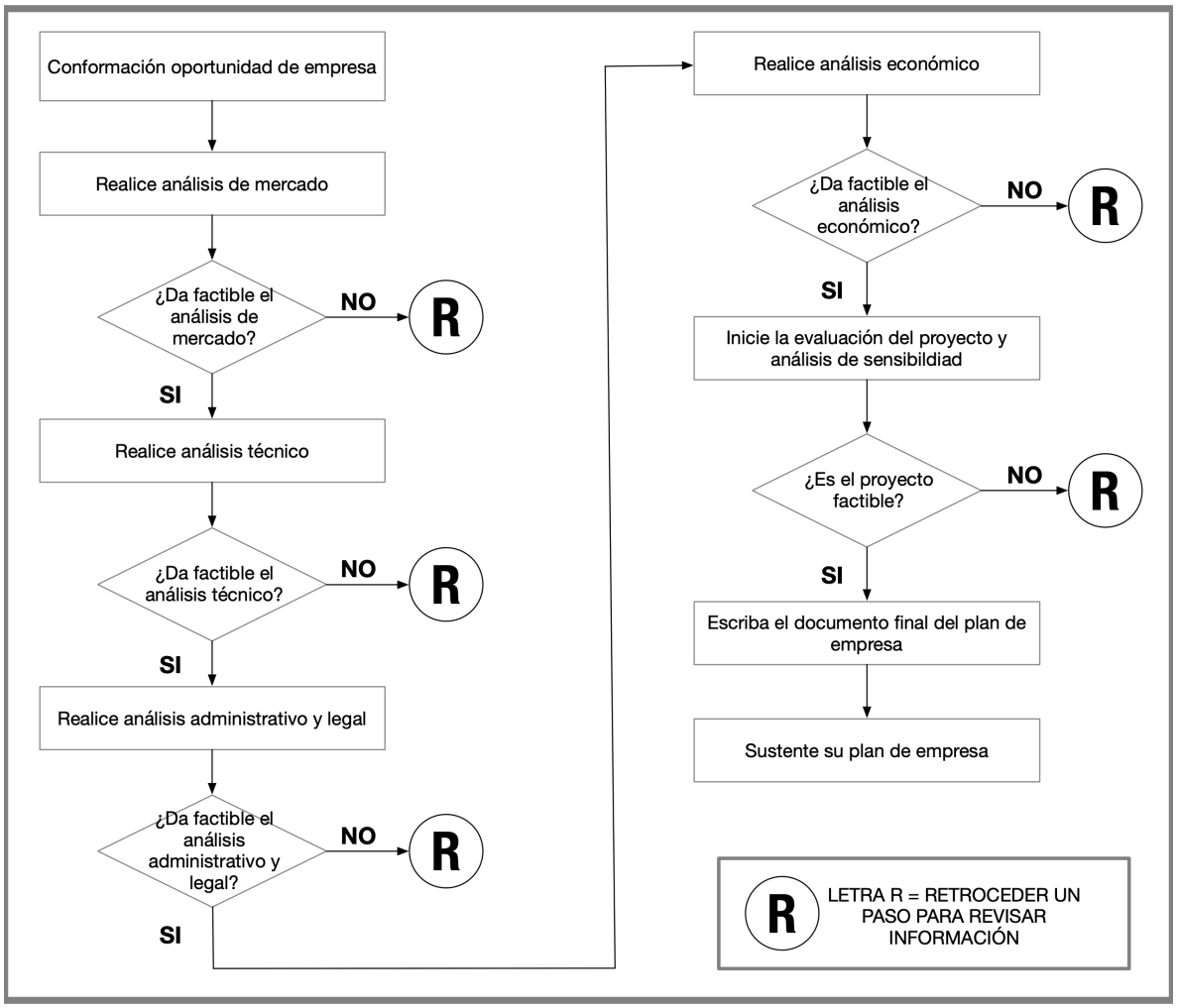


Ilustración 2 Plan de empresa. Fuente: el autor, adaptado del modelo secuencia del proceso empresarial de Varela(2008, p. 328)

Por lo tanto, desarrollar el trabajo con base a este modelo, describiría como se dará cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados, sin embargo, en los párrafos siguientes de este capítulo, se explicará la metodología que se utilizara en cada uno de ellos.

Etapa 1: Concebir la oportunidad de la empresa, a partir de la idea y modelo de negocio. El cual consiste en determinar los elementos básicos de la empresa que sirvan como guía para el desarrollo del proyecto.

Actividades: Se realizará la lluvia de ideas, se seleccionarán y evaluarán algunas ideas, y finalmente con la idea seleccionada se utilizará el modelo Canvas que permita plantear el modelo de negocio.

Etapa 2: Realizar el estudio de mercado que permita verificar la existencia de un mercado potencial insatisfecho y que hay viabilidad, para introducir en el mercado

una empresa de consumo de bebidas en la ciudad de Tuluá - Valle y formular el plan de mercadeo.

Actividades: Esta etapa esta dividida en cuatro partes:

- Se realizará un análisis del entorno, para identificar las variables que puedan impactar de forma positiva o negativa el proyecto
- Se analizará la estructura del sector que permitan identificar las barreras de ingreso y salida, las rivalidades entre competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, y las amenazas de ingresos de nuevos productos sustitutos o empresas; y las matrices para analizar aspectos culturales, sociales, políticos y económicos.
- Se realizará un análisis del mercado especifico; se analizará el producto a ofrecer, los clientes, la competencia, tamaño del mercado; para cumplir con esta se utilizarán encuestas para obtener la información del mercado, se aplicará la matriz de perfil competitivo para analizar la competencia.
- Se estructurará un plan de mercado; se identificarán las estrategias pertinentes para el precio, la distribución, del mismo modo, las estrategias referentes a la forma de venta, políticas de servicios y promociones.

Etapa 3: Realizar el estudio técnico para determinar los recursos necesarios para el de la empresa.

Actividades: La idea principal es verificar si se puede elaborar y vender el producto desde aspectos técnicos como calidad, cantidad y costos; en este orden de ideas se identificará equipos, materias primas, procesos, recursos humanos; se diseñarán planos de la planta, se utilizarán diagramas de flujo para los procesos y se utilizará el método de puntos para la localización del proyecto.

Etapa 4: Concebir el estudio organizacional y los aspectos legales que enmarcan el proyecto.

Actividades: En cuanto al análisis administrativo; definir el personal de la empresa, la estructura organizacional, los controles y políticas de gestión; por su parte, en el análisis legal, se determinará el tipo de constitución y los procedimientos para la conformación, se identificarán las leyes especificas para la actividad económica.

Etapa 5: Realizar el estudio financiero que permita determinar la viabilidad del proyecto.

Actividades: Para el cumplimiento de este objetivo se realizarán tres actividades generales, iniciando por el análisis económico, seguido por el financiero y finalizando con la evaluación del proyecto, para cada una de las actividades se realizarán unas actividades mas especificas, que se describen en las siguientes

viñetas, en suma, el desarrollo de este análisis se realizará con el modelo financiero del pHd Jair Sandoval, profesor de la Universidad del Valle:

- Para el análisis económico, se determinará la inversión en activos fijos, en capital de trabajo, re realizará el presupuesto de ingresos, materias primas, personal, se analizará los costos.
- El análisis financiero se definirá por el flujo de caja, el estado de resultado y balance general
- La evaluación proyecto, es esta actividad se determinarían los principales indicadores de rentabilidad, se analizará el VPN, la relación BENEFICIO COSTO, la TIR, los principales indicadores de rentabilidad y el punto de equilibrio, Costo de capital, EVA

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1 Fuentes de información

Las fuentes Primarias, están dadas por las encuestas que se realizaran en el estudio de mercado, así mismo se realizará observación a la competencia y empresas con la misma actividad económica.

Las fuentes secundarias se darán por medio de revisión de investigaciones anteriores, documentos escritos, encuestas realizadas, libros y artículos especializados, también, se utilizará información de cámara de comercio y empresas del mismo sector, se revisarán estudios de planeación estratégica realizados a otras organizaciones del mismo sector.

1.8.2 Instrumentos de recolección de información

Para la recolección de la información se utilizará lo siguiente:

- Entrevistas estructuradas; para el mercado objetivo
- Se tendrá como referencia el decaedro de Rodrigo Varela, donde se genera el “desarrollo del plan de empresa”(Varela V., 2008, p. 327)
- Observación directa; de los procesos, estructuras e infraestructura de empresas con la misma actividad económica; del comportamiento del sector, y observación de tendencias en variables macro.

2. CONCEPCIÓN LA OPORTUNIDAD DE LA EMPRESA, IDEA Y MODELO DE NEGOCIO

Para la generación de ideas es necesario ser creativo, lo cual es inherente al ser humano, sin embargo, no todas las ideas son de carácter empresarial, y es de esta forma, donde Palacios A. (2015, p. 44), en la ilustración 3 plantea los elementos que se deben tener en cuenta para la creatividad empresarial

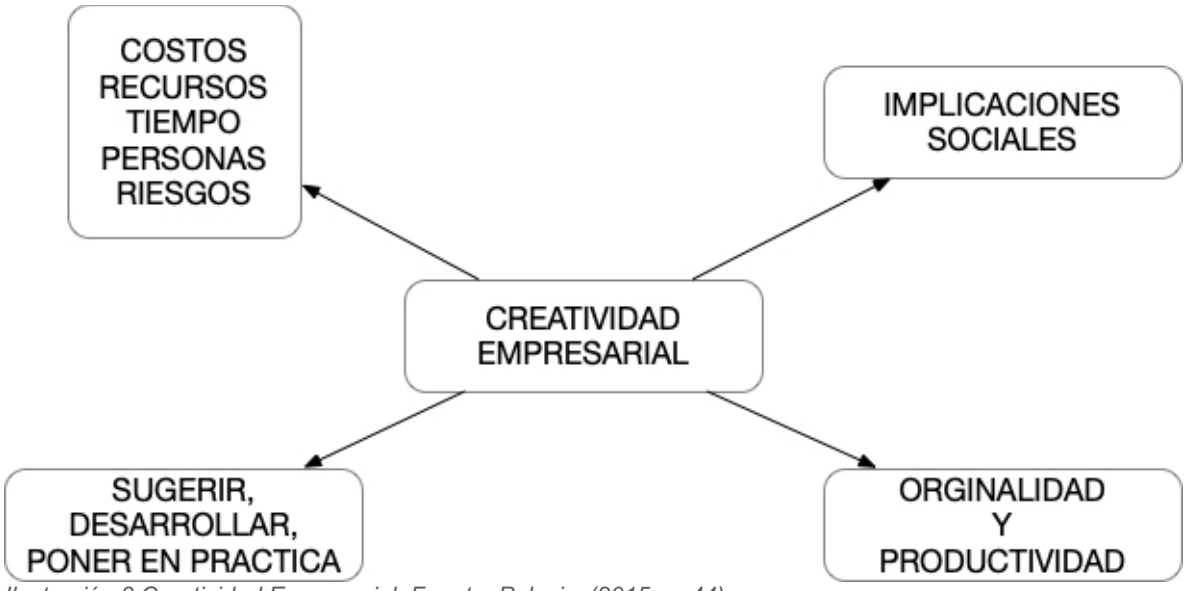


Ilustración 3 Creatividad Empresarial. Fuente: Palacios(2015, p. 44)

Por su parte Varela(2008) indica que:

> la idea de empresa se da cuando el futuro empresario relaciona y orienta sus capacidades imaginativas, creativas, de invención y de innovación a una perspectiva de empresa; cuando empieza a asociar esa idea con mercados, clientes, tecnología, recursos, contactos, etcétera, y lo hace con una intencionalidad específica de establecer una empresa. (p. 273)

Existen diferentes técnicas para el desarrollo de ideas, Palacios A.(2015) menciona algunas:

- Brainstorming o lluvia de ideas. Creada por Alex Osborn
- Complejidad: Creada por Charles S. Whiting en 1958. Consiste en combinar lo conocido con lo desconocido, con lo cual se pueden sugerir ideas originales.
- Check-list o lista de comprobación.
- Heuristica: análisis de valor.
- Método científico.
- Pensamiento lateral.
- Análisis de campo de fuerzas.

- Análisis de escenarios.
- Arboles de diseño.
- Mapas mentales: técnica creada por Tony Buzan.
- Método de Delfos o método delphi: utilizado en marketing y prospectiva para anticiparse a las tendencias del futuro.
- Biónica: utilizado para descubrir nuevos aparatos inspirados en los seres de la naturaleza.
- TRIZ: teoría de la resolución de problemas inventivos. (p. 43)

En suma, Varela menciona los caminos que se pueden presentar para la generación de ideas empresariales, los cuales están agrupados de acuerdo a la situación, el autor también indica que "algunos caminos se pueden complementar, interceptar y reforzar"(Varela V., 2008, p. 276), estos caminos son:

- El camino de análisis de problemas; las ideas se generan a partir de la identificación de los diferentes problemas que afronta la sociedad.
- El camino de análisis de necesidades; teniendo en cuenta las nuevas necesidades que presentan los seres humanos.
- El camino del análisis de los deseos; tiene en cuenta lo que la gente anhela, aunque pueda vivir sin ellos.
- El camino del análisis de los cambios en gustos y en preferencias; se tiene en cuenta las nuevas tendencias.
- El camino del análisis de los cambios en percepción; Se tiene en cuenta la forma como las diferentes personas perciben las cosas.
- El camino del análisis de errores, accidentes, fallas, sorpresas; en los cuales, a partir de estas situaciones, se pueden generar ideas empresariales.
- El camino del análisis de cambios científicos y tecnológicos; también permiten generar ideas empresariales.
- El camino del análisis de cambios en el entorno; asociada a los cambios que se dan en el entorno de vida, de trabajo, de diversión.
- El camino del análisis de cambios en el ciclo de los sectores económicos y empresariales; La economía en general tiene ciclos, y los sectores económicos también los presentan. Como es lógico, esto afecta las posibilidades de identificación de ideas empresariales.
- El camino del análisis de los cambios demográficos; La distribución de la población en edades, sexos, sitios, educación o nivel de ingreso va cambiando con el tiempo, y genera nuevas ideas empresariales.
- El camino del análisis de los cambios en el ordenamiento y de todo tipo; Con alta frecuencia, percibimos muchas cosas que se desorganizan, y donde parece que reinara el caos. De aquí también surgen ideas empresariales.
- El camino del análisis de las grandes tendencias; la revisión cuidadosa de los planteamientos que diversos autores hacen sobre nuevas tendencias del mercado.
- El camino del análisis de otras fuentes; Diversos autores plantean múltiples listas de fuentes de ideas empresariales.

Otras fuentes de generación de ideas, mencionadas por Veciana (2005, p. 94) son:

- Cambios del entorno
- Identificación de problemas no resueltos con los productos o servicios actuales
- La experiencia laboral como fuente de ideas de negocio
- Identificación de nuevos nichos de mercado

De acuerdo con lo anterior, para la generación de la idea de negocio, se plantea los siguientes pasos:

- Se realizará la lluvia de temas de negocios. Ver tabla 4
- Se hará una preselección de tres temas de negocios. Ver tabla 5
- Se seleccionará el tema de negocio con el que se va a desarrollar el emprendimiento. Ver tabla 6
- Se generará la lluvia de ideas de negocio. Ver tabla 7
- Se realizará una preselección de tres ideas de negocio. Ver tabla 8
- Se evaluará cada idea de negocio. Ver tablas 9,10,11
- Se seleccionará, de manera justificada la idea de negocio. Ver tabla 12

2.1 SELECCIÓN DE TEMA DE NEGOCIO

Para esta selección de negocios se generaron dieciocho temas generales en la cuales se desarrollaría la idea de negocios ver tabla 4.

Estos temas están relacionados con deseos, gustos y experiencias del autor de este trabajo, posteriormente se realiza una preselección de estos temas, de las cuales resultaron tres, con sus actividades mas especificas ver tabla 5

El tema de negocio uno se clasificó en la preselección por ser un deseo que se ha venido trabajando desde hace algunos años, ideas que se han venido desarrollando y evolucionando con el tiempo, pero que no se ha implementado.

El tema de negocio dos, también se preselecciona teniendo en cuenta que el autor de este trabajo se encuentra culminando la Maestría en Administración y considera que tiene las herramientas para practicar la consultoría y asesorar empresas del sector privado y público.

El tema tres, se encuentra en la lista, debido a que el autor ha tenido la experiencia de comercializar bienes a través de plataformas digitales, de acuerdo con esto, la idea se desarrolla pensando en una tienda virtual con productos importados.

Tabla 4 Lluvia de temas de negocio

LLUVIA DE TEMAS DE NEGOCIO

1.Comercio electrónico	7. Comercio	13. Eventos
2. Educación	8. Diseño de aplicaciones	14. Mantenimiento equipos médicos
3. Servicios de aseo	9. Turismo	15. Comercio internacional
4. Consultoría	10. Construcción	16. Asesorías
5. Bebidas	11. Diseño	17. Medio ambiente
6. Inversión	12. Tecnología	18. Mascotas

Tabla 5 Preselección de temas de negocio.

PRESELECCIÓN DE TEMAS	
TEMA 1	BEBIDAS: Cervezas y café
TEMA 2	ASESORÍAS Y CONSULTORIAS: Contables, Administrativas, Calidad
TEMA 3	COMERCIO: Comercio electrónico, Importaciones.

Finalmente se selecciona el tema Bebidas; Café y Cerveza, ver tabla 6

Tabla 6 Selección tema de negocio

TEMA SELECCIONADO: Bebidas; Café y Cerveza
Justificación:
Brindar un espacio diferente, con un estilo nórdico y exclusivo, haciendo sentir a los clientes como en su hogar, en el cual se combine diversos servicios, con una buena calidad de bebidas y excelente atención, junto a un ambiente interior que marque la diferencia, con procesos tecnificados que generen competitividad.

2.2 SELECCIÓN DE IDEA DE NEGOCIO

Para la selección de la idea, se realizó la lluvia de ideas referentes al tema de bebidas, café y cerveza, que puedan complementar el concepto qué se quiere implementar, ver tabla 7.

Para la preselección de la idea uno, nuevamente se consideró el deseo por este tipo de actividad económica especifica, cabe aclarar que la idea se enfoca solo en la comercialización de la cerveza y el café en sus diferentes presentaciones. Ver tabla 8

La idea dos se preselecciona, considerando que la comercialización de bebidas se puede combinar con comidas rápidas y asados. Ver tabla 8

La idea tres es preseleccionada al visualizar la idea como una cafetería, donde solo se comercializa el café y otras bebidas con productos correspondientes a esta actividad económica. Ver tabla 8

Seguido, se evalúan las tres ideas por medio de una tabla con unas consideraciones y un nivel de calificación para luego ser sumado. El diseño de la tabla de evaluación de ideas es una adaptación del modelo "Evaluación cualitativa de ideas empresariales" propuesto por Varela(2008, p. 294). Ver tablas 9, 10, 11

Tabla 7 Lluvia de ideas de negocio

LLUVIA DE IDEAS		
Cervezas artesanales	Cervezas nacionales	Cervezas Importadas
Café orgánico	Productos derivados del café	Café frio
Café caliente	Capuchino	Café Expreso
Comida (bizcocho, bollería, muffins, cookies, tartas)	Chocolate	Frapuccino
Café de la casa	Catering	Comidas rápidas
Comidas gourmet	Asados	Comida fitness

Tabla 8 Preselección de ideas de negocio.

PRESELECCIÓN DE IDEAS	
IDEA 1	Café, cerveza y sus diferentes presentaciones
IDEA 2	Comidas rápidas, asados
IDEA 3	Miscelánea y otros

Idea N° 1

Tabla 9 Evaluación idea 1

Calificación	1	2	3	4	5
¿Cuánto le apasiona esta idea?					x
¿Qué tan innovadora es?				x	
¿Dispone del presupuesto para llevarla a cabo?		x			
¿Encaja con tus objetivos personales y profesionales?					x
¿Ha considerado las variables del entorno que pueden impactar la idea de negocio?				x	
TOTAL	**20**				

Idea N° 2

Tabla 10 Evaluación de idea 2.

Calificación	1	2	3	4	5
¿Cuánto le apasiona esta idea?				x	
¿Qué tan innovadora es?			x		
¿Dispone del presupuesto para llevarla a cabo?		x			
¿Encaja con tus objetivos personales y profesionales?			x		
¿Ha considerado las variables del entorno que pueden impactar la idea de negocio?			x		
TOTAL	15				

Idea N°3

Tabla 11 Evaluación de idea 3.

Calificación	1	2	3	4	5
¿Cuánto le apasiona esta idea?		x			
¿Qué tan innovadora es?		x			

¿Dispone del presupuesto para llevarla a cabo?		x			
¿Encaja con tus objetivos personales y profesionales?		x			
¿Ha considerado las variables del entorno que pueden impactar la idea de negocio?		x			
TOTAL	10				

Finalmente, y de acuerdo con las tablas anteriores, se selecciona la siguiente idea. Ver tabla 12

Tabla 12 Selección de idea.

Idea seleccionada: Café, cerveza y sus diferentes presentaciones
Justificación En el municipio de Tuluá, la oferta de este tipo de negocio es poca, y los que actualmente existen tienen un concepto muy básico y común, por el contrario, con este negocio, se quiere brindar una experiencia diferente, permitiéndole al cliente satisfacer sus necesidades en un ambiente exclusivo siendo la variedad de productos el factor diferencial en la oferta, traduciendo en sostenibilidad y competitividad en el mercado

2.3 MODELO DE NEGOCIO

Con la idea seleccionada, café, cerveza y sus diferentes presentaciones, se establecerá el modelo de negocio, para esto se utilizará el Modelo de Negocios Canvas, a través del cual se definirá el mercado objetivo, propuesta de valor, relación con los clientes, canales de distribuciones, recursos claves, actividades claves, socios claves, fuentes de ingresos y estructura de costos.

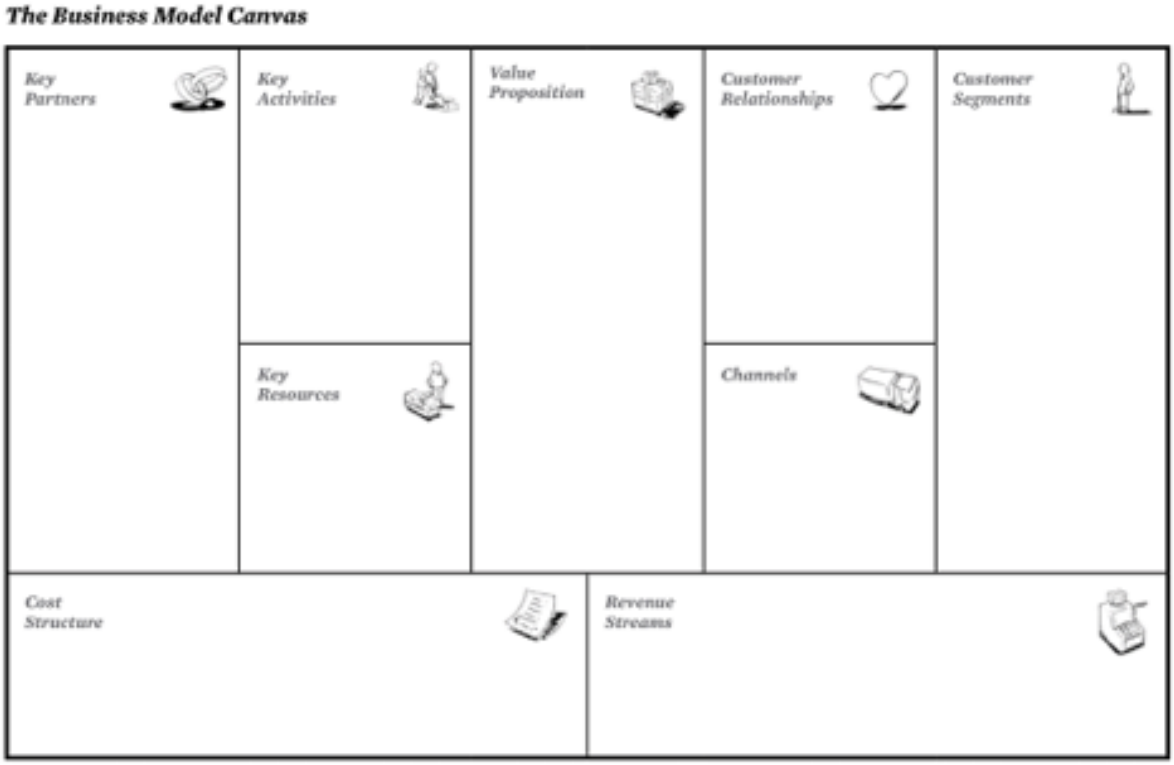


Ilustración 4 Modelo de negocios Canvas. Fuente Osterwalder y Pigneur (2009, p. 42)

Osterwalder y Pigneur mencionados por Zandoval Bonazzi(2013, p. 6), indica que el modelo de negocio es “the logic to create, deliver and capture value for the organization”, como se crea entrega y captura valor para las empresas, es así como el modelo Canvas facilita el entendimiento de la idea de negocio.

Para el desarrollo de este ejercicio se desarrolla el modelo de negocio en la clase de emprendimiento de la maestría con el profesor Benjamín Betancourt, sin embargo, se utiliza la aplicación para dispositivos móviles “post it” que permite simular el manejo de las notas de la forma tradicional. De esta forma, se plantea el mismo modelo diseñado en clase, como se puede ver en la ilustración 5

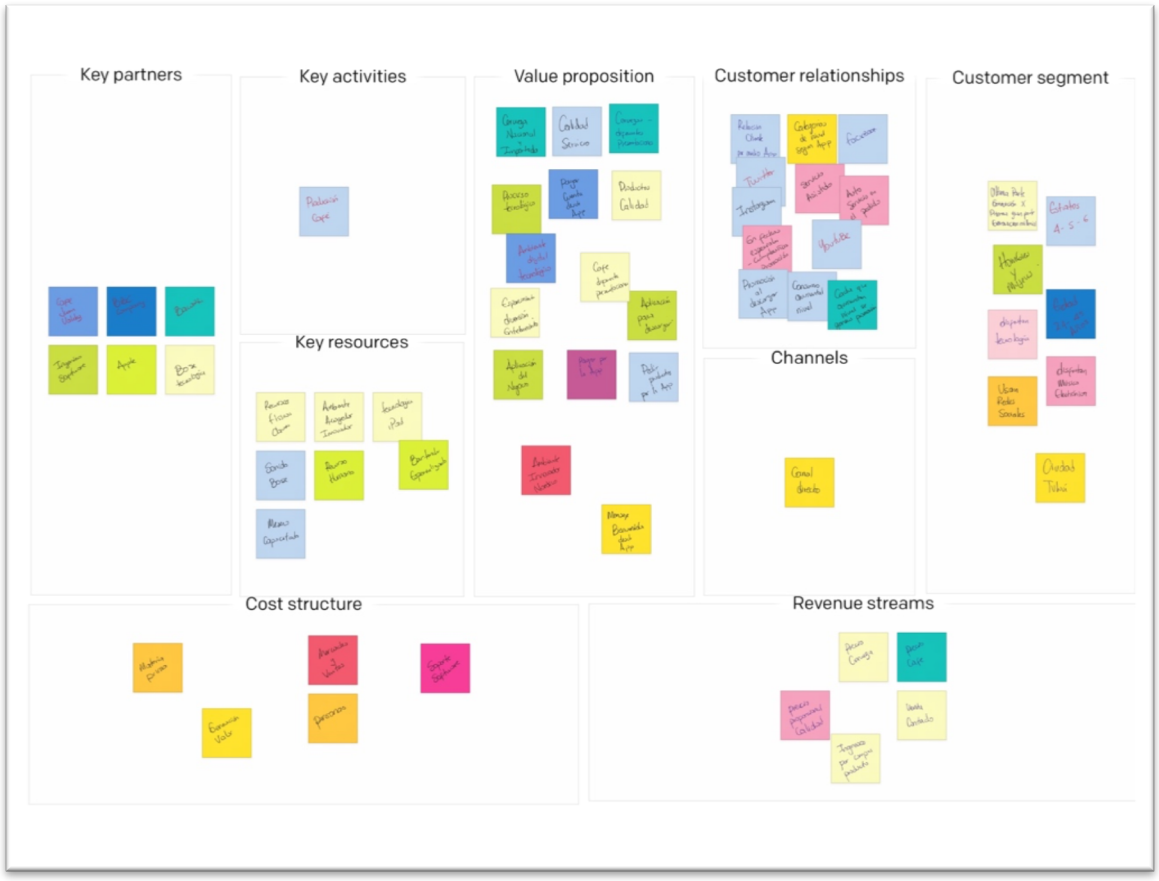


Ilustración 5 Modelo de negocios canvas de Coffee+Beer. Fuente el autor

Posteriormente se describirá cada uno de los nueve bloques, para luego sintetizar el modelo de negocio.

El primer bloque corresponde al segmento de clientes, el cual, como se ve en la ilustración 6, se refiere al grupo de personas que lo organización tiene como objetivo alcanzar.



Ilustración 6 Segmento de clientes. Fuente el autor

En este bloque se definieron las siguientes ideas:

- Ultima parte de generación X
- Primera gran parte de generación Milenials
- Hombres y mujeres
- Edad 24 a 45 años
- Estrato 4, 5 y 6
- Ciudad de Tuluá

- Disfrutan de tecnología
- Disfrutan de música electrónica
- Usan redes sociales

El segundo bloque corresponde a la propuesta de valor, el cual describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento especifico de clientes citar, en la ilustración 7 se puede ver las ideas.

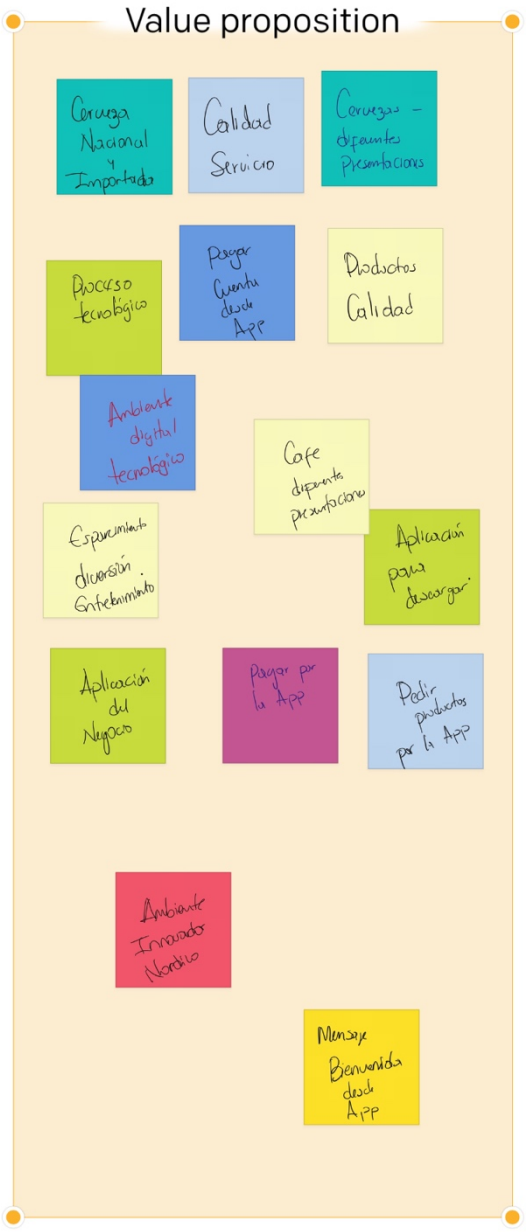


Ilustración 7 Propuesta de valor. Fuente el autor

Las ideas que se generaron para este bloque fueron las siguientes:

- Cerveza nacional e importada.
- Cerveza en sus diferentes presentaciones.
- Café en sus diferentes presentaciones.
- Ambiente innovador y nórdico.
- Productos de calidad.
- Calidad en el servicio.
- Esparcimiento, diversión, entretenimiento.
- Proceso tecnológico.
- Aplicación del negocio.
- Aplicación para descargar.
- Pagar cuenta desde aplicación.
- Ambiente digital y tecnológico.
- Pedir productos desde la aplicación.
- Mensaje de bienvenida desde la aplicación.

El tercer bloque corresponde a los canales de distribución refiriéndose a cómo la empresa llega a su segmento de mercado. En la ilustración 8 se evidencia que se definió el canal directo para la entrega de valor a los consumidores.

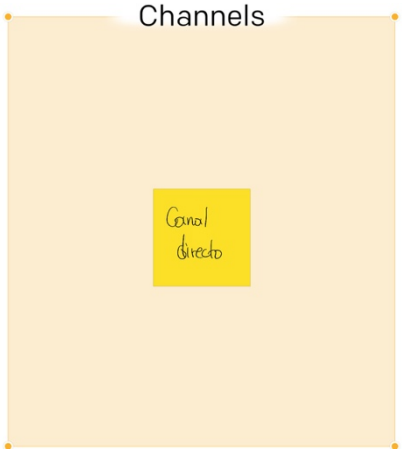


Ilustración 8 Canal de distribución. Fuente el autor

El cuarto bloque es la relación con los clientes, el cual describe el tipo de relación que una empresa establece con el segmento especifico de clientes.



Ilustración 9 Relación con los clientes. Fuente el autor

La ilustración 9 describe las siguientes ideas:

- Relación cliente por medio de aplicación.
- Categorías de nivel según aplicación.
- Facebook.
- Twitter.
- Instagram.
- Servicio asistido.
- Autoservicio en el pedido.
- YouTube.
- Promoción en fechas especiales, cumpleaños
- Promoción al descargar la aplicación.
- Consumo aumenta el nivel en la aplicación.

- Cada que aumenta nivel se genera promoción.

El bloque siguiente es la fuente de ingresos, y describe cómo la compañía genera efectivo por cada segmento de clientes.

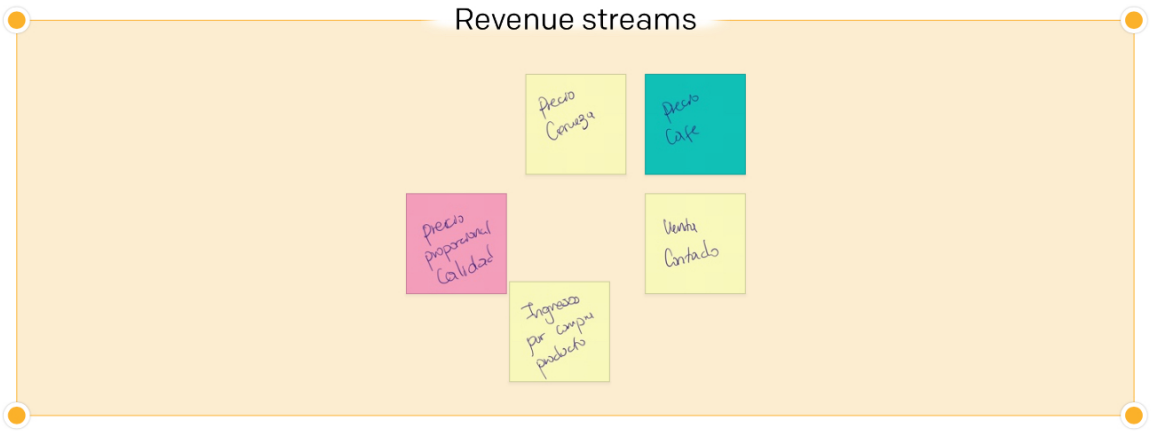


Ilustración 10 Fuente de ingresos. Fuente el autor

La ilustración 10 evidencia las siguientes ideas:

- Precio café.
- Precio cerveza.
- Venta de contado.
- Ingresos por compra de productos.
- Precio proporcional a la calidad.

El sexto bloque se refiere a los recursos claves, el cual describe los activos mas importantes que se requieren para hacer el modelo de negocio funcione. La ilustración 11 describe las ideas generadas.



Ilustración 11 Recursos clave. Fuente el autor

Por lo tanto, los recursos claves son los siguientes:

- Recursos físicos.
- Ambiente acogedor innovador.
- Tecnología iPad.
- Sonido Bose.
- Recurso humano.
- Meseros capacitados.
- Bartender especializado.

El bloque siguiente define las actividades claves, lo cual describe las cosas mas importantes que una empresa debe hacer para hacer que el modelo de negocio funcione. La ilustración 12 evidencia que la actividad clave es la producción del café y la calidad en la atención.

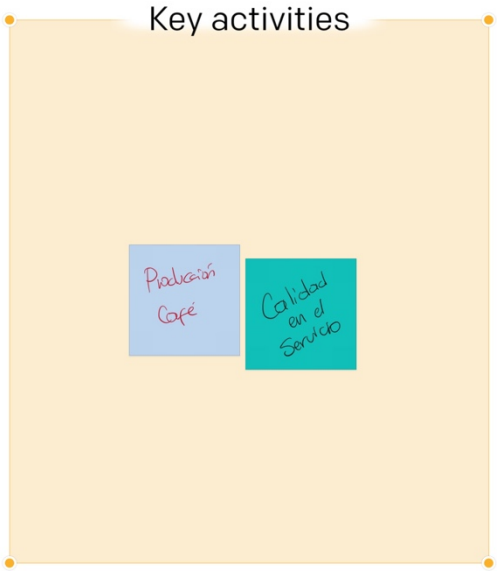


Ilustración 12 Actividades clave. Fuente el autor

El octavo bloque identifica los socios claves, el cual describe la red de socios y proveedores que hacen que el modelo de negocio funcione. En la ilustración 13 se evidencia las siguientes ideas:

- Café Juan Valdez.
- BBC Company.
- Bavaria.
- Apple.
- Bose tecnología.
- Ingenieros de software.



Ilustración 13 Socios clave. Fuente el autor

Y finalmente, la estructura de costos que describe todos los costos que se incurre para operar el modelo de negocio.

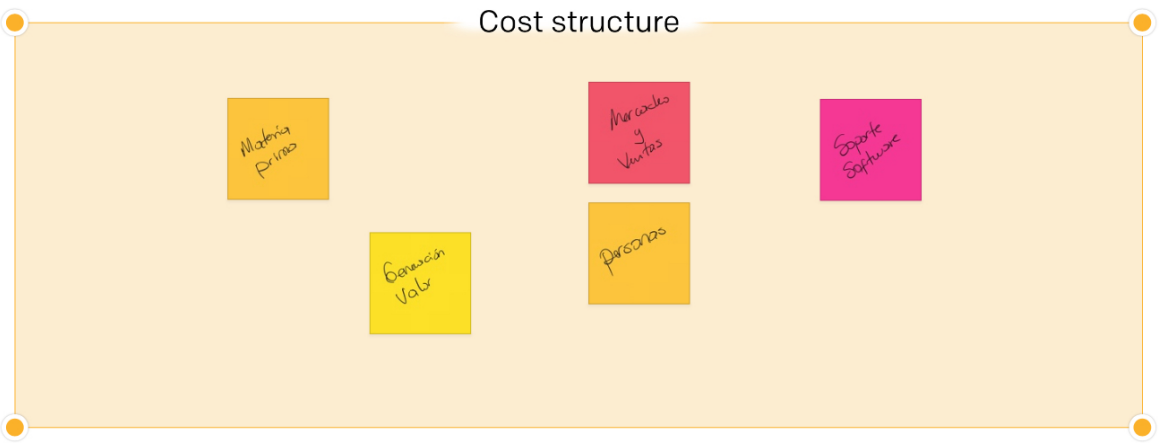


Ilustración 14 Estructura de costos. Fuente el autor

Las ideas generadas bajo este bloque fueron las siguientes:

- Materia prima.
- Mercadeo y ventas.
- Personas.
- Generación de valor.
- Soporte de software.

2.4 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

De acuerdo con lo anterior y junto a las herramientas que se utilizaron para la definición del modelo de negocio, se puede sintetizar de la siguiente forma:

Coffee+Beer tiene como mercado objetivo, a todos los hombres y mujeres, de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Tuluá, entre 24 y 45 años, que corresponden a la ultima parte de la generación X y a la gran primera parte de la generación Y o milenials, los cuales disfrutan de géneros musicales digitales como la Electrónica, Chill, Lounge y musica POP, así mismo, disfrutan de la tecnología, cada uno de ellos, cuenta como mínimo, con un Smartphone, y de esta forma hacen gran uso de las redes sociales.

Coffee+Beer ofrecerá bebidas como el café y la cerveza, no se distribuirá otro tipo de bebida o licor, se tendrá un paquete de productos relacionado con las diferentes presentaciones del café, en cuanto a la cerveza, se brindará cerveza nacional e importada. Coffee+Beer también brindará un lugar de esparcimiento y entretenimiento, innovador, con estilo nórdico, y tecnológico. Gran parte de su proceso de relación con el cliente se realizará por medio de una aplicación para dispositivos móviles.

Esta aplicación será diseñada para dispositivos Android y iOs, y el consumidor que la descargue tendrá diferentes beneficios como son:

- Podrá pagar por medio de la aplicación
- Tendrá un mensaje de bienvenida para el consumidor
- Podrá realizar el pedido
- Podrá reservar el espacio en el que quiere estar
- Podrá pedir música

Toda la propuesta de valor está enmarcada en un servicio y productos de calidad, ambiente agradable, sensación de exclusividad por parte de los clientes, comodidad, personal calificado.

El canal de distribución que utilizará Coffee+Beer es directo, pero algunas fases como el conocimiento, la evaluación, la compra, y el servicio post venta se puede realizar por medio de la aplicación.

La relación que Coffee+Beer va a tener con el consumidor se realizará por la aplicación y por redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, el cliente tendrá un servicio automatizado y si lo requiere asistido. La clave de este bloque es la promoción que se generará por medio de la aplicación, las cuales se describirán en la siguiente lista:

- Al descargar la aplicación y crear una cuenta, el cliente tendrá una oferta de bienvenida, el cual se definirá como paquete de consumo, el paquete de la oferta puede ser un balde de cervezas un combo de café.
- En fechas especiales como, cumpleaños, día de la madre, día del padre, se generará paquete de consumo, como ofertas por medio de la aplicación.
- Cada que el cliente realice una compra aumentara el nivel de usuario, el cual va en relación con el total de la compra, de esta forma, cada que el usuario pasa a un nivel superior, recibirá un paquete de consumo como oferta.
- Además, en la aplicación tendrá unas medallas para que, de forma visual, el usuario vaya generando fidelidad.

De esta forma se generará una relación más estrecha con el cliente que impacte positivamente la diferida del consumidor.

Los ingresos para Coffee+Beer se generan por la venta de contado de los productos, y este precio, por supuesto va en proporción a la calidad del servicio.

Los recursos claves del Coffee+Beer son físicos y humanos, teniendo en cuenta que la empresa brindara un espacio tecnológico y exclusivo, se necesitara tecnología móvil de marca Apple, y en cuanto al sonido de marca Bose, en cuanto al ambiente, las mesas, sillas deben ser con un diseño nórdico, que genere un ambiente de exclusividad. Por el lado de las personas, se Coffee+Beer contará con

un bartender especializado en bebidas con base al café y tendrá conocimiento de las diferentes cervezas que se encuentren en el mundo para poder prestar un mejor servicio. El equipo encargado de atender las mesas deberá estar muy capacitado para poder ofrecer un servicio de calidad, de una forma equilibrada que no incomode al consumidor.

Coffee+Beer tiene en cuenta que sus actividades claves son la calidad en el servicio y la producción del café, por un lado, es necesario, además de un ambiente exclusivo, una buena atención al momento de ser requerida. Luego la producción del café es una actividad clave, si se tiene en cuenta que existen personas expertas en el tema, de esta forma se debe generar una sensación de experiencia con la producción del café.

Los socios que Coffee+Beer considera clave, son Juan Valdez, considerando que las bebidas de café serán producidas con café Premium de este proveedor, Bavaria por la distribución de la cerveza y BBC entre otras como una cerveza innovadora que se viene presentando. Por el lado de la tecnología, se debe tener como socio clave todos los distribuidores de la tecnología como Apple y Bose.

La estructura de costos de Coffee+Beer será enfocada en la generación de valor, la calidad y la exclusividad son de vital importancia, es por eso que los ingresos estarán relacionados con la calidad. Los costos mas importantes son las personas, el mercadeo, el soporte de software y la materia prima

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno se desarrollará con base en la metodología planteada por Betancourt(2011), donde se analizará cada entorno y luego se seleccionarán las variables relevantes para el proyecto, se definirá su impacto positivo o negativo y finalmente se realizará una matriz integrada del entorno donde se realizarán todas las variables seleccionadas.

De acuerdo con lo anterior y considerando que el contacto geográfico del proyecto se encuentra ubicado en la ciudad de Tuluá, se analizaran los entornos relacionados, como son: entorno geofísico, social, demográfico, cultural, económico, medioambiental, político y legal, tecnológico. La información se obtendrá de entidades publicas referentes como la Cámara de Comercio de Tuluá, el Banco de la República, la Alcaldía de Tuluá, la Superfinanciera, el DANE, entre otros.

3.1 ENTORNO GEOFISICO

La ciudad de Tuluá se encuentra ubicado en el departamento del Valle, suroeste colombiano, su posición geográfica es de 4° 05’ de latitud norte y 76° 12’ de longitud occidental. Se distinguen cuatro zonas fisiográficas: la zona plana, el pie de monte de la cordillera Central, la media y la alta montaña. La cabecera municipal está a 960 msnm en la zona plana y 4400 metros de altitud en los páramos de Barragán y Santa Lucia. 3 ver ilustración 15



Ilustración 15 División Política Municipal Tuluá. Fuente: (Alcaldia Tuluá, 2017)

De acuerdo al Departamento Administrativo de Planeación Municipal en la Alcaldia Tuluá, (2017), los límites de Tuluá son los siguientes:

- Occidente: Siguiendo el curso del río Cauca, desde el zangón de Burriga hasta la desembocadura del río Morales.
- Norte: Por el cauce el Bugalagrande hasta la quebrada la Luisa. Por este hacia el sur buscando el nacimiento de la quebrada Zabaleta en Pardo Alto y por el cauce de la quebrada Zabaleta hasta el río Morales. Por el río Morales hasta su desembocadura en el río Cauca.
- Sur: Por el cauce del río Tuluá hasta Puente Zinc, siguiendo hacia el suroeste buscando la división de aguas entre la cuenca de los ríos San Pedro y Tuluá, sigue por esta hacia el Norte hasta encontrar el nacimiento del zanjón del sastre hasta su función con el zanjón de Burriga y por este al río Tuluá.
- Oriente: Desde el nacimiento del río Bugalagrande, quebrada de Montecristo, hasta el nacimiento del río Tuluá, laguna de las mellizas, siguiendo la división entre el Valle del Cauca y el Tolima en la Cordillera Central

La extensión total del Municipio en territorio es de 912,55397 Km^2, de los cuales 900 Km^2 corresponde a la zona Rural con el 98,67% de extensión en tierra y 12,160 Km^2 a la zona urbana lo que sería el 1,33%. ver tabla 13

Tabla 13 Extensión total municipio de Tuluá.

ZONA RURAL	
KILOMETROS CUADRADOS	900,39
HECTAREAS (Ha)	90.039,372
PORCENTAJE (%)	98,67
ZONA URBANA	
KILOMETROS CUADRADOS	12,160
HECTAREAS (Ha)	1.216,025
PORCENTAJE (%)	1,33
EXTENSIÓN TOTAL	
KILOMETROS CUADRADOS	912,55397
HECTAREAS (Ha)	91.255.397
PORCENTAJE (%)	100

Nota: Tomado de (DAPM, 2017)

La zona urbana esta conformada por 9 comunas con sus respectivos barrios para un total de 135, ver ilustración 16 y tabla 14

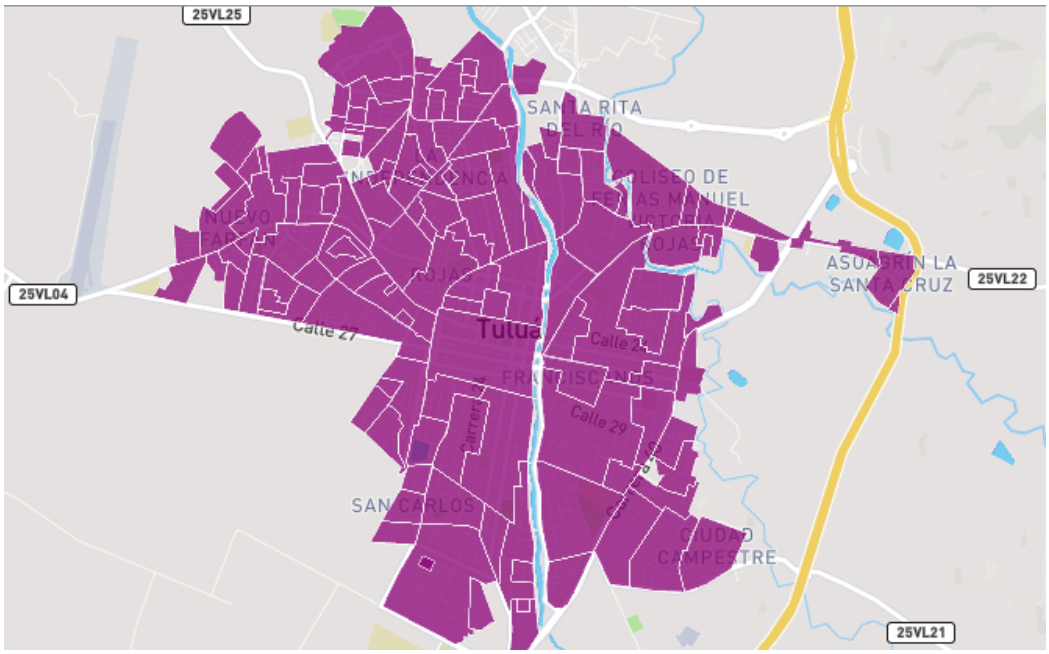


Ilustración 16 División política municipal urbana de Tuluá. Fuente: (Alcaldia Tuluá, 2017))

Tabla 14 Información consolidada de la división territorial de Tuluá. Fuente; (Alcaldia Tuluá, 2017)

INFORMACIÓN CONSOLIDADA DE LA DIVISIÓN TERRITORIAL DE TULUÁ									
NUMERO DE COLUMNA	1	2	3	4	5	6	7	8	9
CANTIDAD DE BARRIOS	12	7	21	5	17	17	25	16	15
TOTAL	135 BARRIOS								

Para el caso Tuluá, sus “materias primas están dadas por el Maíz, caña. sorgo, platino, café y ganado, en cuanto a las vías, Tuluá se encuentra a 228 kilómetros de buenaventura, a 102 kilómetros de la capital del Valle del Cauca, a 24 kilómetros de Buga, a 105 kilómetros de Armenia, y a 350 kilómetros de Bogotá”(Alcaldia Tuluá, 2017).

Los ejes económicos de la ciudad de Tuluá son el el cultivo de caña de azúcar, la ganadería, instituciones de salud como IPS, clínicas, y centros odontológicos, además del comercio realizado en los centros comerciales.

Tabla 15 Variables del entorno geofísico.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Ubicación de la ciudad de Tuluá en el departamento del Valle	O				X
228 kilómetros de distancia del principal puerto de Colombia, Buenaventura.	A			x	
A: Amenaza; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor					

3.2 ENTORNO SOCIAL

Betancourt(2011) indica que “la rapidez con que evolucionan los distintos fenómenos en la actualidad ha hecho a los gerentes considerar otros aspectos, como lo son el efecto que la empresa puede tener sobre la calidad de vida de una serie de grupos de interés involucrados en ella”, es así como los aspectos sociales impactan a una organización, siendo este impacto positivo y negativo, con relación al tipo de empresa o modelo de negocio.

En suma, Betancourt(2011) indica que “algunas variables importantes a tener en cuenta son:

- Capacidad de influencia de las mujeres
- Diversidad cultural y étnica
- Nivel de educación
- Nivel de pobreza
- Desempleo
- Presencia de grupos al margen de la ley”

La calidad de vida en la ciudad de Tuluá es muy negativa considerando que hay un alto índice de pobreza en la población y las necesidades básicas insatisfechas superan más de la mitad de la población, en la tabla 16 se puede evidenciar estos datos.

Tabla 16 Necesidades básicas insatisfechas y nivel de pobreza.

NBI - Necesidades básicas insatisfechas		**ICV - Indice de calidad de vida**	
% personas pobres	% personas en miseria	Indice promedio	% personas pobres
59,74	7,93	52,99	86,14

Nota: Tomado de (DAPM, 2016)

En cuanto a la educación escolar, se puede evidenciar que la gran mayoría de los jóvenes se encuentran matriculados, con un índice de matriculas del 97,24%, ver tabla 17, sin embargo, y como aspecto negativo para le 2016, 1725 estudiantes fueron víctimas del conflicto, ver tabla 18. Por otro lado, la tasa de analfabetismo llega al 5,4% en la zona urbana y al 11,4 en la zona rural, acumulando un total del 6,2% de analfabetas, ver tabla 19.

Tabla 17 Tasa de cobertura bruta en matricula.

TASA DE COBERTURA BRUTA EN MATRICULA	
Cantidad de jóvenes estudiando	37720
Población de 5 a 16 años	38792
Tasa %	97,24

Nota: Tomado de (DAPM, 2016)

Tabla 18 Cantidad de estudiantes victimas de la violencia.

Estudiantes víctimas del conflicto	2014	2015
En situación de desplazamiento	1703	1684
Desvinculados de grupos armados	16	10
Hijos de adultos desmovilizados	23	25
Victimas de minas	8	6
Total estudiantes	1750	1725

Nota: Tomado de (DAPM, 2016)

Tabla 19 Nivel de alfabetismo en la ciudad de Tuluá.

NIVEL DE ALFABETISMO EN LA CIUDAD DE TULUÁ											
URBANO				RURAL				TOTAL			
Alfabetas	Analfabetas	No informa	%	Alfabetas	Analfabetas	No informa	%	Alfabetas	Analfabetas	No informa	%
108191	6127	126	5,4 %	15437	1977	17	11,4 %	123628	8104	143	6,2 %

Nota: Tomado de (DAPM, 2016)

La ciudad de Tuluá cuenta con un total 149 IPS privadas y 2 públicas para dar cobertura al sistema de salud de la ciudad, ver tabla 20. Aun considerando la buena cobertura, se percibe un mal sistema de salud por parte de los Tulueños, esto se puede evidenciar en la cantidad de personas NO afiliadas al sistema de salud, el cual es del 45% ver tabla 21

Tabla 20 Indicadores del sistema sanitario)

INDICADODES DEL SISTEMA SANITARIO	
Número de camas de cuidado intermedio Mental	1
Número de camas de cuidado intermedio pediátrico	1
Número de IPS públicas	2
Número de camas de cuidado intensivo pediátrico	4
Número de ambulancias medicalizadas	7
Número de camas de cuidado intermedio Neonatal	9
Número de camas de cuidado intensivo neonatal	12
Número de camas de cuidado intermedio Adulto	12
Número de ambulancias básicas	14
Número de camas de cuidado intermedio	17
Número de ambulancias	21
Número de camas de cuidado intensivo adulto	39
Número de camas de cuidado intensivo	55
Número de IPS privadas	149
Número de camas de adulto	294
Número de camas	372

Nota: Tomado de (DAPM, 2016)

Tabla 21 Afiliados al sistema de salud

Afiliación a salud	Número	Porcentaje (%)
No afiliado	74186	45,0
Nueva EPS	4466	2,7
Regímenes especiales	2412	1,5
EPS Contributiva	19148	11,6
EPS Subsidiada	64525	39,2
Total	164737	100,0

Nota: Tomado de (DAPM, 2016)

Según la Cámara de Comercio Tuluá (2018)

> En Colombia, la tasa de desempleo muestra un incremento en el año 2018, ubicándose en un nivel de 10,4% en el trimestre móvil septiembre – noviembre, último dato disponible. Para el área metropolitana Cali – Yumbo, la tasa de desempleo se ubicó en 11,2% en igual período, la más alta de las principales áreas metropolitanas. El aumento del desempleo se ve reflejado en un incremento de la informalidad en Cali – Yumbo, también en Barranquilla y Bucaramanga y bajó ligeramente en Bogotá, Medellín y en el total de las 23 áreas. Ver tabla 22

Tabla 22 Desempleo Colombia 2018.

Año	Bogotá	Medellín	Cali-Yumbo	Barranquilla	Bucaramang	23 Áreas
2007	9	10.1	10.1	9.5	7.7	10.1
2008	9.2	12.1	12.5	10.4	7.6	11.1
2009	11	14.2	12.7	9	8.5	12.3
2010	8.6	12.3	12.9	9.3	10.7	11.2
2011	8.6	10.9	14.1	8	9	10.4
2012	8.5	11.1	13.2	8.4	7.7	10.2
2013	7.9	9.6	11.6	8	7.7	9.4
2014	7.7	9.9	11.2	7.4	8.1	9.1
2015	8.3	9.2	10.4	8.4	6.2	9
2016	8.8	9.4	9.6	7.3	8.2	9.3
2017	9.5	9.9	10.7	7.5	8	9.7
2018	9.7	10.7	11.2	8.6	8.2	10.4

Nota: Tomado de Cámara de Comercio de Tuluá

Sin embargo, el DANE reportó que la tasa de desempleo durante el segundo mes del año se ubicó 11,8%, al registrar un aumento de 1 punto porcentual respecto al mismo mes del año pasado (Portafolio.co, 2019).
La pagina web eltiempo.co(2019) indica que

> el fenómeno que está ocurriendo con el desempleo de los venezolanos es clave para Colombia, que trabaja en políticas públicas para enfrentar la migración. Según el DANE, el 74 por ciento de la población que llega está entre 10 y 54 años, una edad altamente productiva que, precisamente puede generar presión en los resultados del desempleo, indicó Juan Daniel Oviedo, director del DANE.

Tabla 23 Variables del entorno social.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Niveles altos de pobreza	A	X			
Aumento del desempleo para febrero del 2019	A		x		
Baja tasa de analfabetismo	O			x	
Tasa del 97% de cobertura en matriculas escolares	O				X
A: Amenaza; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor					

3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

“Las distintas dinámicas que componen el entorno social y demográfico nos brinda gran parte de la información necesaria sobre la población que se encuentra implícita

en las interacciones sociales que se presentan en el entorno de la organización" (Betancourt, 2011)

Indicadores como tamaño de la población, estructura de la población, esperanza de vida, son algunos de los indicadores mas importantes para analizar.

Para determinar la población para el 2019, se identificó la formula de la función lineal generada hasta el 2016 y se proyectó hasta el presente año, ver tabla 24 e ilustración 17. En cuanto a la población por estratos y según la Alcaldía de Tuluá (2017), ha tenido el mismo comportamiento durante los últimos años, ver tabla 25, por lo tanto, los estratos quedan definidos de la siguiente forma:

- Estrato 1: 25,38%
- Estrato 2: 35,88%
- Estrato 3: 25,89%
- Estrato 4: 7,45%
- Estrato 5: 5,21%
- Estrato 6: 0,19%

Lo cual se puede relacionar con la tasa de pobreza y demostrando un comportamiento lógico.

Del mismo modo, se identifica la población por ciclo de vida, la cual esta concentrada entre los 20 a 60 años, ver tabla 26; se debe tener en cuenta que la esperanza de vida según el DANE(2019)es de 74 años para el 2015.

Tabla 24 Población total, urbana y rural de la ciudad de Tuluá

AÑO	TOTAL POBLACIÓN	URBANO	%	RURAL	%
2007	192082	165259	86.040%	26823	13.96%
2008	194446	167387	86.080%	27059	13.92%
2009	196834	169531	86.130%	27303	13.87%
2010	199264	171704	86.170%	27560	13.83%
2011	201688	173870	86.210%	27818	13.79%
2012	204138	176059	86.250%	28079	13.75%
2013	206610	178255	86.280%	28355	13.72%
2014	209086	180458	86.310%	28628	13.69%
2015	211588	182677	86.340%	28911	13.66%
2016	214095	184899	86.360%	29196	13.64%
2017	216445	187225	86.500%	29220	13.50%
2018	218892	189342	86.500%	29550	13.50%
2019	221340	191459	86.500%	29881	13.50%

Nota: Tomado de Alcaldía de Tuluá (2017)

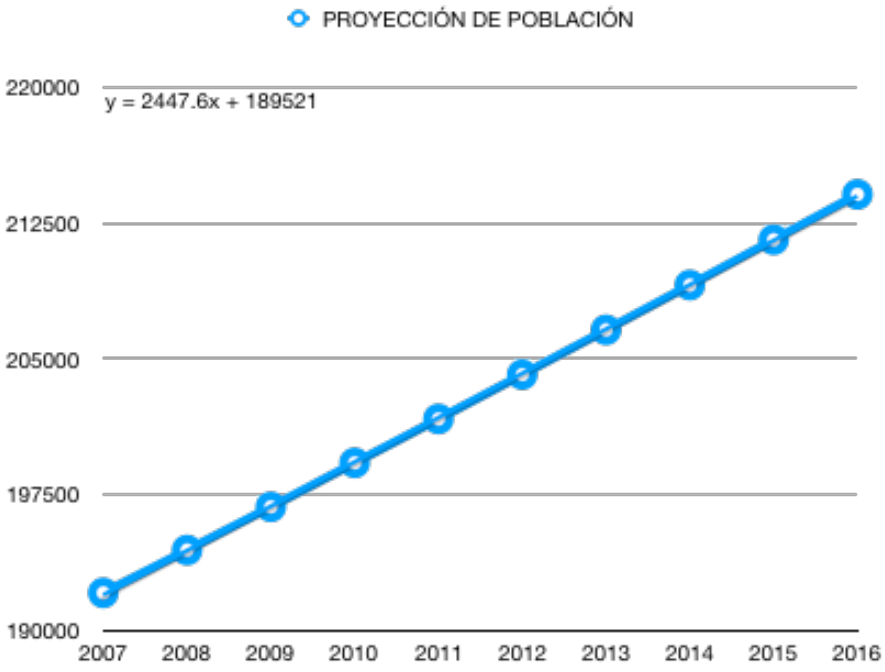


Ilustración 17 Proyección de la población de la ciudad de Tuluá. Fuente: el autor

Tabla 25 Población por estratos de la ciudad de Tuluá.

estrato	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
1	51807	25.38%	52434	25.38%	53062	25.38%	53701	25.38%
2	73253	35.88%	74140	35.88%	75028	35.88%	75918	35.88%
3	52848	25.89%	53488	25.89%	54129	25.89%	54780	25.89%
4	15216	7.45%	15400	7.45%	15585	7.45%	15763	7.45%
5	10632	5.21%	10761	5.21%	10890	5.21%	11024	5.21%
6	383	0.19%	388	0.19%	392	0.19%	402	0.19%
Total	204139	100.00%	206611	100.00%	209086	100.00%	211588	100.00%

Nota: Tomado de Alcaldía de Tuluá (2017)

Tabla 26 Población por ciclo de vida de la ciudad de Tuluá. Proyección de la población de la ciudad de Tuluá.)

Edad	POBLACIÓN	%
0-4	16448	7.42%
5-9	16331	7.37%
10-14	16333	7.37%
15-19	16707	7.54%
20-24	17581	7.93%
25-29	18701	8.44%
30-34	17564	7.92%
35-39	16137	7.28%
40-44	14501	6.54%
45-49	13622	6.14%
50-54	14317	6.46%
55-59	12837	5.79%
60-64	9882	4.46%
65-69	7516	3.39%
70-74	5413	2.44%
75-79	3747	1.69%
80 y más	4064	1.83%
total	221701	100.00%

Nota: Tomado de Alcaldía de Tuluá (2017)

Tabla 27 Esperanza de vida)

Períodos	Esperanza de vida al nacer (años)			Tasa de mortalidad infantil	Defunciones		
	Hombres	Mujeres	Total	(por mil)	< 1 año	0-4 años	1-4 años
1985-1990	64.23	71.69	67.87	41.40	191,792	222,085	30,293
1986-1991	64.24	71.97	68.01	40.10	189,101	218,214	29,113
1987-1992	64.25	72.25	68.15	38.90	186,034	214,004	27,970
1988-1993	64.25	72.52	68.28	37.60	182,106	208,727	26,620
1989-1994	64.26	72.78	68.42	36.40	178,765	204,236	25,470
1990-1995	64.27	73.04	68.55	35.20	174,241	198,260	24,019
1991-1996	64.36	73.29	68.72	34.10	169,753	193,626	23,873
1992-1997	65.07	73.54	69.20	33.10	164,385	186,849	22,464
1993-1998	65.79	73.78	69.69	32.00	158,933	179,928	20,995
1994-1999	66.56	74.01	70.19	31.00	153,539	173,032	19,493
1995-2000	67.25	74.25	70.66	30.00	148,409	166,575	18,165
1996-2001	67.80	74.47	71.05	29.00	143,633	160,775	17,142
1997-2002	68.25	74.69	71.39	28.10	139,129	155,422	16,292
1998-2003	68.60	74.91	71.68	27.20	134,626	150,283	15,656
1999-2004	68.90	75.12	71.93	26.40	130,209	145,268	15,059
2000-2005	69.17	75.32	72.17	25.60	126,042	140,622	14,580
2001-2006	69.40	75.52	72.39	24.80	122,240	136,394	14,154
2002-2007	69.64	75.71	72.60	24.10	118,570	132,260	13,690
2003-2008	69.87	75.90	72.81	23.30	115,113	128,392	13,279
2004-2009	70.11	76.09	73.03	22.70	111,741	124,579	12,838
2005-2010	70.34	76.27	73.23	22.00	108,419	120,782	12,363
2006-2011	70.46	76.44	73.38	21.40	105,455	117,612	12,157
2007-2012	70.58	76.62	73.53	20.80	102,690	114,580	11,890
2008-2013	70.70	76.78	73.67	20.20	100,065	111,755	11,690
2009-2014	70.83	76.94	73.81	19.70	97,511	108,923	11,412
2010-2015	70.95	77.10	73.95	19.10	94,732	105,845	11,112

Tabla 28 Variables del entorno demográfico.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El 86% población tulueña se encuentra en el perímetro urbano.	O				X
Según pirámide poblacional el mayor porcentaje de la población de Tuluá esta en el rango de edad de 20 a 60 años.	O				X
Tasa de crecimiento estable para el año 2019, siendo esta del 1,11 anual.	O			X	
Alto porcentaje de la población ubicada en estratos 1 y 2, siendo este del 61,26%	A	X			
A: Amenaza; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor					

3.4 ENTORNO CULTURAL

Según Trompenars (1998) la cultura es “Social interaction, or meaningful communication, presupposes common ways of processing information among the people interacting. These have consequences for doing business as well as managing across cultural boundaries”. Indicando que la cultura influye en la manera de hacer negocios

Tuluá apoya la cultura, el deporte y la recreación a través de La Casa de la Cultura, el IMDER y la Escuela de Futbol Carlos Sarmiento Lora.

> “La Casa de la Cultura cuenta con 11 centros culturales ubicados en diversos sectores de nuestro Municipio, estos centros han generado una serie de actividades dentro de los procesos culturales como son: el V Encuentro Nacional e Internacional de Narradores, el cual obtuvo un promedio de 5.900

asistentes, seguido de Reflexionarte, con 4.450 personas, y el XI Encuentro Nacional de Estudiantinas con 3.000 espectadores aproximadamente." (Alcaldia Tuluá, 2017)

En el campo tulueño también se han llevado a cabo eventos y festivales culturales, como son la Fiesta de Reyes en el corregimiento de La Marina, contando con mas de 4.300 personas, las Fiestas Cívicas del Frailejón en el corregimiento Santa Lucía, con mas de2.000 asistentes y la Fiesta del Alfarero en el corregimiento Aguaclara, con mas 1.700 espectadores, entre otros.(Alcaldia Tuluá, 2017)

Las actividades artísticas de mayor preferencia en los centros culturales son las rumbo-terapia, danza folclórica y música, con mayor presencia de mujeres en las 3 actividades. citar

Anualmente se realiza la feria de Tuluá, la cual genera un impacto económico regional que asciende a más de $10.000 millones durante los días de feria, este evento se reafirma como la vitrina comercial más importante del sur occidente colombiano, generando además 1.030 empleos directos e indirectos que impactan de forma positiva la economía local.

Tuluá, esta formada por gente amable y trabajadora, predominando la actividad económica como comercio, siendo el eje principal del norte del valle del cauca, puesto que llegan miles de personas de ciudades vecinas para comercializar sus productos o para comprar lo que a buenos precios ofrecen los tulueños.

La preocupación para el cuidado del medio ambiente es uno de los factores importantes de la comunidad tulueña. Implicando que los tulueños busquen marcas donde se evidencie compromiso positivo con el medio ambiente. Además, el consumidor tulueño esta en busca de productos de calidad que generen un costo beneficio acorde.

Tabla 29 Variables del entorno cultural.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Aumento del uso de redes sociales por parte de la población, implicando un cambio en las formas de consumo	O				X
Preferencia por marcas blancas ofrecidas por empresas que se enfocan en los bajos costos	A	X			
Tendencia a consumir marcas americanas ofrecidas por grandes superficies y empresas multinivel y de membrecías	O				X
Mayor actividad de las mujeres en el mercado laboral	O			X	
Mal uso de redes sociales en el espacio de trabajo	O				X
A: Amenaza; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor					

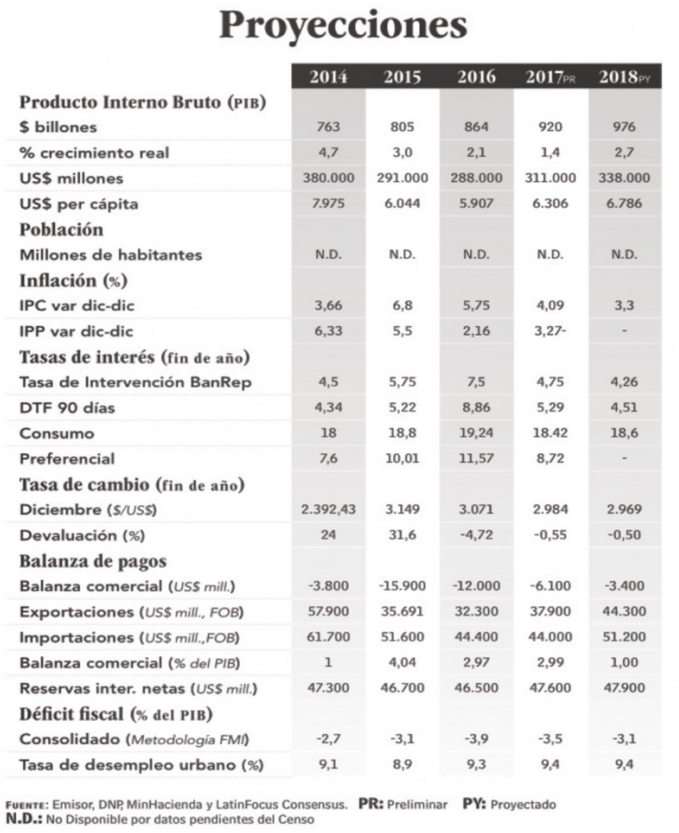
3.5 ENTORNO ECONÓMICO

Según Betancourt(2011), el entorno económico corresponde a uno de los entornos mas dinámicos del ambiente general y requiere por tanto información actualizada de fuentes primarias y secundarias, para este entorno se tendrá en cuenta el informe anual de la cámara de comercio de Tuluá, además de información del banco de la república y de las proyecciones económicas de la revista dinero.

Según el Banco mundial citado por la Cámara de Comercio de Tuluá(CCT, 2019), la economía global sufre una desaceleración, presentando para el año 2018 un crecimiento económico de apenas un 3,0%, ligeramente inferior al 3,1% del año 2017, tendencia que se espera para el año 2019, ya que se proyecta un crecimiento del 2,9%, siendo este comportamiento un resultado de las políticas comerciales que ha estado generando estados unidos frente a china.

> “Los conflictos comerciales entres estos países y la incertidumbre que se genera, junto a medidas monetarias menos laxas y tensiones geopolíticas, hacen que las perspectivas a mediano plazo de las economías exportadoras de materias primas sean moderadas, en particular para países latinoamericanos como Colombia, con la consecuente necesidad de una mayor diversificación económica y un ajuste fiscal.” (CCT, 2019)

Tabla 30 Indicadores económicos



Proyecciones

	2014	2015	2016	2017PR	2018PY
Producto Interno Bruto (PIB)					
$ billones	763	805	864	920	976
% crecimiento real	4,7	3,0	2,1	1,4	2,7
US$ millones	380.000	291.000	288.000	311.000	338.000
US$ per cápita	7.975	6.044	5.907	6.306	6.786
Población					
Millones de habitantes	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Inflación (%)					
IPC var dic-dic	3,66	6,8	5,75	4,09	3,3
IPP var dic-dic	6,33	5,5	2,16	3,27-	-
Tasas de interés (fin de año)					
Tasa de Intervención BanRep	4,5	5,75	7,5	4,75	4,26
DTF 90 días	4,34	5,22	8,86	5,29	4,51
Consumo	18	18,8	19,24	18.42	18,6
Preferencial	7,6	10,01	11,57	8,72	-
Tasa de cambio (fin de año)					
Diciembre ($/US$)	2.392,43	3.149	3.071	2.984	2.969
Devaluación (%)	24	31,6	-4,72	-0,55	-0,50
Balanza de pagos					
Balanza comercial (*US$ mill.*)	-3.800	-15.900	-12.000	-6.100	-3.400
Exportaciones (*US$ mill., FOB*)	57.900	35.691	32.300	37.900	44.300
Importaciones (*US$ mill.,FOB*)	61.700	51.600	44.400	44.000	51.200
Balanza comercial (*% del PIB*)	1	4,04	2,97	2,99	1,00
Reservas inter. netas (*US$ mill.*)	47.300	46.700	46.500	47.600	47.900
Déficit fiscal (% del PIB)					
Consolidado (*Metodología FMI*)	-2,7	-3,1	-3,9	-3,5	-3,1
Tasa de desempleo urbano (%)	9,1	8,9	9,3	9,4	9,4

FUENTE: Emisor, DNP, MinHacienda y LatinFocus Consensus. **PR:** Preliminar **PY:** Proyectado
N.D.: No Disponible por datos pendientes del Censo

Nota: Tomado de revista dinero

3.5.1 Crecimiento económico PIB

Para marzo del 2018 la economía en Colombia alcanzó un crecimiento del 2,7%, ver tabla 30, indicando una recuperación con relación al año 2017 cuando el incremento al tercer trimestre alcanzaba un 1,7% y al finalizar el año fue apenas del 1,8%. (DANE, 2018). La dinámica de este indicador esta relacionado con el desempeño del comercio, la industria manufacturera, transporte, la administración pública y defensa, así como las actividades profesionales, científicas y técnicas, beneficiados por un mejor desempeño del consumo privado y público. El crecimiento no fue mayor debido al pobre desempeño de la construcción y la minería que evidenciaron una pobre dinámica citar Fedesarrollo

> Según Fedesarrollo(2018), se espera para el año 2019 un crecimiento entre 3,2 y 3,5 por ciento, propiciado por una mejora desde el año anterior del consumo de los hogares y de la inversión, que a su vez está relacionada con una mejor dinámica de la construcción de edificaciones. Los sectores que se espera no tendrán una buena dinámica son el agropecuario, generación de

energía eléctrica y la minería, lo que en especial se debe al fenómeno de El Niño que afecta directamente a la producción de dichos sectores.

3.5.2. Balanza Comercial

La economía colombiana evidencia una fase de descenso, entre los años 2015 y 2016, recuperándose en el año 2017 y en el acumulado enero octubre del año 2018. La recuperación en los dos últimos años estuvo relacionada con el mejoramiento en los precios del petróleo, principal producto de exportación de Colombia. “Las importaciones también crecieron en el año 2017 y en el acumulado enero octubre de 2018 se evidencia un crecimiento con relación al mismo período del año anterior. En cuanto a la balanza comercial, ésta continúa siendo deficitaria, aunque el nivel del déficit viene disminuyendo en los dos últimos años” (CCT, 2019).

La Cámara de Comercio de Tuluá(2019) indica que se evidencia un crecimiento del 20% en las exportaciones tradicionales, comparado con el mismo período del año anterior Con relación a los bienes exportados, en el acumulado de enero – noviembre del año 2018, en especial en las exportaciones de petróleo y sus productos derivados que creció cerca de un 32%. Entre tanto, las exportaciones no tradicionales no presentaron una buena dinámica, creciendo apenas un 2,6% en el mismo período.

3.5.4 Inflación

Según la Cámara de Comercio de Tuluá(CCT, 2019), El Banco de La República, estipuló un rango de inflación entre 2% y 4%. Para el período 2009 – 2014 se logra que la inflación se ubique dentro de este rango, pero entre 2015 y 2017 es superior al mismo, debido especialmente a problemas climatológicos como el fenómeno de El Niño que generó escasez de alimentos, pero también al incremento del precio de los commodities o insumos básicos a nivel internacional y a la devaluación evidenciada en los últimos años que también afectó el precio de las materias primas importadas y otros bienes que contribuyeron al aumento en el costo de la canasta familiar. No obstante, entre los años 2017 y 2018 logra controlarse, cerrando en este último año en el 3,18%, un poco debajo de lo proyectado.

3.5.5 Tasa de Cambio

Colombia a sufrido un proceso de revaluación a partir del año 2010 y hasta mediados de 2014, mostrando a partir de agosto de dicho año una devaluación continua que ha superado el nivel de los $3.000 desde finales del año 2015 y en el

2016. En el año 2017 cerró con una ligera disminución, ubicándose en $2984; para el primer semestre del año 2018 cae ligeramente, pero a finales del segundo semestre se aumenta el nivel de devaluación, ubicándose alrededor de los $3250, muy por encima de los proyectado, lo cual era $2969. (CCT, 2019)

La Cámara de Comercio de Tuluá (2019) en su informe socioeconómico indica que:

> El fenómeno de la devaluación evidenciado por la economía colombiana está relacionado con la escasez de dólares provocado por la caída de los precios del petróleo y de otras materias primas mineras que exporta Colombia, así como a la disminución de la inversión extranjera y la salida de los llamados capitales golondrinas que buscan una mayor rentabilidad en otras economías, en particular en Estados Unidos, donde la Reserva Federal ha aumentado las tasas de interés provocando un flujo de capitales a especular en los mercados financieros de dicho país.

3.5.6 Economía local

En cuanto a la economía de la ciudad de Tuluá, “el valor agregado fue de 5.852 miles de millones para el año 2016 (último dato disponible a nivel municipal), lo que corresponde al 8,3% del total departamento, ubicando a la región en el grado 2 de importancia según los rangos de valor agregado” (CCT, 2019). Del mismo modo en el informe socio económico de la cámara de comercio se evidencia que “Tuluá concentra el 46,4% aproximado del valor agregado de la región y se ubica en el grado 2 de importancia, luego están los municipios de Zarzal y Bugalagrande con el 15% aproximado cada uno, con grado 3 de importancia. Los restantes municipios se sitúan entre los rangos 4 y 5 de importancia”(CCT, 2019).

Las nuevas empresas crearon 3794 empleos en el 2018, principalmente en el municipio de Tuluá con el 73% y Zarzal con el 12%. Además, el 97% de dicho empleo generado se dio en las microempresas y principalmente en las actividades de comercio, reparaciones, alojamiento y comidas e industria manufacturera.

El total de empleos en las empresas activas registrados para el año 2018 es de 39.220 trabajadores, de los cuales el 61% corresponden a empresas de Tuluá, el 27% a las de Zarzal.(CCT, 2019)

Tabla 31 Variables del entorno económico.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Comportamiento elevado de la inflación con relación a lo proyectado por el banco de la republica	A	X			
Crecimiento en 3.0% de la economía global en el 2018, en relación con el mismo periodo del año 2017, la cual fue del 3,1% y es visto como una leve desaceleración	A		x		
Devaluación de la moneda, lo cual implica necesaitar $3250 pesos para conseguir un dolar	A	X			
Aumento de 3794 empleos, generado por las nuevas empresas en el 2018	O				X
A: Amenaza; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor					

3.6 ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

Según el DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN(2019), Colombia presenta un cambio social notable en este siglo, con una fuerte caída de la pobreza de 49,7% en 2002 a 27% en 2017, y un aumento sostenido de la clase media, que ha pasado de 16,3% a 31,0% en el mismo período. Sin embargo, también indica que:

> Persisten el estancamiento de la productividad en la última década, el incremento de las economías ilegales, el aumento en la corrupción y en la percepción de impunidad, las grandes disparidades regionales en particular en contra de la Colombia rural, la alta informalidad laboral y empresarial, los costos tributarios y regulatorios que desestimulan la actividad empresarial, los grandes rezagos para la transformación digital que tiene el país, y la vulnerabilidad frente a riesgos de desastres y al cambio climático, entre muchas otras.

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 buscará mejorar esta situación transformando las condiciones que hagan posible acelerar el crecimiento económico y la equidad de oportunidades. El presente gobierno generará el gran pacto donde se unan fuerzas entre el sector privado y el sector publico, como indica el DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN(2019) “la creación de espacios de coordinación que permiten sumar esfuerzos, remar para el mismo lado y generar de esta manera el verdadero cambio social, dinamizar el crecimiento económico y alcanzar el mayor desarrollo del país y de sus regiones.”

Se busca la equidad de oportunidades para que cada colombiano pueda elegir libremente aquello que quiere ser y hacer con su vida y disfrutar de una vida digna, a través del “incremento en la productividad, liderada por una profunda transformación digital y una apuesta por la agroindustria que vincule a los pequeños y medianos productores; una mejora regulatoria y tributaria que promueva el

emprendimiento y la actividad empresarial; una mayor eficiencia del gasto público; una política social moderna centrada en la familia que conecta a la población pobre y vulnerable a los mercados; y el aprovechamiento de las potencialidades territoriales al conectar territorios, gobiernos y poblaciones." (DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, 2019)

Según la DNP, se creará formula LEGALIDAD + EMPRENDIMIENTO = EQUIDAD

La legalidad se enfoca en la consolidación del Estado Social de Derecho, que garantice la convivencia y asegurar el acceso a una justicia eficaz, eficiente y efectiva para que todos vivamos con libertad y en democracia.

El emprendimiento y la productividad busca una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos, aumentará la formalización laboral y empresarial y logrará un mayor aprovechamiento de las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio.

Según el DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN(2019), "la equidad es un pacto por una política social moderna centrada en la familia, eficiente, de calidad y conectada a mercados, que busca garantizar igualdad de oportunidades para todos los colombianos". Incluyendo la inclusión social y la inclusión productiva.

Con la inclusión social el gobierno buscará "el acceso eficiente y con calidad a servicios de salud, cuidado infantil, educación y formación de capital humano, seguridad alimentaria, vivienda y hábitat".

Con la "inclusión productiva el pacto se enfoca en el acceso a mercados de trabajo e ingresos dignos, haciendo especial énfasis en la conexión a mercados de trabajo por parte de la población pobre y vulnerable"

Los pactos que plantea el gobierno por cada región son:

- **Pacífico:** diversidad para la equidad, la convivencia pacífica y el desarrollo sostenible.
- **Caribe**: por una transformación para la igualdad de oportunidades y la equidad.
- **Región Central**: centro de innovación y nodo logístico de integración productiva nacional e internacional.
- **Gran Santander:** eje logístico, competitivo y sostenible de Colombia.
- **Amazonia:** por un Desarrollo Ambientalmente Sostenible
- **Eje Cafetero y Antioquia:** conectando para la competitividad y el desarrollo logístico sostenible.
- **Orinoquia/Llanos:** conectando y potenciado la despensa sostenible con el país y el mundo.

- **Océanos:** Colombia potencia bioceánica. (DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, 2019)

El presente gobierno invertirá para los próximos cuatros años un valor de 1.100 billones de pesos mas con relación al año 2018, del cual cerca del "50% estará dirigido al pacto por la equidad, buscando incrementar en la formación de capital y aumentos de la productividad multifactorial, lo cual se reflejará en una ampliación del crecimiento potencial de nuestra economía, pasando de 3,3% en la actualidad a 4,1% en los próximos años". (Gómez, 2018b)

> Gracias a estos resultados será posible reducir la pobreza monetaria en cerca de 6 puntos porcentuales, la cual pasará de 27% en la actualidad a 21% en 2022, la pobreza extrema se reducirá en 3 puntos porcentuales, pasando de 7,4% actualmente a 4,4% en 2022, la pobreza multidimensional disminuiría 5,1 puntos porcentuales, con lo cual pasará de 17% a 11,9%, y se generarán 1,6 millones de empleos adicionales durante este período. (Gómez, 2018a)

En contraste, para que le gobierno nacional pueda cumplir con su plan de desarrollo debe aumentar sus ingresos y para esto ha propuesto una reforma tributaria que tiene los siguientes aspectos mas relevantes:

- IVA plurifásico a cervezas y bebidas gaseosas**.**
- IVA de 19 % a trabajadores independiente.
- Impuesto del 2 % a la vivienda usada y nueva.

Tabla 32Variables del entorno político y legal.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
IVA plurifásico a cervezas y bebidas gaseosas	A	X			
IVA de 19 % a trabajadores independiente	A		x		
Impuesto del 2 % a la vivienda usada y nueva	A			X	
Inversión 1.100 billones de pesos mas con relación al año 2018, que permita mejorar la economía nacional	O				X
Esfuezos políticos para promover el emprendimiento	O				X
A: Amenaza; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor					

3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

"Para la viceministra de Economía Digital, Juanita Rodríguez, la analítica de datos está entre las tecnologías maduras que mayor impacto generarán en el aparato productivo de Colombia en el 2018."(Dinero.com, 2018)"Colombia está en la ruta de la Transformación Digital, pero con retos muy interesantes todavía en materia de infraestructura de comunicaciones, de apropiación TIC y de comercio electrónico", dice la viceministra.

Sin embargo, Javier Castro, country mánager de Cisco Colombia, explicó que en los últimos años se han venido desarrollando diferentes tecnologías que marcarán los desafíos y tendencias globales de la industria. “Definitivamente el internet de las cosas (iot por sus siglas en inglés) continuará planteando el reto de cómo facilitar la conexión de personas y dispositivos. También serán relevantes los temas de nube dada la cantidad de aplicativos y datos que se consumen, comparten y guardan diariamente” (elheraldo.co, 2019)

“El machine learning, la inteligencia artificial, la analítica y el big data continuarán facilitando el camino para manejar, analizar y extraer inteligencia y esencia de los datos. Igualmente, el blockchain, la automatización, la robótica y todo lo relacionado con dispositivos móviles seguirá teniendo relevancia”, indica Javier Castro citado en elheraldo.co (2019).

Los colombianos no se están quedando atrás con todos estos aspectos tecnológicos y cada vez más dan uso a estas tecnologías, las redes sociales se han convertido en un nivel inferior en cuanto a tecnología, ahora están en la búsqueda de la eficiencia a través de sus dispositivos móviles. “Cerca de la mitad de la población no está aprovechando las oportunidades del internet y las telecomunicaciones” (eltiempo.com, 2017), “por cada colombiano hay 1,2 líneas de telefonía móvil” citar (Dinero.com, 2018)

La simplificación de los procesos, tener información disponible de forma instantánea, estar en contacto con las personas, todo esto gracias al internet de las cosas, es la tendencia que se vive en la población colombiana.

Tabla 33 Variables del entorno tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Por cada colombiano hay 1,2 líneas de telefonía móvil	O				X
Ubicación del país en el puesto 68 entre 139 países del ranking global en uso de las TIC	O				X
Necesidad de las personas por simplificar sus vidas a través de las tecnologías	O				X
Desactualización acelerada de las tecnologías de la información (hardware y software).	A	X			
A: Amenaza; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor					

3.8 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO

Tabla 34 Matriz integrada del entorno.

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

ENTORNO GEOFÍSICO: Ubicación de la ciudad de Tuluá en el departamento del Valle Infraestructura vial en excelentes condiciones	El sector comercial de productos de consumo masivo tiene relación con el entorno geofísico, desde el entender que la ubicación y la infraestructura vial es de suma importancia para la distribución de sus productos.	La convergencia de los diferentes municipios con la ciudad de Tuluá, permiten que la organización se encuentre ubicada estratégicamente y sea una ciudad clave para el comercio, por otro lado, el desarrollo de la infraestructura vial se viene dando fuertemente, además de la gran inversión que se viene haciendo por parte del gobierno en este tema.	La disponibilidad de buenas vías permiten que el Coffe+Beer facil acceso a los proveedores. El estar ubicado en la ciudad de Tuluá garantiza que personas de los municipios vecinos encuentren Coffee+Beer como una buena opción para disfrutar de un buen momento de esparcimeinto, de esta forma, se presenta la oprtunidad de aumenatar el alcance de su población objetivo

ENTORNO SOCIAL Niveles altos de pobreza Aumento del desempleo para febrero del 2019 Baja tasa de analfabetismo Tasa de cobertura del 97% en amtriculas escolares	Los aspectos sociales se relacionan de forma directa con la organización, ya que conflictos sociales, pobreza, violencia y otras variables repercuten en el mercado de la organización.	La pobreza se esta evidenciando en términos muy elevados, de este modo se ve como mas del 65% % de la población esta en pobreza, lo cual es alarmante, considerando que es mas de la mitad de los ciudadanos de Tuluá. En suma, para el mes de febrero del 2019 se genera el indicador de mercado laboral, presentando un aumento del desempleo a nivel nacional.	El poder adquisitivo de la población tulueña es muy bajo, perjudicando el consumo, pero además, esta situación genera inseguridad, se aumenta los delitos por robo, lo cual también impacta directa e indirectamente a la organización. En contraste, tener una baja tasa de analfabetismo y una cobertura de educación alta, implica, en el futuro un sociedad con mayor poder adquisitivo que podrá impactar de forma positiva a Coffee+Beer

ENTORNO DEMOGRÁFICO El 86% población tulueña se encuentra en el perímetro urbano Según pirámide poblacional el mayor porcentaje de la población de Tuluá esta en el rango de edad de 20 a 60 años. Tasa de crecimiento estable para el año 2019, siendo esta del 1,11 anual. Alto porcentaje de la población ubicada en estratos 1 y 2, siendo este del 61,26	El entorno demográfico muestra las tendencias que se generan en la población que se relaciona con la organización que se encuentra en análisis, para el caso especifico, la concentración de la población y los estratos sociales pueden determinar las tendencias de consumo.	Gran porcentaje de la población de la ciudad de Tuluá se encuentra concentrada en el perímetro urbano, según estadísticas del gobierno municipal, el total de esta concentración es del 86%, este dato, puede generar una tendencia levemente ascendente, puesto que actualmente se esta presentando el fenómeno de desplazamiento, sin embargo, el contraste de este dato, es que esta población esta aumentando la tendencia en de ubicación de los estratos 1 y 2, los cuales representan el 61,26% del total de la población tulueña.	Que la población se encuentre ubicada en el perímetro urbano, se debería leer como una oportunidad, puesto que de esta forma se tendría mas cobertura del mercado. En cuanto a la población de estratos 1 y 2, se comportaría como una amenaza para la organización, teniendo en cuenta el poder adquisitivo o la capacidad de compra de este grupo de personas, y considerando que el objetivo de mercado de Coffee+Beer es las personas de los estratos 4, 5 y 6 el cual es un target muy pequeño. En cuanto a la pirámide poblacional, se puede comportar como una oportunidad, teniendo en cuenta que la población objetivo del Coffee+Beer sigue estando en este segmento.

ENTORNO CULTURAL Aumento del uso de redes sociales por parte de la población, implicando un cambio en las formas de consumo Tendencia a consumir marcas americanas ofrecidas por grandes superficies y empresas multinivel y de membrecías Mal uso de redes sociales en el espacio de trabajo	Quizás uno de los entornos mas importantes, pues, al analizarlo se identifican las tendencias de consumo actuales, del mismo modo las características gerenciales, y la cultura organizacional.	Actualmente se viene un presentando un acelerado uso de las redes sociales, las cuales pueden generar un impacto positivo o negativo, dependiendo del contexto o perspectiva, de esta forma se están presentando diferentes tendencias en el consumo. Las preferencias por marcas americanas o marcas posicionadas, ha venido en aumento, para el caso de un café bar, las personas están buscando marcas importadas en las cervezas, en cuanto al café, se evidencia un fuerte posicionamiento de la marca Juan Valdez	El aumento de uso de las redes sociales se ve de manera positiva, como una oportunidad, en el sentido que es una forma como la la organización se puede acercar a su mercado y manejar un sistema de información de los clientes que le permita posicionarse en el mercado. En cuanto al consumo de marcas americanas, también se puede ver de forma positiva, teniendo en cuenta que la organización se va a ofrecer cervezas de marcas e internacionales.

ENTORNO ECONÓMICO Comportamiento elevado de la inflación con relación a lo proyectado por el banco de la republica Crecimiento en 3.0% de la economía global en el 2018, en relación con el mismo periodo del año 2017, la cual fue del 3,1% y es visto como una leve desaceleración Devaluación de la moneda, lo cual implica necesitar $3250 pesos para conseguir un dólar Aumento de 3794 empleos, generado por las nuevas empresas en el 2018	Actualmente el sector de comercio debe permanecer alerta al comportamiento económico del país ya que se identifican las Tendencias de consumo actuales.	La inflación esta presente en todos los mercados nacionales, por eso es de suma importancia tenerla presenta, actualmente ha estado un poco por encima de lo presupuestado, pero el gobierno esta trabajando para mantener estos valores estables, sin embargo, con los constantes paros que se vienen presentando en el gobierno del presidente Duque, es posible que la inflación se eleve. El total de 3794 empleos que genero las nuevas empresas en Tuluá y los sectores aledaños, permiten tener una población con capacidad de consumo, además, el gobierno con su política de economía naranja viene apoyando a la creación de nuevas empresas con nivel tecnológico alto	Es una gran ventaja para la empresa conocer y poder simular sus proyecciones de compras y ventas teniendo en cuentas las variables económicas; ya que se puede percibir en muchos casos el comportamiento de consumo de los clientes. Así mismo puede buscar nueves fuentes de financiación o mecanismo para generar rentabilidad de los dineros recibidos. También identificar nuevos nichos de mercado. Sin embargo, el comportamiento de la inflación, y del dólar se pueden ver como una amenaza; por un lado, con la inflación alta, se disminuye el consumo, el gobierno puede generar políticas monetarias restrictivas para el control de esta; por otro lado, el alto costo del dólar genera que la importación de cervezas sea mas costosa. En contraste el aumento de los empleos que se genero por las nuevas empresas en la zona de influencia de la cámara de comercio de Tuluá, impacta de forma positiva a la organización en cuanto al consumo

ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL IVA plurifásico a cervezas y bebidas gaseosas IVA de 19 % a trabajadores independiente e Impuesto del 2 % a la vivienda usada y nueva Inversión 1.100 billones de pesos mas con relación al año 2018, que permita mejorar la economía nacional Esfuerzos políticos para promover el emprendimiento	Tiene relación directa con el sector siendo uno de los que más se ve afectado; ya que influye en gran medida en el poder adquisitivo o busca de productos sustitutos ofertados por el sector	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores ya que son estos quienes pagan este impuesto. Así mismo se encarece la vida diaria de los colombianos. Con las nuevas políticas de creación de empresas, se espera aumentar el emprendimiento.	Se ve como una amenaza el IVA plurifásico y el aumento de los impuestos, en cuanto que afecta el consumo y el costo de las materias primas. En contraste, los esfuerzos económicos y políticos del gobierno para apoyar la económica desde la productividad, incentiva el emprendimiento y como consecuencia un mejoramiento del nivel de vida

ENTORNO TECNOLÓGICO Por cada colombiano hay 1,2 líneas de telefonía móvil Ubicación del país en el puesto 68 entre 139 países del ranking global en uso de las TIC Necesidad de las personas por simplificar sus vidas a través de las tecnologías	Tiene relación directa con el sector ya que a través de nuevas tecnologías (Hardware y Software) se ha mejorado la productividad en términos de respuesta y satisfacción a los clientes.	Se fortalece el mercado interno y atrae inversión nacional y extranjera debido a la ventaja competitiva generada por la Gestión de conocimiento.	Es una gran oportunidad ya que debido a la implementación de herramientas tecnológicas cada vez serán más competitiva y permitirán que la empresa participe en mayor proporción en su entorno geográfico. En suma, el proceso de innovacion que va a implementar Coffee+Beer, impacta de forma positiva, ya que el mercado objetivo usa tecnologías de la información, por lo tanto se adaptaría facilmente a los procesos de la empresa

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1 DIAMANTE COMPETITIVO

4.1.1 Factores de productividad

Entre los factores de productividad se encuentra el talento humano, el cual esta referenciado por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, el cual capacita a las personas para servicio de Bar y Mesa, para esta categoría se evidencia una oferta de mano de obra suficiente, por otro lado, en cuanto al talento humano encargado de la tecnología, específicamente el programador de software, se puede encontrar en las dos universidades locales; una de ellas la Universidad del Valle sede Tuluá, el cual en su oferta de pregrados esta la Ingeniería en Sistemas; la otra, es la Unidad Central del Valle UCEVA, la cual ofrece el programa de pregrado Ingeniería en Sistemas.

Otro de los factores, es el recurso físico, el cual se puede evidenciar una fuerte infraestructura hidroeléctrica, la red de carreteras, y red de comunicaciones. Para la ciudad de Tuluá, con su terminal de transporte donde convergen todas las rutas regionales y algunas departamentales, evidenciando un excelente sistema de transporte.

4.1.2 Sectores conexos de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres.

Según la Cámara de Comercio de Tuluá(2019) el sector en el cual se desarrolla el trabajo es el de alojamiento y comidas, código CIIU 56, Para el desarrollo de proyecto se tuvo en cuenta que el sector esta enfocado en la comercialización de bebidas como las cervezas y cafés, específicamente:

- Código CIIU 5613; Expendio de comidas preparadas en cafeterías
- Código CIIU 5629; Actividades de otros servicios de comidas
- Código CIIU 5630; Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento

De acuerdo con lo anterior se desarrolla el siguiente mapa de la cadena productiva, específicamente el eslabón comercial, ver ilustración 18.

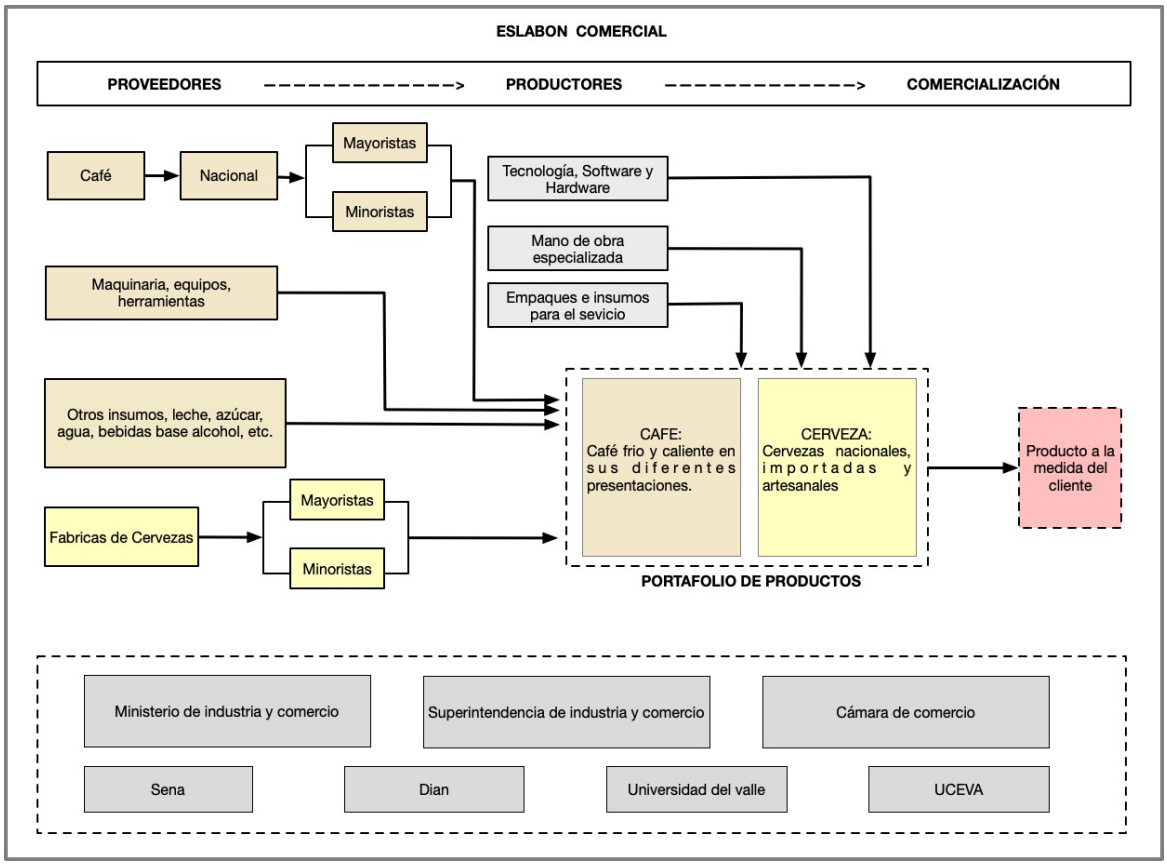


Ilustración 18 Cluster del sector alojamiento y comidas, eslabón comercial. Fuente: el autor

4.1.3 Condiciones de la demanda

Considerando las condiciones del mercado, la demanda esta segmentada en varios grupos y esta identificado por los siguientes aspectos:

- La música y el nivel de sonido
- Tipo de bebidas
- Condiciones del Ambiente
- Precios
- Calidad del servicio

Todos estos aspectos se encuentran influenciados por el estrato social, poder adquisitivo, edad, nivel de educación. Para el caso del consumo de bebidas de café, se ha generado una fuerte tendencia por consumir productos de marca Juan Valdez, el cual, para la ciudad de Tuluá, no existe un establecimiento que produzca estas bebidas con base a este café. Por otro lado, en cuanto a las cervezas, el consumo es muy variado entre las cervezas nacionales y las cervezas internacionales.

El perfil del segmento de mercado, al cual se quiere llegar, tiene las siguientes características:

- Ultima parte de generación X
- Primera gran parte de generación Milenials
- Hombres y mujeres
- Edad 24 a 45 años
- Estrato 4, 5 y 6
- Ciudad de Tuluá
- Disfrutan de tecnología
- Disfrutan de música electrónica
- Usan redes sociales

4.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad

El sector de alojamiento y comidas, específicamente la distribución de bebidas se ha caracterizado por tener un alto crecimiento en los últimos años, según la cámara de comercio de Tuluá el 18% de las empresas corresponde a este sector.

Igualmente, se debe considerar que cada uno de estos establecimientos tiene una propuesta de valor diferente, la cual es muy básica, y se diferencian en el portafolio de servicios y en el precio, también tienen como características segmentar su mercado con relación al tipo de música y su ubicación en la ciudad de Tuluá.

La estrategia planteada por Coffee+Beer es una propuesta de valor enfocada en la calidad del servicio, con un proceso tecnológico, aprovechando el impacto que esta generando la tecnología en la población. Del mismo modo, ofrecer una experiencia de exclusividad al entrar al establecimiento, que los consumidores sientan que se encuentran en un espacio solo para ellos y que no cualquier persona puede hacer parte de este grupo social.

No existe un establecimiento que brinde los productos que se tiene en el portafolio, con una sensación de exclusividad y con un proceso tecnológico como se espera tener.

4.1.5 El Gobierno

El gobierno elegido para el periodo 2018-2022, con el presidente Iván Duque, presenta su plan de desarrollo enfocado en tres pilares, Equidad, Legalidad y Emprendimiento. Su objetivo es reducir la pobreza y tener transparencia en los procesos públicos, para esto presenta lo siguiente:

- Ampliación de los cupos en Jóvenes en Acción
- Construcción de 520 mil viviendas VIS y VIP

- Desarrollar políticas encaminadas a mejorar la eficiencia y la transparencia en la justicia, a combatir la informalidad en todas sus expresiones.
- Intentar eliminar las trabas tributarias a las pequeñas y medianas empresas, que generan una gran cantidad de empleos en el país.
- Promover la llamada economía naranja, la tecnología financiera, los servicios digitales y las industrias creativas
- Gobierno contará con un Plan Plurianual de Inversiones (PPI), que asciende a un valor inicial de $1.100 billones de 2018, de los que cerca del 50 % ($520 billones) estarán destinados a programas y políticas para la equidad social.
- Disminución de la pobreza monetaria del 26,9 % en 2017 al 21,0 % en 2022.
- Crear 1,6 millones de puestos de trabajo adicionales en los próximos cuatro años. (Gómez, 2018a)

4.1.6 El Azar

Según Betancourt(2014) “Los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control tanto de las empresas como del gobierno nacional”, es asi como en Colombia, se presentan situaciones que se salen de control, entre estas tenemos:

- Cambio climático, que genera desastres y afecta los costos de comercialización.
- Los constantes paros camioneros, indígenas, de estudiantes, y agrarios que no permiten la libre movilización; generando problemas de abastecimiento e incrementando los precios.
- Comportamiento de la economía mundial, la cual se está desacelerando; es así como para el año 2018 el crecimiento económico se estima apenas en un 3,0%, ligeramente inferior al 3,1% del año 2017, tendencia que se espera para el año 2019, ya que se proyecta un crecimiento del 2,9%.citar
- Volatilidad del precio del petróleo y de la tasa representativa del mercado TRM, la cual afecta los costos de comercialización.

4.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Según Michael Porter citado por Betancourt(2014), el modelo de las cinco fuerzas competitivas esta orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector, sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria esta condicionado por:

1. La rivalidad entre los competidores
2. El ingreso de nuevas empresas al sector
3. El poder de negociación de los proveedores

4. El poder de negociación de los compradores
5. La amenaza de sustitución

De acuerdo con lo anterior, se desarrollará cada fuerza en la empresa Coffee+Beer, la cual, según la cámara de comercio, esta enmarcada en la actividad económica ALOJAMIENTO Y COMIDAS, código CIIU 55 - 56

4.2.1 Rivalidad entre competidores

Número de competidores

La Cámara de Comercio de Tuluá(2019), indica que para el 2018, la actividad económica de Alojamiento y comidas presenta una participación muy alta en cuanto a apertura de nuevos registros, siendo este de 258 con relación a los 1560 registros mercantiles nuevos para una participación del 16,5%, además, Las actividades económicas de mayor contribución de empresas activas es Comercio, Reparaciones con 4.845 unidades productivas, Alojamiento y Comidas con 1.177, e Industria Manufacturera 1.064. Se evidencia que Alojamiento y Comidas esta entre los sectores que mas se mantienen y crean en la región.

Actualmente en el Municipio de Tuluá se encuentran funcionando diferentes establecimientos de venta de bebidas, pero los mas reconocidos son los siguientes: Café al paso, Café dalí, cafa cava, mulatas OCA café bar, Wagner´s Coffee, Malasartes Café Rock, Parking Coffee, Mora y menta tienda de café, Club Café Tulua, Santo Remedio Café Bar, BCC beer&Company, Café arte, en cuanto a los bares, aparecen Metropolis video bar, san geronimo, retro bar, maria parranda, bar cubatas, 1960, restaurante bar la ruta, chelas bar, ranffis american bar, disco bar 4 40, mandriles bar, mojitos abr, tropical fresh café bar.

Capacidad de diferenciación del producto

El sector de Alojamiento y comidas basa su diferenciación, en el servicio, modos de pago, géneros musicales, ambiente en general, ubicación y portafolio de productos.

Importancia para la empresa

El aumento de los nuevos registros comerciales del sector Alojamiento Y comidas, en el municipio de Tuluá, fortalece el mercado tradicional, implicando la generación de nuevas estrategias para sobrevivir en el mercado actual.

Rentabilidad del sector

El sector de alojamiento y bebidas es unas de las actividades de mayor contribución tanto al mercado laboral como al crecimiento de la economía, presentando una tasa de rendimiento atractiva para nuevos competidores.

4.2.2 Barreras de salida

Costo de salida

El cierre de las empresas en la ciudad de Tuluá se ha presentado con la liquidación de los activos y el pago de pasivos, sin embargo, los costos laborales se presentarían como la principal atención, puesto que se puede incurrir en procesos legales.

Interrelación estratégica

Los establecimientos de la ciudad de Tuluá no presentan comúnmente la integración hacia atrás o hacia adelante, por lo tanto, facilita la toma de decisiones al momento de salir del mercado.

Barreras emocionales

Para este sector se presentan pocas situaciones emocionales, al ser nuevos registros, se puede inferir que no son negocios familiares, por lo tanto no se presenta esa barrera de salida

Especialización de los activos

Los activos del sector de Alojamiento y Comidas no son tan especializados, y al momento de liquidar se facilita se conversión en efectivo.

4.2.3 Posibles entrantes – barreras de entrada

Economías de escala

Se presentan economías de escala para las empresas de grandes superficies como Juan Valdez café o Hard Rock Coffee, que tienen sus negociaciones a nivel nacional implicando que loas demás empresas puedan competir por la calidad en el servicio.

Diferenciación del producto

Como se menciona en la primera fuerza, el sector basa su diferenciación, en el servicio, modos de pago, géneros musicales, ambiente en general, ubicación y portafolio de productos.

Necesidades de capital

Las necesidades de capital en el sector de alojamiento y comidas están enfocadas en la publicidad, gastos pre operativos y el inventario inicial del establecimiento.

Reacción esperada

Al existir una alta competencia en la ciudad de Tuluá, le reacción de entrada de un nuevo oferente es lenta y debe recurrir a estrategias agresivas para penetrar al mercado.

4.2.4 Poder de los proveedores

Número de proveedores importantes

En el mercado se presentan varias marcas de Café, sin embargo, para la empresa Coffee+Beer, la cual considera solo producir con materias primas de Juan Valdez, se evidencia un solo proveedor, por lo tanto, se debe realizar una evaluación estratégica frente a esta característica.

Por otro lado, en cuanto a la cerveza, se cuenta con diversos proveedores para cada tipo de cerveza

Importancia sector para proveedores

Los proveedores para el sector comercial que nos atañe han sido desarrollados para este campo específico y e ello radica su relevancia e importancia para el sector, se encargan en algunas ocasiones de apoyar y fortalecer a sus clientes a través de formaciones o capacitaciones con carácter de gremial.

Costo de cambio del proveedor

Los costos asociados a cambio de proveedor pueden presentarse por las negociaciones de descuentos o tiempos de distribución, pero no se convierte en algo relevante que puede afectar el proceso comercial como tal.

Integración hacia adelante proveedor

En el sector de alojamiento y comidas no se presenta la integración hacia adelante por parte del proveedor, como se menciona previamente, los proveedores propenden el desarrollo del sector.

Rentabilidad del proveedor

La rentabilidad del sector esta dada por su economía de escala, por lo tanto, no se tenderá a presionar al alza de los precios.

4.2.5 Poder de los compradores

Número de clientes importantes

Al analizar el sector de Alojamiento y comidas no se encuentra un cliente representativo con relación a las ventas, por el contrario, todos los clientes son considerados importantes.

Posibilidad de integración hacia atrás

Como se menciona previamente, los clientes de este sector solo buscan satisfacer algunas necesidades, por lo tanto, se encuentra una motivación para entrar al sector

Rentabilidad del cliente

Los clientes están en busca de calidad, y satisfacción, por lo tanto, la rentabilidad del cliente esta asociada a sus necesidades

4.2.6 Productos sustitutivos

Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo

Se cuenta con establecimientos que presentan otros tipos de bebidas con base en alcohol como cocteles, u otras bebidas como licores y diferentes refrescantes como jugos.

Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo

La agresividad de los nuevos integrantes del sector de la ciudad de Tuluá se refleja en la cantidad de locales que están inaugurando y sus estrategias de ingreso, que los convierte en establecimientos atractivos para el mercado.

Tabla 35 Matriz de perfil competitivo.

Negocio:		**Marco específico del negocio**					**Fecha**
Sector:		**Repulsión**		**Neutro**	**Atracción**		
		Alta	**Media**		**Media**	**Alta**	
COMPETIDORES ACTUALES							
Número de competidores	Grande		X				Pequeño
Capacidad de diferenciación del producto	Altos	X					Bajos
Importancia para la empresa	Alta	X					Bajos
Rentabilidad del sector	Baja					X	Baja
							Alta
BARRERAS DE SALIDA							
Costo de salida	Alto			X			Bajo
Interrelación estratégica	Alta			X			Baja
Barreras emocionales	Altas				X		Bajas
Especialización de los activos	Alta			X			Baja
BARRERAS DE ENTRADA							
Economías de escala	Baja		X				Alta
Diferenciación del producto	Bajas					X	Altos
Necesidades de capital	Amplio		X				Limitado
Reacción esperada	Baja	X					Alta
PODER DE LOS PROVEEDORES							
	Bajo			X			Alto
Número de proveedores importantes	Pequeña			X	X		Grande
							Bajo
Importancia sector para proveedores	Alto					X	Baja
	Alta					X	Alta
Costo de cambio del proveedor	Baja						
Integración hacia adelante proveedor							
Rentabilidad del proveedor							
PODER DE LOS COMPRADORES							
	Bajo				X		Alto
Número de clientes importantes	Alta					X	Baja
Posibilidad de integración hacia atrás	Baja				X		Alta
Rentabilidad del cliente							
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS							
Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo	Grande		X				Pequeño
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta		X				Baja
Perfil numérico (Suma)		3	5	5	4	5	

Al evaluar el resultado se evidencia que el negocio esta inmerso en un sector relativamente neutro, considerando, que se evidencia la misma cantidad de variables en el bloque de repulsión y en el bloque de atracción, además con

tendencia al bloque neutro; en suma, no se presentan amenazas de proveedores, que puedan controlar los precios, y que del mismo modo, al haber buena participación de estos, disminuye el costo de cambio, si fuera el caso; los competidores actuales, aunque son significativos, no presentan diferenciación, el cual va a ser la estrategia clave de Coffee+Beer; Las necesidades de capital son bajas, considerando que se van a manejar tecnología de punta. Ver tabla 35.

5. BENCHMARKING

5.1 PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS

5.1.1 Café al Paso

Es un café ubicado en el centro comercial del parque de la ciudad de Tuluá, su trayectoria en la ciudad los reconoce como uno de los sitios con mas experiencia en el mercado, además es visto como uno de los mejores espacios para disfrutar de un buen café, razón por la cual es seleccionado para el análisis competitivo.

Entre sus principales productos se encuentra:

- Bebidas de café y sus diferentes variedades
- Crepes
- Sandwich
- Omelette
- Granizados de frutas
- Malteadas
- Limonadas
- Jugos
- Helados

5.1.2 Juan Valdez Café

Procafecol S.A. nace en 2002 con el objetivo de generar negocios de valor agregado para los cafeteros y su marca Juan Valdez® y cuenta con cuatro líneas de negocio: Tiendas especializadas, Grandes Superficies, Canal Institucional y el portal e-commerce. A lo largo de diez años logran conformar un equipo sinérgico con conocimiento y experiencia; tienen más de 200 tiendas en operación, son líderes en la categoría en grandes superficies, Están posicionados como la marca de Café Premium más reconocida y admirada en Colombia y ya han consolidado su modelo de expansión a nuevos mercados en el mundo.(Juan Valdez Café, 2012)

“El 12 de diciembre de 2002 abre sus puertas la primera tienda Juan Valdez® Café en el aeropuerto internacional El Dorado de la ciudad de Bogotá, con ella se inició una historia de sueños y grandes logros para el café premium colombiano.”(Juan Valdez Café, 2012)

Además de las tiendas a nivel nacional, Juan Valdez Café cuenta con tiendas en Estados Unidos, China, Alemania, Chile, Ecuador, Aruba, Panamá, Bolivia, Costa

Rica, El salvador, México, Malasia y Paraguay. Su alianza con los hoteles Marriot les ha permitido tener tiendas en los diferentes hoteles.(Juan Valdez Café, 2012).

Actualmente, esta marca es un referente para los diferentes espacios relacionados con la venta de bebidas de café.

5.1.3 Zona Pub

Cervecería ubicada en la ciudad de Tuluá, en la calle 37B numero 43-05, considerado por sus usuarios como un espacio moderno, con variedad de cervezas, además venden comida a la carta, entre sus características principales se encuentra el diseño del espacio, el cual es considerado cómodo, ambiente agradable y buena música.

Es relativamente nuevo en el mercado, teniendo en cuenta que su apertura fuer realizada el 20 de septiembre del 2014.

5.2 DESCRIPCION DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

5.2.1 Calidad servicio

Según Deming citado por Duque(2005, p. 1) “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”, de acuerdo con esto la calidad del servicio esta enfocada en satisfacer las necesidades de los usuarios.

5.2.2 Variedad productos

Se evalúa los diferentes productos que ofrece cada una de las competencias, considerando que la empresa en estudio solo se van a ofrecer cervezas y café en sus diferentes presentaciones, en otros establecimientos pueden ofrecer, además, otros tipos de productos que permita posicionarse en el mercado.

5.2.3 Ambiente agradable

En este tipo de establecimientos es importante el ambiente, teniendo en cuenta que mientras se disfruta del espacio es necesario contar con unas condiciones de ambiente optimas, como son la música, las personas que lo frecuentan entre otras.

5.2.4 Horarios de Atención

Se evalúa el horario destinado para la atención de los clientes, en los diferentes días de la semana, incluidos domingos y festivos

5.2.5 Calidad de producto

Se tiene en cuenta la calidad de cada uno de los productos ofrecidos, que no estén deteriorados, mal preparados o con presentación inadecuada.

5.2.6 Relación con el cliente

Se revisa la relación que se presenta desde la organización con cada uno de los clientes, para este tipo de actividades económicas, es importante mantener una excelente relación con cliente, de esta forma se entienden sus necesidades y se puede presentar un buen servicio posventa.

5.2.7 Sensación Exclusividad

Es una característica importante para analizar, teniendo en cuenta que uno de los enfoques estratégicos de la organización en estudio es la sensación de exclusividad, que las personas sientan que están ingresando a un espacio exclusivo para ellos, se diferencia del ambiente, en cuanto a la música.

5.2.8 Personal calificado

Se evalúa que tan calificado es el personal que se encuentra en cada una de las partes del proceso de la organización, se considera un factor de éxito, puesto que se relaciona con la atención, la calidad del servicio y del producto.

5.2.9 Comodidad de las instalaciones

Se evalúa el espacio destinado para la organización, tamaño, distribución de las mesas, entre otras cosas.

5.2.10 Promociones

Las promociones son importantes, considerando que fidelizan a los usuarios y esto implica generar unas buenas estrategias para penetrar en el mercado específico.

5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Con la matriz de perfil competitivo, ver tabla 36, se identifica los principales competidores de la empresa, así como sus debilidades y fortalezas, para el caso especifico de este proyecto se analiza la empresa Juan Valdez Café, Café al Paso y Zona Pub, a continuación, se presenta la matriz de perfil competitivo, seguido, los radares de comparación y la interpretación de los resultados.

Tabla 36 Matriz de perfil competitivo Café al paso, Juan Valdez Café y Zona Pub.

	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		CAFE AL PASO		JUAN VALDEZ CAFÉ		ZONA PUB	
				VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1	Calidad servicio	15%	0.15	2.5	0.375	4	0.6	3	0.45
2	Variedad productos	9%	0.09	3.5	0.315	3	0.27	4	0.36
3	Ambiente agradable	14%	0.14	2	0.28	4	0.56	3.5	0.49
4	Horarios de Atención	8%	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
5	Calidad de producto	12%	0.12	2.5	0.3	4	0.48	2	0.24
6	Relación con el cliente	11%	0.11	1.5	0.165	3.5	0.385	2	0.22
7	Sensación Exclusividad	7%	0.07	2	0.14	3.5	0.245	3	0.21
8	Personal calificado	10%	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2
9	Comodidad de las instalacionnes	8%	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
10	Promociones	6%	0.06	1	0.06	1.2	0.072	1.1	0.066
	TOTALES	**100%**	**1**		2.055		3.492		2.796

La calidad del servicio, el ambiente agradable, la calidad del producto, relación con el cliente y el personal calificado, son los factores de éxito con mayor peso; 15%, 14%, 12%, 11% y 10% respectivamente, luego, esta la variedad en los productos, los horarios de atención, la sensación de exclusividad, la comodidad y las promociones por debajo del 10%.

De acuerdo con lo anterior, Juan Valdez Café ocupa el primer puesto con una calificación de 3,627, como consecuencia de su calidad en el servicio, el ambiente agradable, la calidad del producto y el personal calificado, el cual se le dio una

calificación de 4,0; considerando, además, que estas variables son las de mayor peso; como se menciona previamente, Juan Valdez es la empresa de referencia para este sector, por lo tanto, los resultados son coherentes.

Seguido, se encuentra Zona Pun con una calificación 2,75; destacando por variedad en productos, horarios de atención; y en ultimo lugar, se encuentra Café al Paso, el cual solo se destaca por la variedad de productos.

5.4 RADARES DE COMPARACIÓN

"Una Gráfica de Radar, es un gráfico circular que se utiliza principalmente como herramienta de comparación de datos. También conocida como un Diagrama de Araña, es una herramienta muy útil para mostrar visualmente las diferencias entre el estado actual y el estado ideal de una empresa".(B. MORÁN & M. GALINDO, 2016, p. 94). El objetivo de estos radares es identificar la percepción que se tiene de las organizaciones en cuanto a sus fortalezas y debilidades.

A continuación, se presentan los radares de valor y de valor sopesado de las organizaciones en comparación:



Ilustración 19 Radar de valor de Café al Paso. Fuente: el autor



Ilustración 20 Radar de valor sopesado de Café al Paso. Fuente: el autor

Café al paso presenta altos valores en variedad de productos, calidad del servicio, sin embargo son muy bajos comparados con las demás organizaciones, de forma aceptable se encuentra el ambiente agradable y la calidad del producto, ver ilustraciones 19-20.



Ilustración 21 Radar de valor de Juan Valdez Café. Fuente: el autor



Ilustración 22 Radar de valor sopesado de Juan Valdez Café. Fuente: el autor

Juan Valdez se destaca en calidad del servicio, ambiente agradable, calidad del producto, siendo la referencia del mercado, por otro lado, se presenta un personal calificado aceptable, ver ilustraciones 21-22.



Ilustración 23 Radar de valor de Zona Pub. Fuente: el autor



Ilustración 24 Radar de valor sopesado de Zona Pub. Fuente: el autor

Zona Pub presenta valor alto en el ambiente agradable y de forma aceptable la calidad del servicio, la variedad de productos y los horarios de atención, ver ilustraciones 23-24.

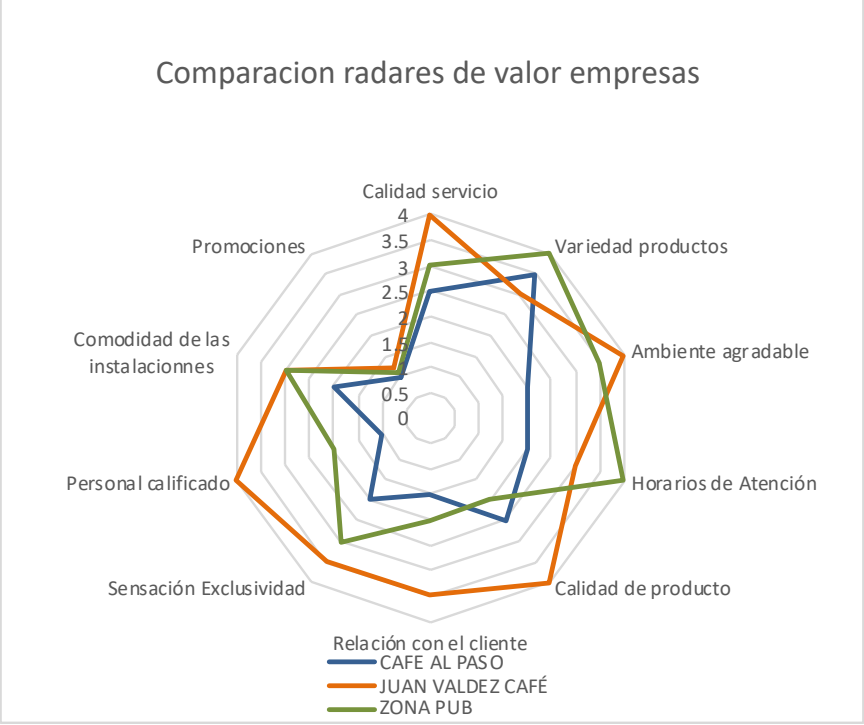


Ilustración 25 Comparación de radares de valor. Fuente: el autor

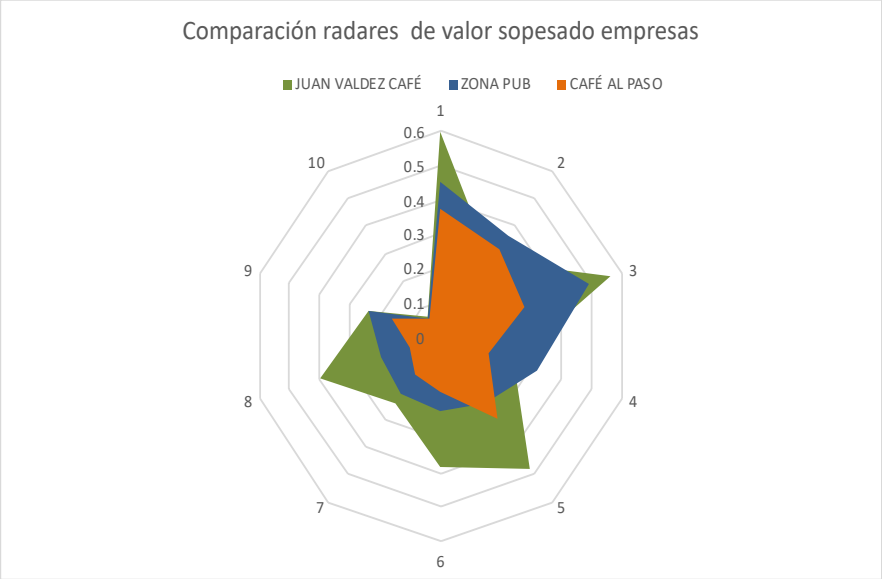


Ilustración 26 Comparación de radares de valor sopesado. Fuente: el autor

Analizando los radares de comparación correspondientes a las ilustraciones 25 y 26, se evidencia que Juan Valdez Café es muy superior frente a la competencia, afirmando que es el referente en el mercado en cuanto a la venta de bebidas a base de café, además, se encuentra que con un peso de 15% y un valor sopesado de 0,6 es el factor critico donde mas se destaca.

En suma, destaca por encima de la competencia en los factores calidad del producto, sensación de exclusividad, personal calificado. Solo se encuentra por debajo de Zona Pub y Café el paso en la variedad de productos y los horarios de atención.

Al considerar los aspectos claves del benchmarking, como son la calidad del servicio, la variedad de los productos, un ambiente agradable, buenos horarios de atención, calidad en los productos, buena relación con el cliente, sensación de exclusividad por parte de los clientes, un personal calificado, se permite estructurar las estrategias para el desarrollo de Coffee+Beer, y poder tener claridad en la idea de negocio.

6. ANÁLISIS DE MERCADO

6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

6.1.1 Identificación del producto

De acuerdo con lo planteado en la idea de negocio, Coffee+Beer solo venderá bebidas como la cerveza y bebidas a base de café, cada una de estas en sus diferentes presentaciones, es así como la cerveza se ofrecerá importada, nacional y artesanal; en cuanto al café, en su presentación frio y caliente. A continuación, se definirá cada uno de los productos para luego clasificarlos de forma especifica.

Por una lado las cervezas; de acuerdo con Bavaria.co(2014) "**La cerveza** es la bebida resultante de la fermentación alcohólica mediante levaduras cerveceras seleccionadas, de un mosto procedente de malta de cebada en agua potable, sola o mezclada con otros productos (adjuntos) adicionada con lúpulo y sometida a un proceso de cocción." Agrega que existen tres clases de cervezas, clasificadas por el tipo de levadura, las cuales son:

- Lager: Utilizan levaduras que al final del proceso de fermentación van al fondo del tanque. Tienen contenidos de alcohol en los 4 y 13 grados y su amargo y color son menos intensos. Son las mas populares en el mundo
- Ale: Utilizan levaduras que al final del proceso de fermentación van a la parte superior de los tanques y tienen alcoholes entre los 2,5 y 10 grados. El amargo y el calor son mas intenso que en los tipos lager.
- Lambic: Son cervezas que se ponen en contacto con el ambiente de modo que las levaduras y bacterias presentes se encargan de realizar la fermentación, pero no se controlan como en las Large y Ales.

Por otro lado; el café, "siendo este los granos obtenidos de unas plantas perennes tropicales (cafetos), morfológicamente muy variables, los cuales, tostados y molidos, son usados principalmente para preparar y tomar como una infusión. Los granos de café son las semillas de un fruto llamado popularmente cereza. Estas cerezas están compuestas por una cubierta exterior, el *exocarpio*, el cual determina el color del fruto; en el interior hay diferentes capas: el *mesocarpio*, es una goma rica en azúcares adherida a las semillas que se conoce como mucílago; el *endocarpio* es una capa amarillenta que cubre cada grano, llamada *pergamino*; la epidermis, una capa muy delgada conocida como la *película plateada*; y los granos o semillas, el *endosperma*, conocidos como el *café verde,* que son los que tuestan para preparar los diferentes tipos de café."(Federacion Nacional de Colombia, 2010)

6.1.2 Características del producto

Como se menciona en la idea de negocio, Coffee+Beer ofrecerá bebidas como el café y la cerveza, no se distribuirá otro tipo de bebida o licor, se tendrá un paquete de productos relacionado con las diferentes presentaciones del café, en cuanto a la cerveza, se brindará cerveza nacional e importada. Coffee+Beer también brindará un lugar de esparcimiento y entretenimiento, innovador, con estilo nórdico, y tecnológico. Si el cliente desea, la atención se puede realizar con un especialista en mesa, o puede escoger, ser atendido por medio de un iPad, en caso de no tener la aplicación instalada en su dispositivo móvil, Gran parte de su proceso de relación con el cliente se realizará por medio de una aplicación para dispositivos móviles.

Esta aplicación será diseñada para dispositivos Android y iOs, y el consumidor que la descargue tendrá diferentes beneficios como son:

- Podrá pagar por medio de la aplicación
- Tendrá un mensaje de bienvenida para el consumidor
- Podrá realizar el pedido
- Podrá reservar el espacio en el que quiere estar
- Podrá pedir música.

6.1.3 Factor diferenciador

El proyecto de la empresa esta enfocada en la especialización del servicio, la calidad de los productos y el servicio y el aprovechamiento de la tecnología para generar innovación, de acuerdo con lo anterior se propone el siguiente esquema de diferenciación, ver ilustración 27.



Ilustración 27 Factor diferenciador Coffee+Beer. Fuente el autor

6.1.4 Propuesta de valor

De acuerdo con la estrategia diferenciadora, Coffee+Beer, tiene como propuesta de valor la experiencia del cliente, basando esta, en la entrega de una experiencia inolvidable con los clientes a través de un diseño de ambiente único, un servicio especializado y el uso de tecnologías que generen innovación.

6.1.5 Portafolio de productos

Coffee+Beer ofrecerá productos con base de café y cervezas, cada uno de estos en sus diferentes presentaciones, por lo tanto, en la siguiente tabla se presenta una lista de los diferentes productos ofrecidos, clasificados por la familia correspondiente, café o cerveza, otros, ver tabla 37.

Tabla 37 Portafolio de productos Coffee+Beer.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	
CERVEZAS	
Cerveza aguila light	Cerveza BBC Bacatá
Cerveza poker	Cerveza BBC Chapinero
Cerveza Club colombia Dorada	Cerveza Corona
Cerveza Club colombia Negra	Cerveza Stella Artois
Cerveza Club colombia Roja	Cerveza Heineken
Cerveza BBC monserrate	Cerveza Budweiser
Cerveza BBC Cajicá	Cerveza Miller
BASE DE CAFÉ	
Expresso Corto	Mokaccino
Expresso Doble	Capuchino tradicional
Frapuchino	Granizado de café
Café	Malteada de café
Café Latte	

6.1.6 Productos sustitutivos y complementarios

Actualmente en el Municipio de Tuluá se encuentran funcionando diferentes establecimientos de venta de bebidas, pero los mas reconocidos son los siguientes:

- Café al paso
- Café Dalí
- Café cava
- Mulatas
- OCA café bar

- Wagner´s Coffee,
- Malasartes Café Rock,
- Parking Coffee,
- Mora y menta tienda de café,
- Club Café Tuluá,
- Santo Remedio Café Bar,
- BCC Beer&Company,
- Café arte,

En cuanto a los bares, aparecen:

- Metropolis video bar
- San geronimo
- Retro bar
- Maria parranda
- Bar cubatas
- 1960
- Restaurante Bar la Ruta
- Chelas bar
- Ranffis american bar,
- Disco bar 4 40
- Mandriles bar
- Mojitos Bar
- Tropical fresh café bar.
- Zona Pub
- BBC Bogota Beer Company

En estos espacios, se ofrecen productos variados en cuanto a bebidas y alimentos, algunos son vistos como restaurantes, otros como tiendas de café y otros como bares.

6.1.7 Mercado objetivo

Coffee+Beer tiene como mercado objetivo, a todos los hombres y mujeres, de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Tuluá, entre 24 y 45 años, que corresponden a la ultima parte de la generación X y a la gran primera parte de la generación Y o milenials, los cuales disfrutan de géneros musicales digitales como la Electrónica, Chill, Lounge y música POP, así mismo, disfrutan de la tecnología, cada uno de ellos, cuenta como mínimo, con un Smartphone, y de esta forma hacen gran uso de las redes sociales. De este modo se realiza la segmentación del mercado, la cual se relaciona con las familias de bebidas, para el caso se da la siguiente forma; para bebidas de café, esta las calientes y las frías; para las bebidas de cerveza, se

encuentran las nacionales y las importadas; y finalmente el ambiente, que esta en la propuesta de valor, ver tabla 38.

Tabla 38 Matriz de segmentación Coffee+Beer.

MATRIZ DE SEGMENTACIÓN								
EMPRESA		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES						PRODUCTOS NUEVOS
COFFEE+BEER		CAFE FRIO	CAFE CALIENTE	CERVEZA NACIONAL	CERVEZA IMPORTADA	CERVEZA ARTESANAL	AMBIENTE TECNOLÓGICO CON MÚSICA POP, CHIL, LOUNGE	CAFE DE LA CASA
MERCADOS ORIGINALES TRADICIONALES	TULUÁ	X	X	X	X	X	X	X
	MUJER	X	X	X	X	X	X	X
	HOMBRE	X	X	X	X	X	X	X
	ESTRATO 4,5	X	X	X	X	X	X	X
	ESTRATO 6	X	X		X		X	
	EDAD 24 - 30 AÑOS			X	X	X	X	
	EDAD 31 - 37 AÑOS	X	X	X	X	X	X	X
	EDAD 38 - 45 AÑOS		X	X				X
	USAN TECNOLOGÍA Y REDES SOCIALES	X	X	X	X	X	X	X
MERCADOS NUEVOS	CALI	X	X	X	X	X	X	X

PENETRACIÓN
DESARROLLO PRODUCTO
DESARROLLO DE MERCADO
DIVERSIFICACIÓN

Por un lado y de acuerdo con la información anterior y con los datos generados por la Alcaldía de Tuluá citar, los porcentajes de los estratos objetivos son:

- Estrato 4: 7,45%
- Estrato 5: 5,21%
- Estrato 6: 0,19%

El total de población urbana corresponde al 86,5% del total de la población, y para el 2016 correspondía a 184899 personas del total de población. Para determinar la población hasta el 2023, se identifica la formula de la función lineal generada hasta el 2016 y se proyecta hasta el año objetivo, siendo esta 199928 personas correspondiente al 86,5% del total de la población.

Al revisar datos estadísticos del DANE, donde se proyecta una población para el 2018 en la ciudad de Tuluá de 219.148 habitantes, y comparados con las proyecciones del investigador, las cuales fueron de 218.892 habitantes(DANE, 2019), se puede evidenciar un desfase en los datos de tan 256 habitantes que corresponde al 0,1% de error. Por lo tanto, a la muestra se le puede incluir un error sistémico del 0,1%, en suma al multiplicar 94,82 datos, resultado de la muestra por el 0,1% se genera un resultado de 94,91 datos para la muestra y considerando que se aplicaron 95 encuestas, se podría decir que no hay tanta diferencia de los datos proyectados con los reales. Ver ilustración 28



Tuluá, Valle del Cauca

Código Municipal: 76834	Región: Pacífico
Subregión (SGR): Centro	Entorno de Desarrollo (DNP): Robusto
Categoría Ley 617 de 2000: 2	Superficie: 818 Km2 (81.800 Ha)
Población: 219.148 Habitantes	Densidad Poblacional: 267,91 Hab / Km2

Ilustración 28 Poblacion de Tuluá - proyecciones 2018. Fuente (DANE, 2019)

Finalmente, el ciclo de vida del mercado objetivo esta determinado por los siguientes datos:

- 25 – 29 años: 8,44%
- 30 – 34 años: 7,92%
- 35 – 39 años: 7,28%
- 40 – 44 años: 6,54%

Tabla 39 Población de la ciudad de Tuluá.

AÑO	TOTAL POBLACIÓN	URBANO	%	RURAL	%
2007	192082	165259	86.040%	26823	13.96%
2008	194446	167387	86.080%	27059	13.92%
2009	196834	169531	86.130%	27303	13.87%
2010	199264	171704	86.170%	27560	13.83%
2011	201688	173870	86.210%	27818	13.79%
2012	204138	176059	86.250%	28079	13.75%
2013	206610	178255	86.280%	28355	13.72%
2014	209086	180458	86.310%	28628	13.69%
2015	211588	182677	86.340%	28911	13.66%
2016	214095	184899	86.360%	29196	13.64%
2017	216445	187225	86.500%	29220	13.50%
2018	218892	189342	86.500%	29550	13.50%
2019	221340	191459	86.500%	29881	13.50%
2020	223787	193576	86.500%	30211	13.50%
2021	226235	195693	86.500%	30542	13.50%
2022	228683	197810	86.500%	30872	13.50%
2023	231130	199928	86.500%	31203	13.50%

Nota: Tomado de Alcaldía de Tuluá

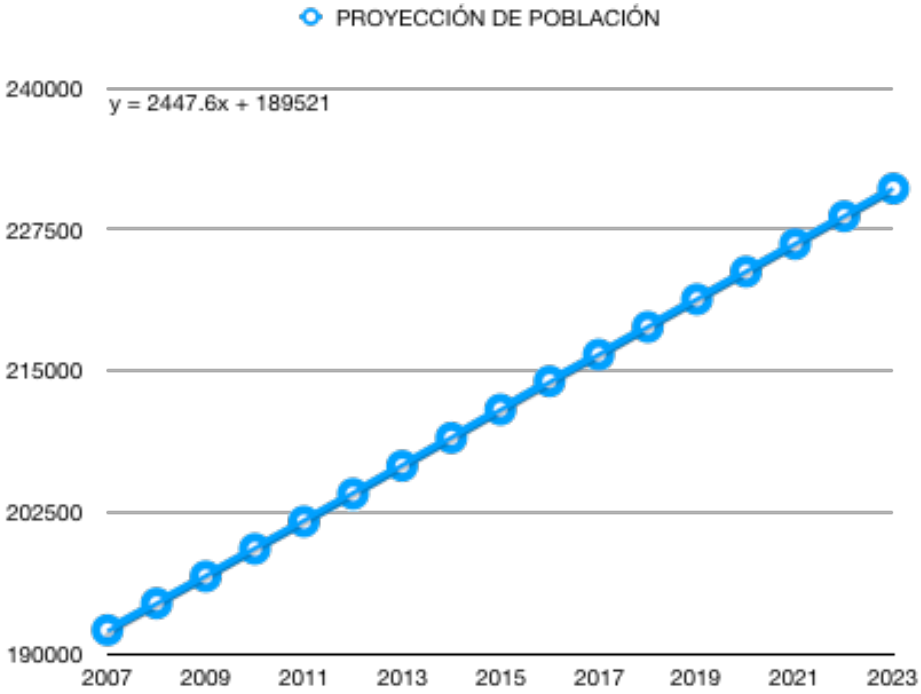


Ilustración 29 Proyección de población de Tulua. Fuente el autor

Tabla 40 Segmentación población de Tuluá por ciclo de vida

Edad	POBLACIÓN	%
0-4	16448	7.42%
5-9	16331	7.37%
10-14	16333	7.37%
15-19	16707	7.54%
20-24	17581	7.93%
25-29	18701	8.44%
30-34	17564	7.92%
35-39	16137	7.28%
40-44	14501	6.54%
45-49	13622	6.14%
50-54	14317	6.46%
55-59	12837	5.79%
60-64	9882	4.46%
65-69	7516	3.39%
70-74	5413	2.44%
75-79	3747	1.69%
80 y más	4064	1.83%
total	221701	100.00%

Por lo tanto, con los datos anteriores, para el 2019 el tamaño del mercado objetivo es de 7425 hombres y mujeres de los estratos 4, 5 y 6, con edades entre los 24 a 45 años, en la ciudad de Tuluá, el cual se puede ver en la tabla 41:

Tabla 41 Segmentación de población para proyecto.

SEGMENTO DE MERCADO	
POBLACIÓN TULUÁ	221340
% AREA URBANA	86.50%
TOTAL POBLACIÓN URBANA	191459
% ESTRATO 4	7.45%
% ESTRATO 5	5.21%
% ESTRATO 6	0.19%
TOTAL % ESTRATOS	12.85%
TOTAL POBLACION POR ESTRATOS	24602
% EDAD 25 - 29 AÑOS	8.44%
% EDAD 30 - 34 AÑOS	7.92%
% EDAD 35 - 39 AÑOS	7.28%
% EDAD 40 - 44 AÑOS	6.54%
TOTAL % EDAD	30.18%
TOTAL POBLACIÓN POR EDAD	7425

6.1.8 Proyección de la demanda potencial

Al no tener precisión en el consumo del mercado objetivo, en la ciudad de Tuluá, se recurre al método de investigación de mercados para definir la demanda potencial de este mercado.

6.1.9 Universo y muestreo

El total de la demanda esperada esta caracterizado por 7425 hombres y mujeres de los estratos 4, 5 y 6, con edades entre los 24 a 45 años de la ciudad de Tuluá. Para realizar el análisis de este universo, se calcula la muestra con la siguiente ecuación:

$$\eta = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

En donde:

Z= Nivel de confianza (95%), valor de Z: 1,96

N= Tamaño de la población: 7425

p= Porcentaje de veces que se supone que ocurre un fenómeno en la población: 50%

q= Porcentaje de fracaso del fenómeno (1-p)= 50%

e= Error de estimación: 10%

Se aplica la fórmula de la población finita con probabilidad de ocurrencia no conocida. Debido a que la probabilidad de ocurrencia es desconocida consideramos que la probabilidad de que el evento ocurra (p) tiene un valor de 0.5 y la probabilidad de que el evento no ocurra (q) también tendrá un valor de 0.5. Se determinará por otro lado, el error máximo que puede aceptarse en los resultados será del 10%. De acuerdo con lo anterior se calcula la muestra:

$$\eta = \frac{1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5 * 7425}{0{,}1^2 * (7425 - 1) + 1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

$$\eta = 94{,}82 \cong 95$$

6.1.10 Herramienta y necesidades de recolección de información

Para la investigación de mercados se aplica las 95 encuestas en los barrios de estrato 4, 5, y 6 de la ciudad de Tuluá.

Tabla 42 Ficha técnica de encuesta.

Ficha técnica diseño y realización de la entrevista	
Elaborado por:	Juan Carlos López
Universo	Hombres y mujeres de los estratos 4, 5 y 6, con edades entre los 24 a 45 años de la ciudad de Tuluá
Unidad de muestreo	Personas
Fecha	Mayo del 2019
Nivel de confiabiliad	95%
Técnica de recolección de datos	Entrevista estructurada
Tamaño de la muestra	77
Número de preguntas formuladas	14

6.1.11 Objetivos de la investigación de mercado

Razón fundamental del estudio: El propósito de este estudio es cuantificar y la demanda potencial, y caracterizar e identificar los hábitos de consumo del mercado objetivo, en la ilustración 30 se puede ver la encuesta que se aplica.

6.1.12 Objetivos específicos:

- Caracterizar el mercado objetivo
- Identificar hábitos de consumo
- Estimar la demanda potencial.

6.1.13 Necesidades de información:

- Caracterizar por edad
- Caracterizar por genero
- Caracterizar por estrato
- Hábitos en tiempo libre
- Frecuencia de visita a estos espacios
- Razones de visita a estos espacios
- Preferencia en consumo
- Presupuesto de gasto
- Preferencias en medios de pago

CUESTIONARIO ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Entrevistador:_____ Fecha: _____

1. Sexo
- Femenino
- Masculino

2. Su rango de edad está entre: (Señale con una X)
- 18 - 25 años
- 26 - 33 años
- 34 - 40 años
- Mayor de 40 años

3. El estrato donde se encuentra ubicada su vivienda es: (Señale con una X)
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

4. ¿Frecuenta usted algún establecimiento como un café o un bar?
- Si
- No

5. ¿Cuál de las siguientes bebidas prefiere a la hora de visitar un café o un bar? (Señale con una X)
- Cerveza
- Bebidas de Café
- Ambas

6. De las siguientes familias de cervezas ¿cuál prefiere a la hora de comprar?. **Seleccione una opción por favor**
- Cerveza Aguila light
- Cerveza poker
- Cerveza Club Colombia Dorada
- Cerveza Club Colombia Negra
- Cerveza Club Colombia Roja
- Cerveza BBC Monserrate
- Cerveza BBC Cajicá
- Cerveza BBC Bacatá
- Cerveza BBC Chapinero
- Cerveza Corona
- Cerveza Stella Artois
- Cerveza Heineken
- Cerveza Budweiser
- Cerveza Miller
- Otra

7. De las siguientes bebidas de café ¿cuál prefiere a la hora de comprar?. **Seleccione una opción por favor**
- Expresso corto
- Expresso doble
- Cappuccino
- Frapuccino
- Tinto
- Café latte
- Mokaccino
- Granizado de café
- Malteada de café
- Otra

8. ¿Cuál de los siguientes servicios, considera usted es más importante en este tipo de establecimientos? (Señale con una X) **puede seleccionar varios**
- Comodidad
- Espacio acogedor
- Agilidad
- Amabilidad
- Acceso a parqueadero

9. ¿Cuales son las razones por las que usted visita los cafés o bares de la ciudad? **puede seleccionar varios**
- Entretenimiento
- Compartir con amigos
- Relajarse
- Reunion de asuntos profesionales
- Otro _____

10. ¿Con qué frecuencia al mes visita usted, un Café o un Bar? (Señale con una X)
- Una
- Dos
- Tres o más
- Ninguna

11. ¿cuales de estos establecimientos ha visitado en el ultimo mes? **puede seleccionar varios**
- Café al paso
- Café Dalí
- Café Kava
- Mora y menta tienda de café
- BCC Beer&Company
- Bar cubatas
- 1960
- Ranffis american bar
- Mandriles bar
- Zona Pub
- BBC Bogota Beer Company
- Otro

12. ¿Cuánto dinero gasta cuando visita estos establecimientos?
- $0 - $9.999
- $10.000 - $19.999
- $20.000 - $29.999
- $30.000 - $39.999
- $40.000 - $49.999
- $50.000 - $59.999
- $60.000 o más

13. ¿Cual de los siguientes métodos de pago prefiere usted a la hora de hacer una compra? **puede seleccionar varios**
- Efectivo
- Tarjeta Crédito
- Tarjeta Débito
- Pagos en linea

14. En Que considera usted, deberían mejorar los cafés o bares de la ciudad de Tulua?
- (.
)

Ilustración 30 Encuesta de investigación de mercados. Fuente el autor

6.1.14 Resultados de la investigación

Pregunta 1:

Tabla 43 Respuesta 1 sobre género del encuestado.

Sexo	
Mujer	52
Hombre	43

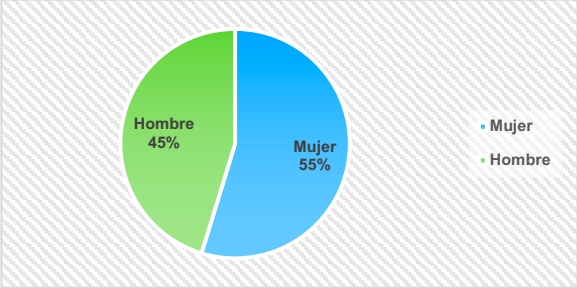


Ilustración 31 Respuesta 1 sobre género del encuestado. Fuente el autor

Pregunta 2:

Tabla 44 Respuesta 2 sobre rango de edad.

Su rango de edad está entre:	
18 - 25 años	33
26 - 33 años	28
34 - 40 años	26
Mayor de 40 años	8

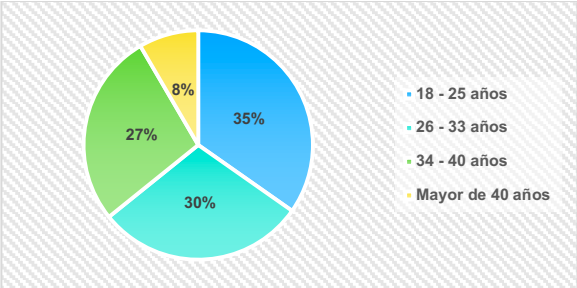


Ilustración 32 Respuesta 2 sobre rango de edad. Fuente el autor

Pregunta 3:

Tabla 45 Respuesta 3 sobre el estrato social al cual pertenece.

El estrato donde se encuentra ubicada su vivienda es:	
Cuatro	70
Cinco	23
Seis	2

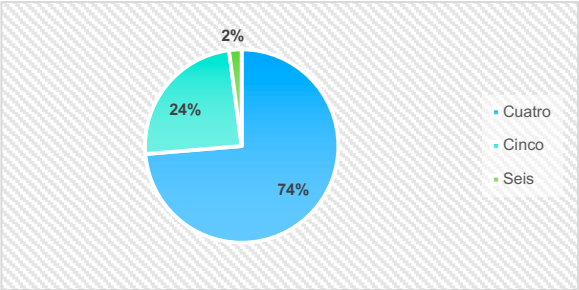


Ilustración 33 Respuesta 3 sobre el estrato social al cual pertenece. Fuente el autor

Análisis de las preguntas 1 a la 3: Estas preguntas fueron realizadas con el fin de caracterizar el mercado objetivo, se puede evidenciar que la muestra presenta el mismo comportamiento en cuanto a genero del total de la población de la ciudad de Tuluá, es así como se ve que la población tulueña esta conformada por un porcentaje mayor de mujeres que hombres, según el informe socio económico de la cámara de comercio, con datos del Dane, esta comportamiento esta dado por 52% mujeres y 48% hombres, en la encuesta se evidencia un porcentaje muy parecido del 55% y 45% respectivamente. Por otro lado, se identifica que el estrato cuatro fue el más relevante para la encuesta, siendo este el mas el mas colaborador con el trabajo de campo, el estrato seis, se presentaba muy reticente a la hora de aplicar la encuesta. La pregunta de la edad, describe que el mercado tiene un comportamiento homogéneo en los tres primeros segmentos de edad.

Pregunta 4:

Tabla 46 Respuesta 4 sobre intención de visita de un café o un bar.

¿Frecuenta usted algún establecimiento como un café o un bar?	
Sí	86
No	9

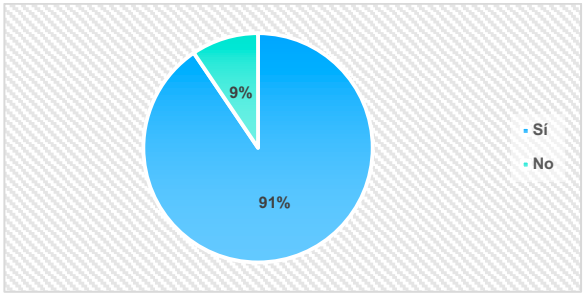


Ilustración 34 Respuesta 4 sobre intención de visita de un café o un bar. Fuente el autor

Análisis de la pregunta 4: El objetivo de esta pregunta era identificar que porcentaje del mercado objetivo se puede considerar mercado potencial, de esta forma, y según los resultados el 91% de 7425, se pueden considerar como mercado objetivo, teniendo en cuenta que este porcentaje asiste a un café o un bar en la ciudad de Tuluá, de acuerdo con lo anterior las estrategias que se generen por parte del autor del proyecto deben estar encaminadas en este mercado, el cual seria de 6756 personas.

En suma, responder esta pregunta funcionaba como filtro para las siguientes, en caso de no frecuentar estos establecimientos, inmediatamente se terminaría la encuesta.

Pregunta 5:

Tabla 47 Respuesta sobre preferencia de bebidas de café o de cervezas.

¿Cuál de las siguientes bebidas prefiere a la hora de visitar un café o un bar?	
Ambas	50
Cerveza	17
Bebidas de Café	19

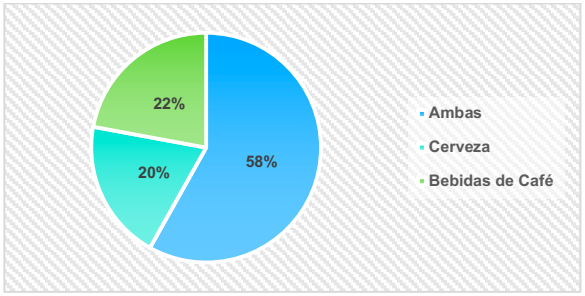


Ilustración 35 Respuesta sobre preferencia de bebidas de café o de cervezas. Fuente el autor

Pregunta 6:

Tabla 48 Respuesta sobre preferencia de cervezas.

De las siguientes familias de cervezas cual prefiere a la hora de comprar. SELECCIONE UNA OPCION POR	
Cerveza BBC Cajicá	5
Cerveza Aguila light	10
Cerveza Club Colombia Negra	8
Cerveza Corona	10
Cerveza Club Colombia Dorada	15
Cerveza andina	1
Cerveza poker	5
Cerveza Club Colombia Roja	3
Cerveza Budweiser	1
Club colombia trigo	1
Cerveza Stella Artois	1
Cerveza Redds	3
Cerveza Heineken	1
Cerveza BBC Monserrate	2
Cerveza Costeña	1

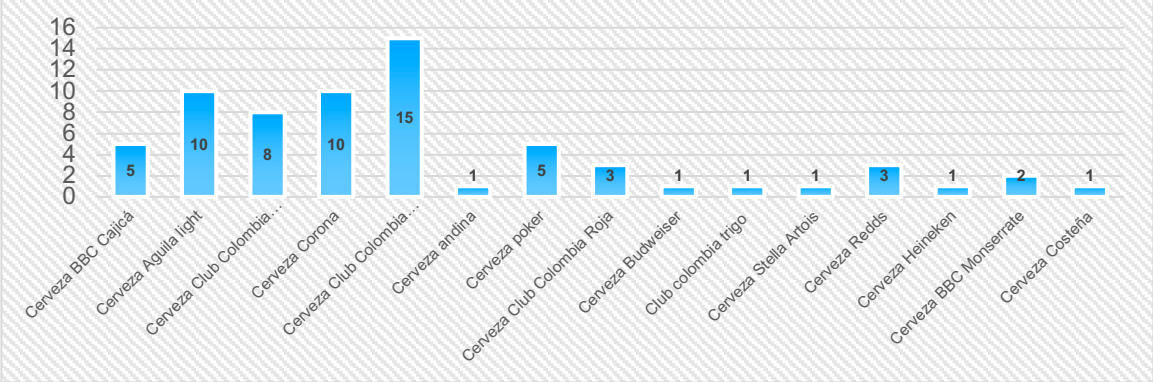


Ilustración 36 Respuesta sobre preferencia de cervezas. Fuente el autor

Pregunta 7:

Tabla 49 Respuesta sobre preferencia de bebidas de café.

De las siguientes bebidas de café cual prefiere a la hora de comprar. SELECCIONE UNA OPCION POR	
Frapuccino	11
Malteada de café	5
Mokaccino	12
Café latte	6
Expresso corto	1
Granizado de café	5
Tinto	6
Expresso doble	3
Capuccino	20

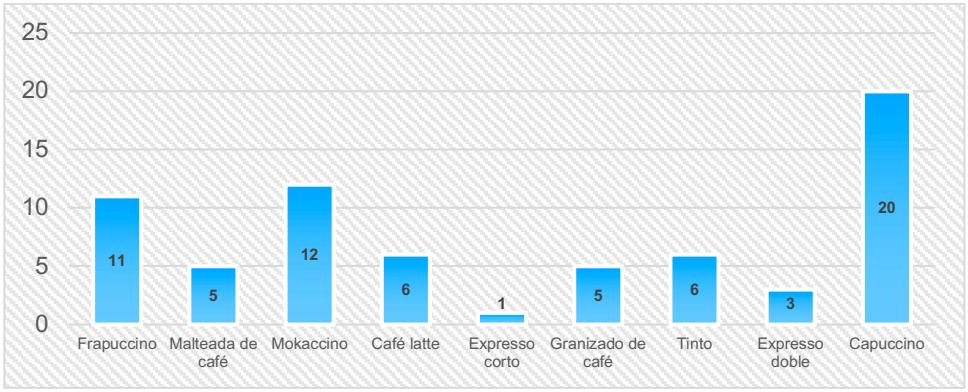


Ilustración 37 Respuesta sobre preferencia de bebidas de café. Fuente el autor

Análisis de la pregunta 5 a la 7: El objetivo de esta pregunta era filtrar por gustos en cuanto a bebidas de café o cervezas e identificar cual de las bebidas eran las mas solicitadas y así poder realizar todo el presupuesto de costos e ingresos con base a las bebidas mas relevantes

La pregunta 5, funcionaba como filtro, de esta forma si un encuestado respondía que le gustaban ambos tipos de bebidas, entonces podía seleccionar que tipos de bebidas de café y tipos de cerveza eran de su preferencia, así mismo, si seleccionaba como preferencia bebidas de café, luego, solo podía responder la pregunta 7 relacionada con los tipos de café. Igualmente, se presentaba el mismo condicionante para las cervezas.

En conclusión, con estas tres preguntas se identifica que la mayoría de las personas, el 58%, gustan de los dos tipos de bebidas y que los bebidas de café mas consumidas son el Mocaccino, Frapuccino y Capuccino; en cuanto a las cervezas con mayor preferencia, se encuentran, Cerveza Aguila, Cerveza Club Colombia y Cerveza Corona.

Pregunta 8:

Tabla 50 Respuesta sobre consideración de importancia en cuanto a servicios en este tipo de establecimientos.

¿Cuál de los siguientes servicios considera usted es más importante en este tipo de establecimientos? PUEDE SELECCIONAR VARIAS	
Amabilidad	47
Comodidad	47
Espacio acogedor	55
Agilidad	18
Acceso a parqueadero	29

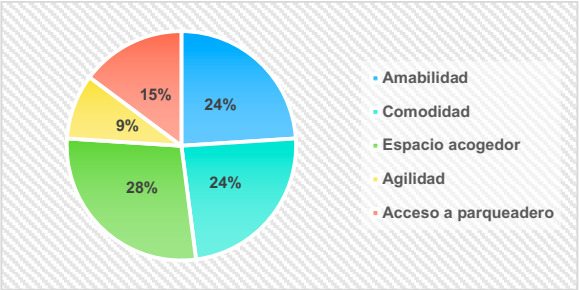


Ilustración 38 Respuesta sobre consideración de importancia en cuanto a servicios en este tipo de establecimientos. Fuente el autor

Pregunta 9:

Tabla 51 Respuesta sobre razones de visita para este tipo de establecimientos.

¿Cuales son las razones por las que usted visita los cafés o bares de la ciudad? PUEDE SELECCIONAR VARIAS OPCIONES	
Relajarse	46
Reunion de asuntos profesionales	10
Entretenimiento	30
Compartir con amigos	64
Soledad	1

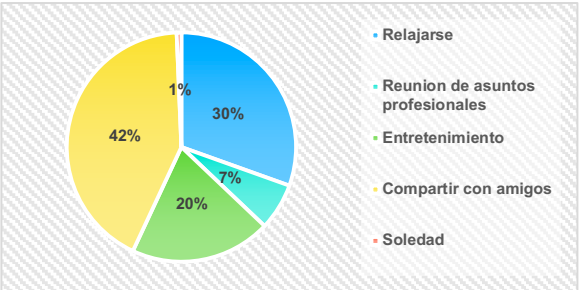


Ilustración 39 Respuesta sobre razones de visita para este tipo de establecimientos. Fuente los autores

Análisis de las preguntas 8 y 9: El objetivo de estas dos preguntas es identificar a la hora de los servicios, cuales eran más relevantes, y cuales eran los motivos de visita de este tipo de establecimientos, de esta forma el autor de este proyecto identifica si el modelo de negocio esta acorde a las necesidades de los usuarios e identificar estrategias de acuerdo con las respuestas.

Considerando lo anterior, se puede inferir que la población objetivo no le genera tanta importancia a la agilidad de los meseros, por el contrario, consideran que es más importante la amabilidad y la comodidad y en menor medida el parqueadero. En cuanto a las razones de visita de estos establecimientos, la mayoría manifiestan que lo hacen para relajarse y compartir con los amigos.

Al relacionar estas respuestas con el modelo de negocio, se identifica una coherencia, considerando que Coffee+Beer buscar que las personas, sientan ese espacio cómodo, con ambiente acogedor, que permita relajarse y al mismo tiempo disfrutar con los amigos. Coffee+Beer busca que cada usuario sienta la experiencia de la visita.

Pregunta 10:

Tabla 52 Respuesta sobre frecuencia de visita a este tipo de establecimientos

¿Con qué frecuencia al mes visita usted, un Café o un Bar?	
Tres o más	41
Dos	28
Una	17

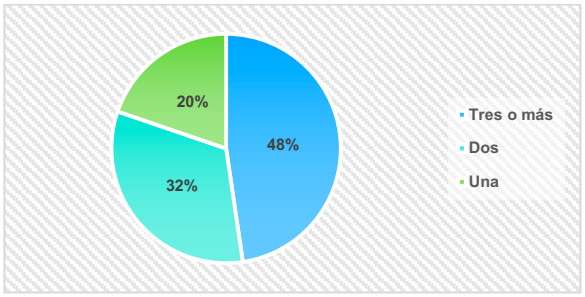


Ilustración 40 Respuesta sobre frecuencia de visita a este tipo de establecimientos

Análisis de la pregunta 10: El objetivo de esta preguntar es cuantificar la posible demanda potencial, luego, se permitirá calcular cuantos visitas se tendrían en el més, que resultaría de multiplicar el total de visitas (1, 2 o 3 al mes) por el porcentaje obtenido, además multiplicarlo por el mercado objetivo. Se puede inferir que la mayoría de las personas visita mas de dos veces estos espacios.

Pregunta 11:

Tabla 53 Respuesta sobre cuales establecimientos son mas visitados en la ciudad de Tuluá.

¿Cuales de estos establecimientos ha visitado en el ultimo mes? PUEDE SELECCIONAR VARIAS OPCIONES	
Bar cubatas	9
BBC Bogota Beer Company	13
BCC Beer&Company	16
Bitacora	1
Café al paso	21
Café arte	2
Café Dalí	29
Café Kava	4
Cafe real	1
Cafe san plablo	1
Café Wagner	4
Cafeplanet	1
Canela y Crema	1
Dcafe	1
diversity coffe	1
Diversity coffee	1
Dubai sports.	1
En el municipio de trujillo	1
La Ruta	1
malasartes	1
Mandriles	1
Mandriles bar	13
Mora y menta tienda de café	5
Mulatas	2
Ranffis american bar	11
San Pablo	1
Sancocho	1
Santísima	1
Santisimas	1
Santisimo	1
Video bar Metropolis	1
Zona Pub	15
1960's	13

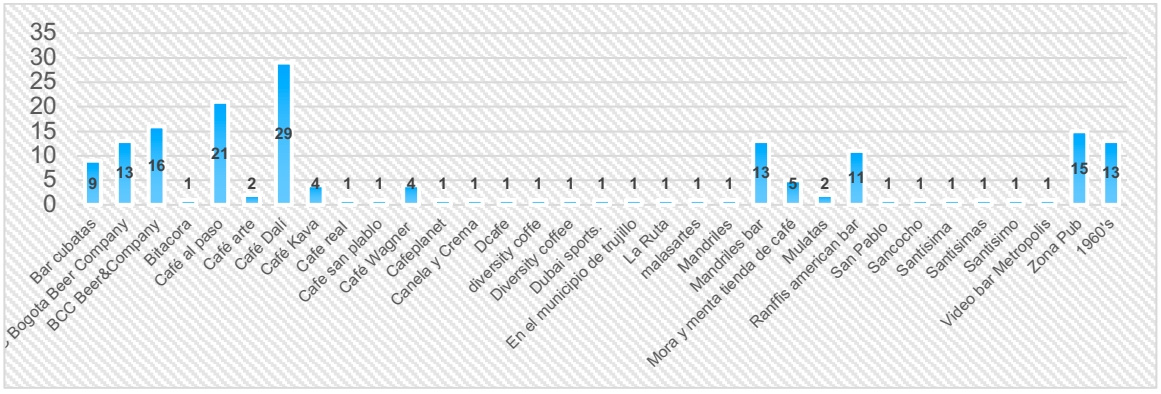


Ilustración 41 Respuesta sobre cuales establecimientos son mas visitados en la ciudad de Tuluá. Fuente el autor

Análisis de la pregunta 11: El objetivo de esta pregunta era identificar cuales son los sitios mas visitados por los usuarios en la ciudad de Tuluá, de esto forma se identifica la competencia mas fuerte de Coffee+Beer, permitiendo al investigador de este trabajo establecer las estrategias adecuadas para ganar participación en el mercado.

Pregunta 12:

Tabla 54 Respuesta sobre cantidad de dinero que se gasta en estos establecimientos.

¿Cuánto dinero gasta cuando visita estos establecimientos?	
$0 - $9.999	3
$10.000 - $19.999	23
$20.000 - $29.999	25
$30.000 - $39.999	16
$40.000 - $49.999	9
$50.000 - $59.999	3
$60.000 o mas	7

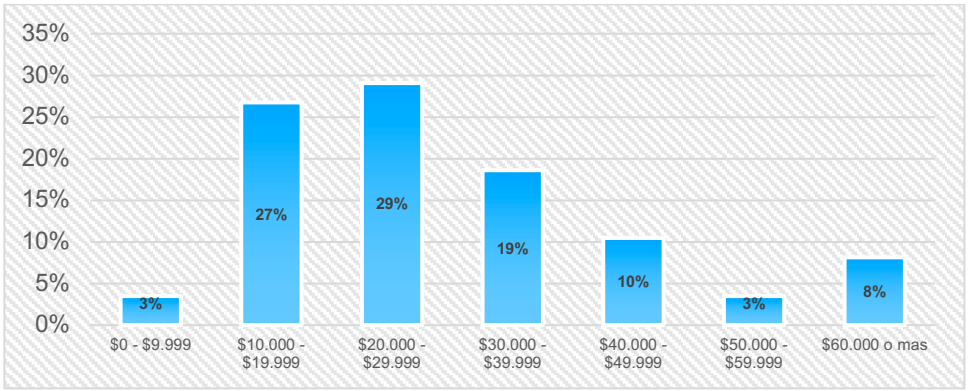


Ilustración 42 Respuesta sobre cantidad de dinero que se gasta en estos establecimientos. Fuente el autor

Análisis de la pregunta 12: Esta pregunta tiene fuerte relación con la pregunta 10 referente a la frecuencia de visita, cuyo objetivo luego es cuantificar el total de ingresos mensuales.

De esta forma con las respuestas dadas, se busca ponderar con relación al total del mercado objetivo y encontrar un valor promedio de gasto mensual.

Se puede inferir que mas del 70% de las personas gastan en promedio entre 10000 y 40000 pesos, sin embargo, posteriormente se realizara un calculo mas acertado para determinar el promedio real.

Pregunta 13:

Tabla 55 Respuesta sobre preferencia de medios de pago

¿Cual de los siguientes métodos de pago prefiere usted a la hora de hacer una compra? PUEDE SELECCIONAR VARIAS OPCIONES	
Tarjeta Débito	23
Efectivo	72
Tarjeta Crédito	7
Pagos en linea	4

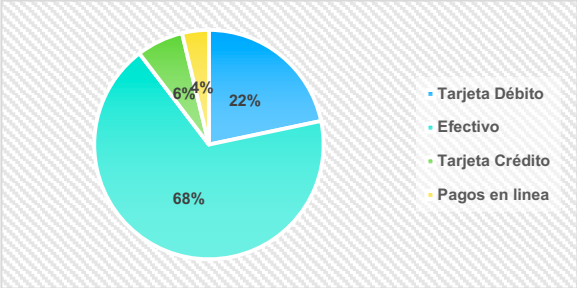


Ilustración 43 Respuesta sobre preferencia de medios de pago. Fuente el autor

Análisis de la pregunta 13: El planteamiento de esta pregunta se realiza con el fin es describir cuales son los medios de pago mas utilizados, sin embargo, se sigue presentando una fuerte preferencia por pagar en efectivo.

Uno de los aspectos mas relevantes de Coffee+Beer es la opción de pagar desde el celular sin necesidad de utilizar un datafono, por lo tanto se puede ver que esta opción no seria tan utilizada y se debería considerar al momento de diseñar la aplicación móvil para el establecimiento.

Aun así, en la pregunta 14, se presento una respuesta que solicitaba, se permitirá pagar por medio virtuales.

Pregunta 14:

Esta pregunta, de carácter cualitativo, busca identificar que necesidades o falencias se presentan en los diferentes establecimientos, los cuales son considerados competencia para Coffee+Beer.

En conclusión, con esta pregunta se puede identificar que las personas no se sienten satisfechas con el espacio, la falta de parqueaderos, el wifi, el volumen de la música, la comodidad de las mesas y muebles, la iluminación y la calidad de los productos.

La pregunta que se realizó fue; ¿En Que considera usted, deberían mejorar los cafés o bares de la ciudad de Tuluá?, y las respuestas que se presentaron se describen a continuación.

- Amabilidad servicio al cliente y además con calidad
- Wifi y parqueaderos
- La Seguridad frente a vendedores ambulantes y personas que ingresan, derecho de admisión y en la innovación
- Evitar vendedores ambulantes
- Espacio
- Música mas variada
- Que acepten medios de pagos virtuales.
- Realizan eventos culturales como cuenteros, música andina, poesías, tener en cuenta los clientes fieles con bonos o descuentos, tener promociones de 2*1, los gustos de las personas a la hora de tomarse un café (sin azúcar, con stevia, miel) tener variedades para endulzar
- Atención
- En la ambientación (música)
- Comodidad
- Variedad de productos.
- Servicio
- Mejor atención
- En comodidad.
- Diferenciación
- Agilidad en el servicio, atención al cliente
- En hacerlos mas privados
- Entretenimiento como juegos de mesa y música de acuerdo con el sitio
- Comodidad
- Agregar una buena carta de vinos al servicio
- Mejorar instalaciones
- Me gustaría que pudiéramos acceder al proceso de elaboración, y aprender como se hacen los productos
- Un televisor donde se vean los videos de la música

- Wifi
- Música
- Acomodación de espacios
- Presentación de los muebles
- Comodidad
- Música
- Zona de parqueo
- Variedad de productos
- Abrir hasta más tarde
- La ambientación del sitio
- Variedad
- La carta de productos
- Música
- Decoración
- Portafolio de snacks y bebidas
- Comodidad
- Zona de parqueo
- Luminosidad
- Ambiente un poco mas tranquilo
- Horarios al abrir
- Sillas mas cómodas
- Debería de existir en Tuluá Juan Valdez.
- Nada, todo cumple
- Una carta mas amplia de productos a base de café y una coctelería mas elaborada
- Servicio al cliente
- Horarios de atención
- Necesitan innovación y diferenciación
- Que sean espacios mas amplios
- Calidad del café
- Parqueadero es muy importante
- Atención, acceso y variedad de productos
- La variedad de sus productos
- En la comodidad de los lugares
- Servicio, horarios mas flexibles
- En la calidad del café que utilizan
- Tener comida
- Acogedores
- Productos exclusivos de café, aire acondicionado
- Producto
- Ideal que tuvieran espacios separados para familias, es decir, gente que visita con niños, y otros para adultos.

- Ninguno
- Música con volumen más moderado
- Agrupaciones de música en vivo
- Realizar actividades culturales
- La variedad de sus productos
- Para mi, debería haber mas opciones

6.1.15 Proyección de la demanda actual

Con base en la investigación realizada se identifica que el 91% del total del mercado frecuenta establecimientos que comercializan bebidas de café o cerveza, en este orden ideas, frecuentas tiendas de café o bares, por lo tanto el mercado potencial se reduce a 6756 personas, comparado con las 7425 iniciales, sin embargo con el planteamiento de la pregunta 10, relacionado con la frecuencia de visita a estos establecimientos y la pregunta 12, referente a la cantidad de dinero gastada en cada visita, se pude determinar la demanda potencial en numero de visitas y la demanda potencial en ingresos.

Para calcular la demanda potencial en número de visitas se procede a relacionar los porcentajes de la respuesta 12 por el total de mercado potencial por el numero de visitas, en la siguiente tabla se pueden ver los resultados.

Tabla 56 Total mercado potencial con relación al número de visitas.

TOTAL VISITAS POR MES A UN CAFÉ O BAR		% DE VISITA	VECES AL MES	TOTAL MERCADO	TOTAL VISITAS
Tres o más	41	47.7%	3	6756	9663
Dos	28	32.6%	2	6756	4399
Una	17	19.8%	1	6756	1335
			TOTAL MERCADO POTENCIAL EN VISITAS		15397

Se puede ver entonces que, al realizar la relación de cada ítem de frecuencia de visitas; para el caso se presentaban las opciones, una vez al mes, dos veces al mes, tres o mas veces al mes; con el total de mercado junto a la participación de cada ítem, da como resultado un total de posible demanda potencial de 15397 visitas al mes.

Para el calculo de la demanda potencial en ingresos, se procede a promediar cada ítem de las respuestas dadas para poder hacer los cálculos, generando los siguientes resultados para cada opción de gasto:

- $0 - $9.999; promedio de $5.000 pesos
- $10.000 - $19.999; promedio de $15.000 pesos
- $20.000 - $29.999; promedio de $25.000 pesos
- $30.000 - $39.999; promedio de $35.000 pesos

- $40.000 - $49.999; promedio de $45.000 pesos
- $50.000 - $59.999; promedio de $55.000 pesos
- $60.000 o más; para este valor se deja los $60.000 pesos

Luego estos valores promedios se multiplican por el porcentaje de participación y luego se multiplica por el total del mercado, se suman los valores resultantes y se obtiene el total de ingresos mensuales, relacionado por persona, luego este valor se divide por el total de mercado, generando el promedio de gasto por persona, finalmente este valor se multiplica por el numero de visitas, el cual generaría el total de demanda potencial en ingresos, en la tabla 57 y 58 se pueden ver los resultados.

Tabla 57 Disponibilidad de gasto por persona y total de ingresos mensuales

OPCIONES DE RESPUESTA DE GASTO	PROMEDIO POR ITEM	% GASTO	TOTAL MERCADO	% MERCADO x % GASTO	TOTAL GASTO POR SEGMENTO
$0 - $9.999	$ 5,000	3%	6756	236	$ 1,178,372
$10.000 - $19.999	$ 15,000	27%	6756	1807	$ 27,102,558
$20.000 - $29.999	$ 25,000	29%	6756	1964	$ 49,098,837
$30.000 - $39.999	$ 35,000	19%	6756	1257	$ 43,992,558
$40.000 - $49.999	$ 45,000	10%	6756	707	$ 31,816,047
$50.000 - $59.999	$ 55,000	3%	6756	236	$ 12,962,093
$60.000 o mas	$ 60,000	8%	6756	550	$ 32,994,419
				TOTAL INGRESO MENSUAL	**$ 199,144,884**

Tabla 58 Total ingresos mensuales potenciales

TOTAL GASTO POR SEGMENTO	$ 199,144,884
TOTAL MERCADO POTENCIAL	6756
TOTAL PROMEDIO DE GASTO POR PERSONA	$ 29,477
TOTAL MERCADO POTENCIAL POR VISITA	15397
TOTAL INGRESOS MENSUALES POTENCIALES	**$ 453,865,084**

Sin embargo, para el desarrollo de la evaluación económica, se tendrá en cuenta la capacidad instalada del establecimiento, el cual es de 36 puestos, distribuidos en 8 mesas de 4 sillas y 4 sillas en la barra. Para efectos del trabajo se debe considerar que una persona que asiste a un café bar no se queda todo el día consumiendo, por el contrario ellos van por un momento definido, y como no se tiene el calculo exacto de cuanto tiempo se demoran en este tipo de establecimientos, se estimará que las personas que asistan al Coffee+Beer se quedaran todo el día, por lo tanto el ingreso mensual al Coffee+Beer seria de 1080 personas, para un total de 12960 personas al año. Ver tabla 59

Tabla 59 Total ingresos anuales con relación a la capacidad instalada

NÚMERO DE SILLAS	36
TOTAL DIAS	30
TOTAL INGRESOS DE PERSONAS AL MES	1080
TOTAL INGRSOS DE PERSONAS AL AÑO	**12960**

En suma, se puede definir que la participación Coffee+Beer con relación al existente en la competencia esta por un 7%, considerando que potencialmente las personas de estratos 4, 5 y 6 asisten a un café o un bar con una frecuencia variada, para un total de 15397 visitas al mes frente a las 1080 visitas que se estima asistan al Coffee+Beer.

6.2 COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA

Con el desarrollo de la encuesta se busca identificar los principales establecimientos que el mercado de la ciudad de Tuluá tiene en sus preferencias, además, se identifica según la cámara de comercio del 2018, para este año existen 222 empresas renovadas que tienen la misma oferta. En la siguiente tabla se realiza el análisis por sector.

Tabla 60 Empresas con misma oferta en la ciudad de Tuluá.

CIIU	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	CANTIDAD RENOVADAS 2018
5613	Expendio de comidas preparadas en cafeterías	91
5629	Actividades de otros servicios de comidas	5
5630	Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento	126
		222

Tabla 61 Empresas con la misma oferta registrados en la cámara de comercio de Tuluá

Razón social	Activo total	Pasivo total	Patrimonio total	Ingresos totales	Personal ocupado
LONDONO ALVAREZ JAIRO ANTONIO	$ 7,900,000	$ -	$ 7,900,000	$ 29,200,000	1
RAMIREZ ACOSTA CARMENZA	$ 32,427,000	$ -	$ 32,427,000	$ 104,528,000	2
GUTIERREZ GUSTAVO	$ 6,800,000	$ -	$ 6,800,000	$ 98,323,000	2
ESPINAL CANO JASON	$ 16,600,000	$ 800,000	$ 15,800,000	$ 52,500,000	1
GIRALDO AVILA LUZ STELLA	$ 46,200,000	$ -	$ 46,200,000	$ 242,633,000	1
MARTINEZ QUINCHUCUA LEONIDAS	$ 2,792,000	$ -	$ 2,792,000	$ 84,258,000	2
MACHUCA RESTREPO JORGE	$ 95,215,610	$ 43,238,270	$ 51,977,340	$ 203,837,513	4
MAZUERA ORTIZ JUAN DAVID	$ 4,400,000	$ -	$ 4,400,000	$ 26,980,000	1
GAMEZ BEJARANO ALVARO	$ 3,500,000	$ -	$ 3,500,000	$ 15,000,000	0
RIOS ORTIZ EUCARIS	$ 1,700,000	$ -	$ 1,700,000	$ 16,200,000	1
AGUDELO JARAMILLO SERGIO	$ 9,150,000	$ -	$ 9,150,000	$ 91,906,000	0
BOTERO RESTREPO GLADIS ELENA	$ 3,100,000	$ -	$ 3,100,000	$ 37,760,000	1
ACOSTA CANIZALES ORFILIA	$ 12,341,000	$ -	$ 12,341,000	$ 76,455,000	1
LOZANO ROJAS BEATRIZ ELENA	$ 3,194,000	$ -	$ 3,194,000	$ 124,549,000	3
JIMENEZ RAMIREZ ANDRES FERNANDO	$ 2,638,930	$ -	$ 2,638,930	$ 16,830,000	1
BARCO VELEZ CARLOS HOLMES	$ 2,820,000	$ 670,000	$ 2,150,000	$ 10,000,000	1
SOSA SANCHEZ CARLOS ALBERTO	$ 5,100,000	$ -	$ 5,100,000	$ 20,300,000	1
ESPAÑA RIVADENEIRA SONIA	$ 1,000,000	$ -	$ 1,000,000	$ 6,000,000	1
VALENCIA HOYOS JUAN CARLOS	$ 5,100,000	$ -	$ 5,100,000	$ 46,289,000	1
MORAN LASSO JULIETA	$ 5,000,000	$ 1,200,000	$ 3,800,000	$ 37,883,000	1
GOMEZ GARCIA MANUEL ADOLFO	$ 3,122,000	$ -	$ 3,122,000	$ 22,422,000	1
TOTALES	**$ 270,100,540**	**$ 45,908,270**	**$ 224,192,270**	**$ 1,363,853,513**	**27**

La tabla 61, registra las empresas que reportaron ingresos a la Cámara de Comercio de Tuluá para el año 2018, y cuya actividad es o tiene relación con la actividad comercial de Coffee+Beer, sin embargo, se pueden identificar algunas empresas

por su razón social como Machucream, Power pizza, Playros, Mandriles y Planet Café de los cuales los dos últimos serian competencia de Coffee+Beer y reportan ingresos entre los dos por 157’028.000 pesos. Al relacionar con las preferencias del mercado por la competencia se encuentra que Planet Café tiene una preferencia del mercado del 1,16%, mientras que Mandriles tiene una preferencia del 15%.

Tabla 62 Porcentaje de preferencia para los diferentes establecimientos de la ciudad de Tuluá.

Café Dalí	33.72%
Café al paso	24.42%
BCC Beer&Company	18.60%
Zona Pub	17.44%
BBC Bogota Beer Company	15.12%
Mandriles bar	15.12%
1960's	15.12%
Ranffis american bar	12.79%
Bar cubatas	10.47%
Mora y menta tienda de café	5.81%
Café Kava	4.65%
Café Wagner	4.65%
Café arte	2.33%
Mulatas	2.33%
Bitacora	1.16%
Cafe real	1.16%
Cafe san plablo	1.16%
Cafeplanet	1.16%
Canela y Crema	1.16%
Dcafe	1.16%
Diversity coffee	1.16%
Dubai sports.	1.16%
En el municipio de trujillo	1.16%
La Ruta	1.16%
malasartes	1.16%
Mandriles	1.16%
San Pablo	1.16%
Sancocho	1.16%
Santisimo	1.16%
Video bar Metropolis	1.16%

6.2.1 Determinación del tipo de demanda existente

Con relación a toda la información analizada, se puede concluir que la demanda se encuentra satisfecha, considerando la cantidad de empresas que ofrecen los mismos productos, aun así, se agrega que la demanda es satisfecha no saturada

ya que la cantidad de empresas esta enfocada en unos segmentos de mercados específicos y no ofrece las mismas características como modelo de negocio.

Por lo tanto, es importante definir unas buenas estrategias de penetración para poder participar en el mercado.

6.3 PLAN DE MERCADEO

Para el desarrollo de este apartado, se tendrá en cuenta la mezcla de mercado, la cual esta definida por 4 aspectos como son el producto, el precio, la promoción, y la plaza. Lo siguientes es caracterizar cada uno de estos aspectos y generar las estrategias pertinentes.

6.3.1 Estrategia de Producto

En cuanto a la marca, dodo el modelo de negocio se estructura bajo el nombre COFFEE+BEER, la imagen corporativa esta enmarcada en los colores; blanco, “que se relaciona a la pureza, a la inocencia y al vacío. Es ideal para usar en espacios pequeños ya que da una sensación de amplitud, y el negro que da una sensación de lujoso, sofisticado, estatus, autoridad, formalidad”(Allen, 2018) para que los clientes empiecen a tener una buena experiencia desde el contacto con el logo, ver ilustración 44



Ilustración 44 Logo Coffee+Beer. Fuente el autor

El eslogan de Coffee+Beer esta enfocado en expresarle a los clientes, que entrar al establecimiento no solo les brinda una bebida de café o cerveza, por el contrario, es la sensación de hacer parte de esta familia, de esta forma el eslogan queda definido de la siguiente forma:

“*Más que una bebida, una experiencia”*

Como se menciona en la idea de negocio, Coffee+Beer ofrecerá bebidas como el café y la cerveza, no se distribuirá otro tipo de bebida o licor, se tendrá un paquete de productos relacionado con las diferentes presentaciones del café, en cuanto a la cerveza, se brindará cerveza nacional e importada. Coffee+Beer también brindará

un lugar de esparcimiento y entretenimiento, innovador, con estilo nórdico, y tecnológico.

En suma, con la investigación de mercado se identifica que las cervezas con mayor preferencia en el mercado son la Club Colombia, Cerveza Aguila Light, Cerveza Corona, y algunas opciones de la Cerveza BBC, ver tabla 57, por lo tanto se enfocará en tener mayor inventario en estas cervezas y todo el cálculo económico se realizará con base a estas cervezas.

Se ofrecerá el paquete de cervezas que equivale 6 cervezas en un balde, pero también se tendrá la opción de comprar la cerveza de manera individual.

En cuanto a las bebidas a base de café, se evidencia una preferencia por el Capuccino, Frapuccino y Mocaccino, ver tabla 64, sin embargo, para estas bebidas se ofrecerán todas las que aparecen en la lista. La estrategia se basará en contratar un tecnólogo en mesa y bar del SENA, que tenga suficiente experiencia en la preparación de estas bebidas. Para garantizar un excelente sabor en las bebidas de café, el insumo principal de esta bebida, el cual es el café, será café Premium distribuido por Juan Valdez.

Tabla 63 Porcentaje de preferencias por familias de cervezas.

Cerveza Club Colombia Dorada	22%
Cerveza Aguila light	15%
Cerveza Corona	15%
Cerveza Club Colombia Negra	12%
Cerveza BBC Cajicá	7%
Cerveza poker	7%
Cerveza Club Colombia Roja	4%
Cerveza Redds	4%
Cerveza BBC Monserrate	3%
Cerveza andina	1%
Cerveza Budweiser	1%
Club colombia trigo	1%
Cerveza Stella Artois	1%
Cerveza Heineken	1%
Cerveza Costeña	1%

Tabla 64 Porcentaje de preferencias en cuanto a bebidas de café.

Capuccino	29%
Mokaccino	17%
Frapuccino	16%
Café latte	9%
Tinto	9%
Malteada de café	7%
Granizado de café	7%
Expresso doble	4%
Expresso corto	1%

Además, el servicio del café será acompañado de diferentes endulzantes para preferencia del cliente, considerando el azúcar tradicional en bolsa, la panela en bolsa, y el endulzante Splenda.

Coffee+Beer tiene en cuenta que sus actividades claves son la calidad en el servicio y la producción del café, por un lado, es necesario, además de un ambiente exclusivo, una buena atención al momento de ser requerida. Luego la producción del café es una actividad clave, si se tiene en cuenta que existen personas expertas en el tema, de esta forma se debe generar una sensación de experiencia con la producción del café.

Toda la propuesta de valor está enmarcada en un servicio y productos de calidad. para el desarrollo del servicio, se tendrá la opción de contar con el mesero, si el cliente lo prefiere, o puede realizar el pedido desde su dispositivo móvil o un iPad, por medio de la aplicación diseñada para el Coffee+Beer que se le entregará cuando el cliente ingresa al establecimiento, de esta forma el cliente será atendido como el desee.

En cuanto al mesero, también se contratará un tecnólogo del SENA, con la suficiente experiencia, que garantice la calidad de su atención con el cliente.

Otra opción que se considera con el cliente es la oportunidad de reservar el espacio por medio de la aplicación, o en su defecto, este usuario podrá comprar un paquete de bebidas que se entregará a la persona que él desee.

6.3.2 Precio

Los precios que se van a presentar en el portafolio son altos comparados con la competencia, pero se debe tener en cuenta que la estrategia de Coffee+Beer es de diferenciación, por lo tanto, la relación es coherente en mantener precios a este nivel.

Al analizar los precios, se hizo un análisis de los precios manejados por empresas que son consideradas competencia directa como BBC, Café al Paso y Café Dali, de acuerdo con las preferencias del mercado, pero, también se tuvo en cuenta los precios establecidos por la tienda de café Juan Valdez, la cual es un referente tanto en servicios como en calidad. Por lo tanto, la lista de precios queda definida como se ve en la tabla 65, donde aparecen las diferentes tiendas con sus precios, y el precio de Coffee+Beer con dos márgenes, el de 150 y 200%, luego al comparar con las demás tiendas se define el precio final.

Tabla 65 Comparativo de precios Coffee+Beer.

PRODUCTOS	COFFEE+BEER			PRECIO FINAL	CAFÉ DALI	CAFÉ AL PASO	BBC	JUAN VALDEZ
CERVEZAS	Costo	Margen150%	Margen 200%					
Cerveza aguila light	$ 2,065	$ 5,162.50	$ 6,195	$ 5,200	$ 4,500	$ 3,500	-	-
Cerveza poker	$ 1,999	$ 4,997.50	$ 5,997	$ 5,000	$ 4,500	-	-	-
Cerveza Club colombia Dorada	$ 2,318	$ 5,795.00	$ 6,954	$ 5,500	$ 5,000	$ 4,000	-	-
Cerveza Club colombia Negra	$ 2,400	$ 6,000.00	$ 7,200	$ 6,000	$ 5,500	-	-	-
Cerveza Club colombia Roja	$ 2,318	$ 5,795.00	$ 6,954	$ 5,500	$ 5,000	-	-	-
Cerveza BBC monserrate	$ 2,997	$ 7,492.50	$ 8,991	$ 7,500	$ 6,500	-	$ 6,600	-
Cerveza BBC Cajicá	$ 2,650	$ 6,625.00	$ 7,950	$ 6,500	$ 6,000	-	$ 6,600	-
Cerveza BBC Bacatá	$ 4,497	$ 11,242.50	$ 13,491	$ 11,000	$ 10,000	-	$ 6,600	-
Cerveza BBC Chapinero	$ 3,499	$ 8,747.50	$ 10,497	$ 8,800	$ 8,000	-	$ 6,600	-
Cerveza Corona	$ 3,765	$ 9,412.50	$ 11,295	$ 10,000	$ 8,500	-	-	-
Cerveza Stella Artois	$ 3,665	$ 9,162.50	$ 10,995	$ 10,000	$ 8,000	-	-	-
Cerveza Heineken	$ 2,931	$ 7,327.50	$ 8,793	$ 8,000	$ 6,500	-	-	-
Club Colombia Trigo	$ 2,800	$ 7,000.00	$ 8,400	$ 7,500	$ 6,500			
Cerveza Redds	$ 2,050	$ 5,125.00	$ 6,150	$ 5,500	$ 4,500			
Cerveza Andina	$ 2,000	$ 5,000.00	$ 6,000	$ 5,500	$ 4,500			
Cerveza Costeña	$ 2,000	$ 5,000.00	$ 6,000	$ 5,500	$ 4,500			
Cerveza Budweiser	$ 2,065	$ 5,162.50	$ 6,195	$ 6,000	$ 4,500	-	-	-
Cerveza Miller	$ 3,331	$ 8,327.50	$ 9,993	$ 9,000	$ 7,500	-	-	-
BEBIDAS DE CAFÉ								
Expresso Corto	$ 1,243.12	$ 3,107.81	$ 3,729.37	$ 3,400	$ 2,500	$ 3,000	-	$ 4,100
Expresso Doble	$ 1,755.87	$ 4,389.69	$ 5,267.62	$ 4,500	$ 4,000	$ 4,500	-	$ 4,100
Frapuchino	$ 2,443.86	$ 6,109.66	$ 7,331.59	$ 7,000	$ 10,000	$ 6,500	-	
Café	$ 1,508.41	$ 3,771.03	$ 4,525.23	$ 3,800	$ 3,000	$ 2,000	-	$ 3,850
Café Latte	$ 3,002.61	$ 7,506.53	$ 9,007.83	$ 7,500	$ 4,000	$ 2,500	-	$ 5,350
Mokaccino	$ 1,660.40	$ 4,150.99	$ 4,981.19	$ 4,500	$ 6,000	$ 5,000	-	$ 7,850
Capuchino tradicional	$ 2,518.98	$ 6,297.44	$ 7,556.93	$ 7,000	$ 7,000	$ 5,000	-	$ 7,500
Granizado de café	$ 2,855.49	$ 7,138.74	$ 8,566.48	$ 7,500	$ 9,000	$ 6,000	-	$ 6,900
Malteada de café	$ 2,362.46	$ 5,906.15	$ 7,087.38	$ 7,000	$ 8,000	$ 7,500	-	$ 9,000

6.3.3 Promoción

Coffee+Beer tiene como mercado objetivo, a todos los hombres y mujeres, de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Tuluá, entre 24 y 45 años, que corresponden a la ultima parte de la generación X y a la gran primera parte de la generación Y o milenials, los cuales disfrutan de géneros musicales digitales como la Electrónica, Chill, Lounge y musica POP, así mismo, disfrutan de la tecnología, cada uno de ellos, cuenta como mínimo, con un Smartphone, y de esta forma hacen gran uso de las redes sociales.

Coffee+Beer tendrá una aplicación diseñada exclusivamente para el negocio, será diseñada para dispositivos Android y iOs, y el consumidor que la descargue tendrá diferentes beneficios como son:

- Podrá pagar por medio de la aplicación
- Tendrá un mensaje de bienvenida para el consumidor
- Podrá realizar el pedido
- Podrá reservar el espacio en el que quiere estar
- Podrá pedir música

El canal de distribución que utilizará Coffee+Beer es directo, pero algunas fases como el conocimiento, la evaluación, la compra, y el servicio post venta se puede realizar por medio de la aplicación.

La relación que Coffee+Beer va a tener con el consumidor se realizará por la aplicación y por redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, el cliente tendrá un servicio automatizado y si lo requiere asistido. La clave de este bloque es la promoción que se generará por medio de la aplicación, las cuales se describirán en la siguiente lista:

- Al descargar la aplicación y crear una cuenta, el cliente tendrá una oferta de bienvenida, el cual se definirá como paquete de consumo, el paquete de la oferta puede ser un balde de cervezas un combo de café.
- En fechas especiales como, cumpleaños, día de la madre, día del padre, se generará paquete de consumo, como ofertas por medio de la aplicación.
- Cada que el cliente realice una compra aumentara el nivel de usuario, el cual va en relación con el total de la compra, de esta forma, cada que el usuario pasa a un nivel superior, recibirá un paquete de consumo como oferta.
- Además, en la aplicación tendrá unas medallas para que, de forma visual, el usuario vaya generando fidelidad.

De esta forma se generará una relación más estrecha con el cliente que impacte positivamente la diferida del consumidor.

6.3.4 Plaza

El canal de distribución que utilizará Coffee+Beer es directo, pero algunas fases como el conocimiento, la evaluación, la compra, y el servicio post venta se puede realizar por medio de la aplicación.

Coffee+Beer se proyecta estar ubicado en el Centro Comercial Tuluá, de esta forma se garantiza el parqueadero, además, la ubicación del Centro Comercial en el

estrato 5, se considera como un factor estratégico para poder llegar al mercado objetivo.

Coffee+Beer también brindará un lugar de esparcimiento y entretenimiento, innovador, con estilo nórdico, y tecnológico.

Los recursos claves del Coffee+Beer son físicos y humanos, teniendo en cuenta que la empresa brindara un espacio tecnológico y exclusivo, se necesitara tecnología móvil de marca Apple, y en cuanto al sonido de marca Bose, en cuanto al ambiente, las mesas, sillas deben ser con un diseño nórdico, que genere un ambiente de exclusividad.

6.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

Analizando todos los aspectos del estudio de mercado, se puede generar las siguientes conclusiones:

- Existe un mercado potencial de los estratos 4, 5 y 6 que frecuentan los establecimientos en mas de dos veces al mes, permitiendo identificar la demanda potencial mensual.
- La demanda potencial esta satisfecha, aunque no es saturada, y con unas buenas estrategias de penetración se puede obtener una cuota de mercado acorde a la capacidad instalada de la empresa.
- Existe una oferta, que se encuentra en crecimiento, pero con la debilidad que muy pocas presentan una clara diferenciación, en contraste con Coffee+Beer, cuya principal estrategia es la diferenciación.
- Los precios que se manejan en el mercado son inferiores a los propuestos por Coffee+Beer, por lo tanto, es obligatorio que la diferenciación sea acorde con los niveles de precio ofrecidos.
- Las bebidas de café y las cervezas son productos que gustan al mercado y son consumidos con mucha frecuencia.
- El nivel de gasto promedio por parte del mercado esta en $29.500 pesos por persona.
- Con la ultima pregunta, que busca identificar de forma cualitativa aspectos para mejorar en el sector, demuestra que el Coffee+Beer va a tener buena aceptación, teniendo en cuenta que muchas de las falencias del sector se tienen previstas en la implementación del Coffee+Beer.

Por lo tanto, se puede concluir que el estudio de factibilidad de mercado es positivo, y desde este punto de vista el proyecto se encuentra atractivo.

7. ANÁLISIS TÉCNICO

Con el estudio técnico se busca la respuesta a interrogantes como el dónde, cuánto, cómo, con qué; teniendo en cuenta que este análisis comprende todo lo relación con el funcionamiento y operatividad del proyecto. El objetivo del análisis técnico es verificar la posibilidad desde aspectos técnicos de la preparación del producto que se va a vender, además, determinar el tamaño optimo del proyecto, la localización, los equipos, y las instalaciones del proyecto (Baca U., 2013).

7.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

Para determinar el tamaño de proyecto se tiene en cuenta la demanda, la cual ha sido calculada en el estudio de mercado, para este caso se proyecta la demanda, teniendo en cuenta el crecimiento del PIB del Valle del Cauca, datos generados por la Cámara de Comercio de Cali en su informe anual Enfoque Competitivo citar…. El cual indica que para el 2018, el PIB del Valle del Cauca es del 3,4%, nueve puntos por encima del PIB nacional, el cual fue del 2,5%. De acuerdo con lo anterior se plantea dos escenarios de y se plantea tres escenarios de demanda potencial probables, siendo estos; el proyectado con el PIB, el cual es considerado el escenario normal, y es el resultado de promediar el comportamiento del PIB de los últimos 7 años; el escenario pesimista, el cual se determina por identificar el valor mas bajo del comportamiento del PIB y generando un dato menor, para el caso de este proyecto, se toma el dato del PIB del año 2017 y se le quitan 12 puntos porcentuales, en ese orden de ideas, el PIB de ese año fue de 2,2% y para el proyecto se va a analizar con el 1%; en cuanto al escenario optimista, se toma el valor más alto del PIB en los últimos siete años, siendo este del 5,1 correspondiente al 2014, y se le suma 10 puntos porcentuales, resultando una 6,1% para la proyección del escenario optimista. En la tabla 66 e ilustración 44 se puede ver el comportamiento del PIB.

Tabla 66 PIB del Valle del Cauca.

COMPORTAMIENTO DEL PIB EN EL VALLE DEL CAUCA PERIODO 2012-2018							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PIB VALLE DEL CAUCA	3.8	4.4	5.1	3.7	3.1	2.2	3.4

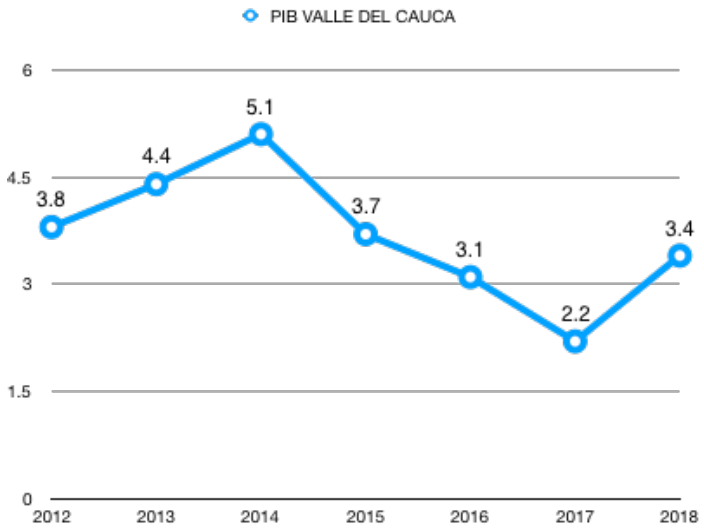


Ilustración 45 PIB del Valle del Cauca. Fuente el autor

7.2 LOCALIZACIÓN

El criterio de localización del proyecto esta enfocado a la ubicación del mercado objetivo y a el acceso a servicios públicos y servicios especializados; para el desarrollo de la micro localización, se utiliza el método cualitativo por puntos.

7.2.1 Macro localización

Para la ubicación del proyecto se tuvo en cuenta el mercado objetivo, en este orden de ideas, el segmento de mercado con el cual se realiza el estudio es con la población de la ciudad de Tuluá.

7.2.2 Micro Localización

Como se plantea previamente, para la micro localización, se utiliza el método cualitativo por puntos, el cual tiene en cuenta factores como son los geográficos, institucionales, sociales, y económicos. Para este proyecto se tiene en cuenta factores sociales y económicos, es así como; desde la perspectiva social, se tiene en cuenta la ubicación del mercado meta, la disponibilidad de parqueadero, y reconocimiento del lugar; desde la perspectiva económica, se tiene en cuenta costo del arrendamiento, y el costo de los servicios públicos.

Las opciones para la ubicación del proyecto son las siguientes:

- Opción 1: Centro Comercial Tuluá
- Opción 2: Centro Comercial la Herradura
- Opción 3: Local en zona urbana barrio villa campestre

En cuanto al peso asignado a cada factor, se tuvo en cuenta el criterio del investigador, en orden de importancia, resultando la siguiente lista:

- Factor 1: Ubicación del mercado meta = 30%
- Factor 2: Costo del Arrendamiento = 25%
- Factor 3: Costo de los servicios públicos y especializados = 20%
- Factor 4: Disponibilidad de parqueadero = 15%
- Factor 5: Reconocimiento del lugar = 10%

Posteriormente, se califica de 1 a 5, por criterio del investigador, cada uno de estos factores de cada opción de localización, en la tabla 67 se puede ver los resultados.

Tabla 67 Método de calificación por puntos para localización.

Micro Localización - Método por puntos							
Factor Relevante	Peso asigando	Opción 1: Centro Comercial Tuluá		Opción 2: Centro Comercial La Herradura		Opción 3: Local zona urbana Barrio Villa Campestre	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Ubicación del mercado meta	0.3	5	1.5	3	0.9	5	1.5
Costo del Arrendamiento	0.25	2	0.5	3	0.75	4	1
Costo de los servicios públicos y especializados	0.20	3	0.6	3.5	0.7	3.3	0.66
Disponibilidad de parqueadero	0.15	5	0.75	5	0.75	2	0.3
Reconocimiento del lugar	0.10	5	0.5	4	0.4	3	0.3
SUMA	**1.00**		**3.85**		**3.50**		**3.76**

De acuerdo con los resultados, el mejor sitio para ubicar el proyecto es el Centro Comercial Tuluá, debido a la cercanía con el mercado meta, la disponibilidad de parqueadero y el reconocimiento del lugar.

7.3 DESARROLLO DEL PRODUCTO

El proyecto pretende demostrar la factibilidad de la venta de bebidas como la cerveza y a base de café, teniendo en cuenta esto, se considera el costo de la cerveza con relación al costo de compra y para las diferentes bebidas a base de café, se realiza su correspondiente hoja de costos.

En suma, la hoja de costos de cada producto tiene un concepto denominado costos indirectos de fabricación CIF, los cuales están determinados por las preferencias

que tienen los clientes con relación a otros adicionales como son la panela en polvo o el endulzante Splenda, de acuerdo con lo anterior, se adiciona en el costo los siguientes materiales:

- Tres servilletas
- Un mezclador de madera
- Un sobre de panela en polvo
- Un sobre de azúcar Splenda

En cuanto a la mano de obra y el costo de energía se considero la siguiente:

- Para la mano de obra se calculo el costo total de un trabajador para la empresa, con un salario mínimo, el cual corresponde a 1'404.526, el cual se calculo en la tabla de costo de empleado, ver tabla xxx, este valor se divide en el total de minutos que trabaja el empleado, el cual es de 11520 minutos por mes, considerando que en promedio la preparación de las diferentes bebidas de café demora entre 20 y 120 segundos, se realizan los cálculos con el valor mas alto del proceso, ver tabla 69
- Para el calculo de costo de energía del proceso, se considera que la maquina Cafetera Espress, tiene un consumo de 1.8 kWh, y el costo del kWh, según la Compañía de Electricidad de Tuluá CELSIA CITAR es de 576,58 pesos, por lo tanto, la maquina tiene un consumo por hora de 1040 pesos, al dividir este valor por los 2 minutos que demora en promedio el proceso (0.0333 horas), resulta un costo de 34,67 pesos. Ver tabla 69

Tabla 68 Costos indidrectos de fabricación insumos

Costos indirectos de fabricación promedio				
Concepto	**Cant./unid. Requerida**	**Cantidad Total**	**Costo Total**	**Costo total Unidad**
Sevilleta	3	40	$ 3,600	$ 270.00
Mezclador de madera	1	500	$ 14,500	$ 29.00
Azucar Splenda sobre	1	1200	$ 125,000	$ 104.17
Panela en Polvo sobre	1	25	$ 3,052	$ 122.08
TOTAL				**$ 403.17**

Tabla 69 Costos indirectos de fabricación mano de obra y costo de energía.

Costos indirectos de fabricación promedio				
Concepto	**Cant./unid. Requerida**	**Cantidad Total**	**Costo Total**	**Costo total Unidad**
Mano de obra/ minuto	2	11520	$ 1,404,526	$ 243.84
Energia Electrica/ kWh	0.033333333	1	$ 1,040	$ 34.67
TOTAL				**$ 243.84**

Total Costos IndIrectos de Fabricación	$ 647.01

Tabla 70 Hoja de costos de Expresso Corto.

Expresso Corto				
Ingrediente	**Cant./unid. Requerida**	**Cantidad Total**	**Costo Total**	**Costo total Unidad**
Agua (ml)	30	6000	$ 2,550	$ 12.75
Café (gr)	7	350	$ 25,000	$ 500.00
Azucar (uni)	2	200	$ 4,870	$ 48.70
CIF				$ 647.01
TOTAL				**$ 1,208.46**

Tabla 71 Hoja de costos expresso doble

Expresso Doble				
Ingrediente	**Cant./unid. Requerida**	**Cantidad Total**	**Costo Total**	**Costo total Unidad**
Agua (ml)	60	6000	$ 2,550	$ 25.50
Café (gr)	14	350	$ 25,000	$ 1,000.00
Azucar (uni)	2	200	$ 4,870	$ 48.70
CIF				$ 647.01
TOTAL				**$ 1,721.21**

Tabla 72 Hoja de costos capuccino.

Capuccino				
Ingrediente	**Cant./unid. Requerida**	**Cantidad Total**	**Costo Total**	**Costo total Unidad**
Agua (ml)	150	6000	$ 2,550	$ 63.75
Leche liquida (ml)	100	1100	$ 2,700	$ 245.45
Salsa de chocolate (gr)	10	250	$ 12,850	$ 514.00
Arequipe liquido (gr)	10	250	$ 4,400	$ 176.00
Café (gr)	10	350	$ 25,000	$ 714.29
Azucar (uni)	2	200	$ 4,870	$ 48.70
CIF				$ 647.01
TOTAL				**$ 2,409.20**

Tabla 73 Hoja de costos café tradicional.

Café Tradicional				
Ingrediente	**Cant./unid. Requerida**	**Cantidad Total**	**Costo Total**	**Costo total Unidad**
Agua (ml)	150	6000	$ 2,550	$ 63.75
Café (gr)	10	350	$ 25,000	$ 714.29
Azucar (uni)	2	200	$ 4,870	$ 48.70
CIF				$ 647.01
TOTAL				**$ 1,473.74**

Tabla 74 Hoja de costos Frapuccino.

Frapuccino				
Ingrediente	**Cant./unid. Requerida**	**Cantidad Total**	**Costo Total**	**Costo total Unidad**
4 Cubos Hielo (ml)	50	6000	$ 2,550	$ 21.25
Leche liquida (ml)	125	1100	$ 2,700	$ 306.82
Crema Chantilly (gr)	15	250	$ 13,000	$ 780.00
Crema de Café (ml)	10	750	$ 29,400	$ 392.00
Leche Condensada (gr)	5	400	$ 7,550	$ 94.38
Salsa de chocolate (gr)	5	250	$ 12,850	$ 257.00
Arequipe liquido (gr)	5	250	$ 4,400	$ 88.00
Café (gr)	5	350	$ 25,000	$ 357.14
Azucar (uni)	1	200	$ 4,870	$ 24.35
CIF				$ 647.01
TOTAL				**$ 2,967.94**

Tabla 75 Hoja de costos café latte.

Café Latte				
Ingrediente	**Cant./unid. Requerida**	**Cantidad Total**	**Costo Total**	**Costo total Unidad**
Agua (ml)	30	6000	$ 2,550	$ 12.75
Leche liquida (ml)	170	1100	$ 2,700	$ 417.27
Café (gr)	7	350	$ 25,000	$ 500.00
Azucar (uni)	2	200	$ 4,870	$ 48.70
CIF				$ 647.01
TOTAL				**$ 1,625.73**

Tabla 76 Hoja de costo mokaccino.

Mokaccino				
Ingrediente	**Cant./unid. Requerida**	**Cantidad Total**	**Costo Total**	**Costo total Unidad**
Agua (ml)	150	6000	$ 2,550	$ 63.75
Leche liquida (ml)	100	1100	$ 2,700	$ 245.45
Salsa de chocolate (gr)	10	250	$ 12,850	$ 514.00
Canela en polvo (gr)	2	45	$ 5,650	$ 251.11
Café (gr)	10	350	$ 25,000	$ 714.29
Azucar (uni)	2	200	$ 4,870	$ 48.70
CIF				$ 647.01
TOTAL				**$ 2,484.31**

Tabla 77 Hoja de costo granizado de café.

Granizado de café				
Ingrediente	**Cant./unid. Requerida**	**Cantidad Total**	**Costo Total**	**Costo total Unidad**
Leche en polvo (gr)	12	1000	$ 18,700	$ 224.40
Leche Congelada (ml)	300	1100	$ 2,700	$ 736.36
Vainilla esencia (ml)	5	155	$ 3,150	$ 101.61
Salsa de chocolate (gr)	4	250	$ 12,850	$ 205.60
Café (gr)	12	350	$ 25,000	$ 857.14
Azucar (uni)	2	200	$ 4,870	$ 48.70
CIF				$ 647.01
TOTAL				**$ 2,820.83**

Tabla 78 Hoja de costo malteada de café.

Malteada de café				
Ingrediente	**Cant./unid. Requerida**	**Cantidad Total**	**Costo Total**	**Costo total Unidad**
Agua (ml)	100	6000	$ 2,550	$ 42.50
Café (gr)	10	350	$ 25,000	$ 714.29
Helado Vainilla	150	5000	$ 30,800	$ 924.00
CIF				$ 647.01
TOTAL				**$ 2,327.79**

Tabla 79 Costo de compra de cervezas.

CERVEZAS	
Cerveza aguila light	$ 2,065
Cerveza poker	$ 1,999
Cerveza Club colombia Dorada	$ 2,318
Cerveza Club colombia Negra	$ 2,400
Cerveza Club colombia Roja	$ 2,318
Cerveza BBC monserrate	$ 2,997
Cerveza BBC Cajicá	$ 2,650
Cerveza BBC Bacatá	$ 4,497
Cerveza BBC Chapinero	$ 3,499
Cerveza Corona	$ 3,765
Cerveza Stella Artois	$ 3,665
Cerveza Heineken	$ 2,931
Cerveza Budweiser	$ 2,065
Cerveza Miller	$ 3,331

7.4 PROCESO DE OPERACIONES

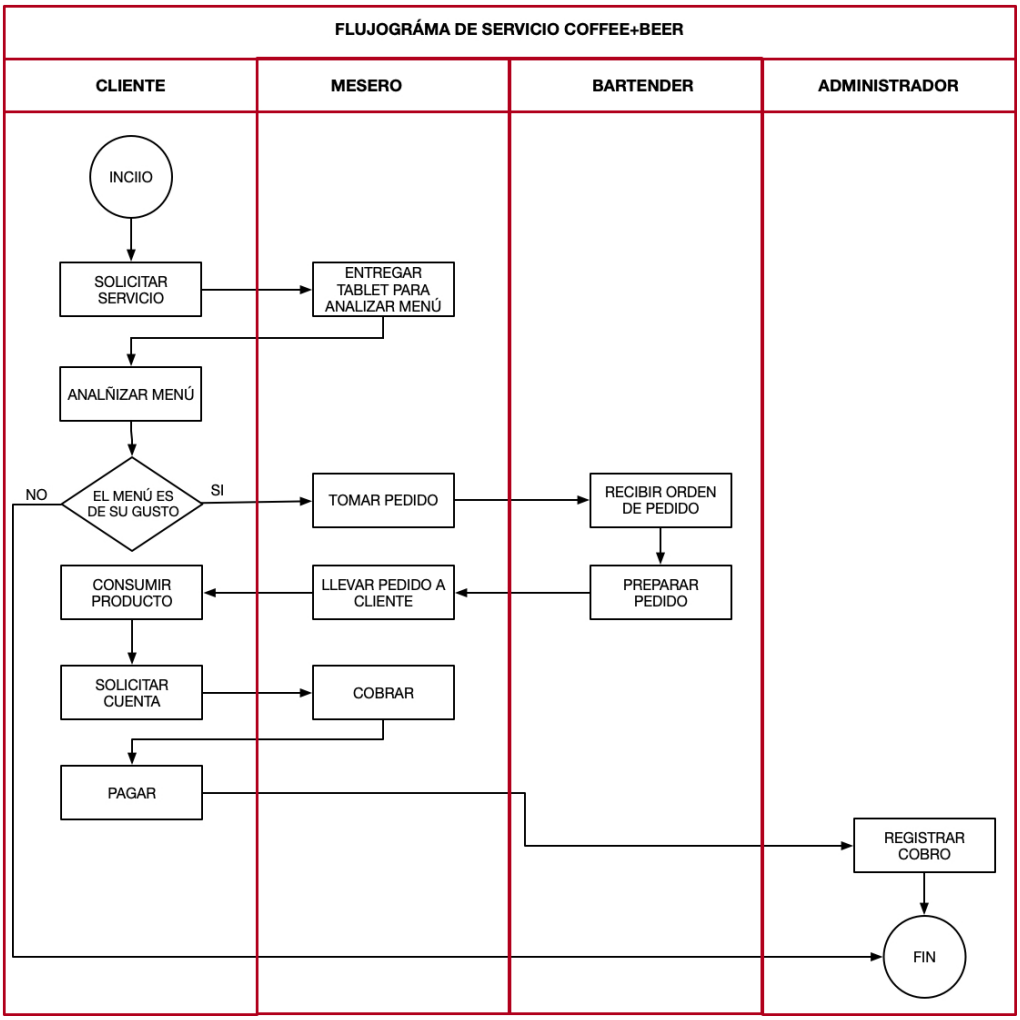


Ilustración 46 Flujograma de proceso de Coffee+Beer. Fuente el autor

Como se puede ver en el mapa de procesos, ilustración 46, todo inicia con la necesidad del cliente, el cual se dirige al establecimiento, al momento de ingresar y de estar acomodado, el mesero le entrega el dispositivo portátil en función de menú, luego el cliente realiza el pedido, al decidir si esta a gusto con los productos ofrecidos. El bartender prepara el pedido, lo entrega al mesero y este lo lleva al cliente. Cuando el cliente desea terminar con el proceso, pide la cuenta, y luego paga al administrador del establecimiento.

En resumidas cuentas, hay que indicar que en el proceso se generan 12 operaciones, 1 decisión, ver tabla 80.

Tabla 80 Resumen del flujograma de proceso de Coffee+Beer.

	Operación	Decisión
ACTOR PROCESO	■	◆
Cliente	5	1
Mesero	4	
Bartender	2	
Administrador	1	
Totales	12	1

7.5 REQUERIMIENTOS Y COSTO DE MANO DE OBRA

Para el funcionamiento del proyecto, con relación al equipo de trabajo de Coffee+Beer se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Los horarios establecidos para el funcionamiento están definidos de lunes a domingo de 9 am a 9 pm entre lunes y jueves; el viernes y sábado de 9 am a 11 pm y el domingo o día festivo se tendrá el horario de 1 pm a 9 pm. Ver tabla 81
- En promedio, cada Mesero y Bartender trabajaran durante el mes 240 horas, adicional 8 horas recargo nocturno y 16 recargo dominical. Ver tabla 82
- Se calcularon para cada integrante del equipo de trabajo las prestaciones sociales según lo establecido por la ley. Ver tablas 82 a 84.
- A cada integrante del equipo de trabajo se le entregara la dotación como lo establece la ley, el cual alcanza a 3 dotaciones por año, para el calculo se presupuesta $200.000 por dotación para un total de $600.000 al año y divido entre doce meses equivale a $50.000 de presupuesto mensual. Ver tablas 82 a 84
- Para el funcionamiento del proyecto, el equipo de trabajo esta conformado por:
    - 2 meseros; contrato laboral, salario mínimo básico
    - 2 bartenders; contrato laboral, salario mínimo básico
    - 1 administrador; contrato laboral, salario 1’200.000
    - 1 gerente; contrato laboral, salario 3’000.000.
    - 1 Contador; honorarios Ver tabla 85

Tabla 81 Horario de atencion de Coffee+Beer.

DIA	HORARIO	CANTIDAD HORAS
LUNES	9:00 AM - 9:00 PM	12
MARTES	9:00 AM - 9:00 PM	12
MIERCOLES	9:00 AM - 9:00 PM	12
JUEVES	9:00 AM - 9:00 PM	12
VIERNES	9:00 AM - 11:00 PM	14
SABADO	9:00 AM - 11:00 PM	14
DOMINGO	1:00 PM - 9:00 PM	8
FESTIVO	1:00 PM - 9:00 PM	8

Tabla 82 Costo laboral del mesero y bartender.

CÁLCULO DE SALARIO MENSUAL MESERO/ BARTENDER			
SALARIO BASE LIQUIDACIÓN		**$**	**828,116**
VALOR HORA		$	3,450
TOTAL HORAS	240	$	828,116
TOTAL RECARGO NOCTURNO	8	$	37,265
TOTAL RECARGO DOMINICAL	16	$	96,614
TOTAL DEVENGADO		**$**	**961,995**
AUX. TTE	11.72%	$	97,032
SALUD	8.50%	$	81,770
PENSIÓN	12.00%	$	115,439
ARL	0.52%	$	4,306
PARAFISCALES	9.00%	$	86,580
PRIMA	8.33%	$	80,134
CESANTIAS	8.33%	$	80,134
INTERESES	1.00%	$	9,620
VACACIONES	4.17%	$	40,115
DOTACIÓN	6.04%	$	50,000
TOTAL PRESTACIONES SOCIALES		***$***	***645,130***
TOTAL SALARIO	**69.61%**	**$**	**1,473,246**

Tabla 83 Costo laboral del administrador.

CÁLCULO DE SALARIO MENSUAL ADMINISTRADOR			
SALARIO		**$**	**1,200,000**
AUX. TTE	8.09%	$	97,032
SALUD	8.50%	$	102,000
PENSIÓN	12.00%	$	144,000
ARL	0.52%	$	6,240
PARAFISCALES	9.00%	$	108,000
PRIMA	8.33%	$	99,960
CESANTIAS	8.33%	$	99,960
INTERESES	1.00%	$	12,000
VACACIONES	4.17%	$	50,040
DOTACIÓN	4.17%	$	50,000
TOTAL PRESTACIONES SOCIALES		***$***	***769,232***
TOTAL SALARIO	**64.10%**	**$**	**1,969,232**

Tabla 84 Costo laboral del gerente.

CÁLCULO SALARIO MENSUAL GERENTE		
SALARIO		**$ 2,500,000**
AUX. TTE	0.00%	$ -
SALUD	8.50%	$ 212,500
PENSIÓN	12.00%	$ 300,000
ARL	0.52%	$ 13,000
PARAFISCALES	9.00%	$ 225,000
PRIMA	8.33%	$ 208,250
CESANTIAS	8.33%	$ 208,250
INTERESES	1.00%	$ 25,000
VACACIONES	4.17%	$ 104,250
DOTACIÓN	0.00%	$ -
TOTAL PRESTACIONES SOCIALES		***$ -***
TOTAL SALARIO	**51.85%**	**$ 3,796,250**

Tabla 85 Total de gastos de personal.

TOTAL GASTOS DE PERSONAL		
	SALARIO MES	**SALARIO AÑO**
MESERO 1	$ 1,473,246	$ 17,678,953
BARTENDER 1	$ 1,473,246	$ 17,678,953
MESERO 2	$ 1,473,246	$ 17,678,953
BARTENDER 2	$ 1,473,246	$ 17,678,953
ADMINISTRADOR	$ 1,969,232	$ 23,630,784
GERENTE	$ 3,796,250	$ 45,555,000
CONTADOR	$ 400,000	$ 4,800,000
	$ 12,058,466	**$ 144,701,597**

7.6 REQUERIMIENTOS DE MUEBLES DE OFICINA, MAQUINARIA Y EQUIPOS

A continuación se relacionan los equipos de oficina, la maquinaria y equipos necesarios para el funcionamiento del proyecto, posteriormente se relacionan, en la tabla 86 a 89, el costo de todos los equipos, maquinaria y muebles de oficina, se debe considerar que los precios se han calculado con datos de sitios web de tiendas como Falabella, Homecenter y Mercadolibre, por lo tanto, si se continua con el proceso de implementación del proyecto los precios pueden disminuir por los tipos de negociaciones que se logren acordar.

7.6.1 Equipos de oficina:

Los equipos que se mencionan a continuación son necesario para la oficina ubicada en el proyecto; para cada uno de estos es necesario una unidad.

- Computador de escritorio.



Ilustración 47 Computador. Fuente mercadolibre

- Escritorio y organizador.



Ilustración 48 Escritorio y organizador. Fuente mercadolibre

- Silla escritorio.



Ilustración 49 Silla de escritorio. Fuente mercadolibre

7.6.2 Maquinaria y equipos:

Todos los equipos que se mencionan a continuación son necesarios para las operaciones del proyecto, además, para poder dar el ambiente decorativo que se necesita.

- Sofá dos puestos



Ilustración 50 Sofá. Fuente mercadolibre

- Mesa centro cuadrada



Ilustración 51 Mesa de centro. Fuente mercadolibre

- Sillas



Ilustración 52 Sillas. Fuente mercadolibre

- Mesa centro redonda



Ilustración 53 Mesa de centro redonda. Fuente mercadolibre

- Puff



Ilustración 54 Puff. Fuente mercadolibre

- Televisor



Ilustración 55 Televisor. Fuente mercadolibre

- Silla barra



Ilustración 56 Silla de barra. Fuente mercadolibre

- Computador barra



Ilustración 57 Computador portatil. Fuente mercadolibre

- Cafetera industrial



Ilustración 58 Cafetera industrial. Fuente mercadolibre

- Enfriador



Ilustración 59 Enfriador. Fuente mercadolibre

- Vasos marcados



Ilustración 60 Vasos. Fuente mercadolibre

- Pocillos marcados



Ilustración 61 Pocillos. Fuente mercadolibre

- Sistema sonido BOSE



Ilustración 62 Sistema de sonido. Fuente mercadolibre

- iPad



Ilustración 63 iPad. Fuente mercadolibre

- Lámparas

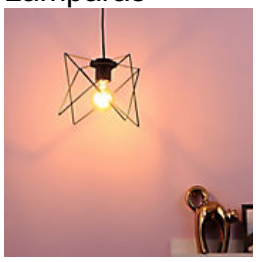


Ilustración 64 Lamparas. Fuente mercadolibre

- Cuadros



Ilustración 65 Cuadros decoración. Fuente mercadolibre

- Portavasos



Ilustración 66 Portavasos. Fuente mercadolibre

- Base para azucar, panela, palillos



Ilustración 67 Base para azucar, panela, palillos. Fuente mercadolibre

- Bodeguero



Ilustración 68 Bodeguero. Fuente mercadolibre

- Licuadora



Ilustración 69 Licuadora. Fuente mercadolibre

- Gramera digital



Ilustración 70 Gramera digital. Fuente mercadolibre

- Artículos de decoración



Ilustración 71 Velas decorativas. Fuente mercadolibre

- Bandejas



Ilustración 72 Bandejas. Fuente mercadolibre

- Utensilios juego



Ilustración 73 Utensilios. Fuente mercadolibre

- Aire acondicionado



Ilustración 74 Aire acondicionado. Fuente mercadolibre

Tabla 86 Total costo de equipos de oficina.

EQUIPOS DE OFICINA			
Concepto	**Cantidad**	**Precio Unidad**	**Total Unidad**
Computador de escritorio	1	$ 2,300,000	$ 2,300,000
Escritorio	1	$ 200,000	$ 200,000
Silla Escritorio	1	$ 100,000	$ 100,000
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA			**$ 2,600,000**

Tabla 87 Total costo de maquinaria y equipos.

MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS			
Concepto	**Cantidad**	**precio unidad**	**total unidad**
Sofa dos puestos	5	$ 700,000	$ 3,500,000
Mesa centro cuadrada	5	$ 165,000	$ 825,000
Sillas	21	$ 130,000	$ 2,730,000
Mesa centro redonda	3	$ 780,000	$ 2,340,000
Puff	2	$ 400,000	$ 800,000
Televisor	3	$ 1,140,000	$ 3,420,000
Silla barra	4	$ 285,000	$ 1,140,000
Computador barra	1	$ 2,300,000	$ 2,300,000
Cafetera industrial	1	$ 2,500,000	$ 2,500,000
Enfriador	1	$ 1,800,000	$ 1,800,000
Datafono	1	$ -	$ -
Vasos marcados	40	$ 8,400	$ 336,000
Pocillos marcados	40	$ 20,000	$ 800,000
Sistema sonido BOSE	1	$ 2,500,000	$ 2,500,000
iPad	4	$ 1,000,000	$ 4,000,000
Lamparas	4	$ 75,000	$ 300,000
Cuadros	2	$ 100,000	$ 200,000
Portavasos	40	$ 15,000	$ 600,000
Base para azucar, panela, palillos	1	$ 70,000	$ 70,000
Bodeguero	1	$ 190,000	$ 190,000
Licuadora	1	$ 190,000	$ 190,000
Gramera digital	1	$ 15,000	$ 15,000
Articulos de decoración	1	$ 1,000,000	$ 1,000,000
Bandejas	8	$ 70,000	$ 560,000
Aire acondicionado	1	$ 1,900,000	$ 1,900,000
Utensilios juego	1	$ 30,000	$ 30,000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPOS			**$ 34,046,000**

Tabla 88 Costo de software

NECESIDADES DE SOTWARE Y TECNOLOGÍA	
Aplicación para dispositivos moviles y portatiles con interfaz para computador	$ 15,000,000

Tabla 89 Total necesidades de inversión.

TOTAL GASTOS EQUIPOS, MAQUINAS Y SOFTWARE	
EQUIPOS DE OFICINA	$ 2,600,000
MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	$ 34,046,000
NECESIDADES DE SOTWARE Y TECNOLOGÍA	$ 15,000,000
TOTAL	**$ 51,646,000**

7.7 DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL

De acuerdo con las necesidades del proyecto y a la propuesta de valor que se pretende cumplir, se hace necesario un espacio de $33m^2$, de los cuales están distribuidos en el salón principal, una oficina y la barra, no se tienen en cuenta los baños, considerando que el proyecto se localizará en un centro comercial y este brinda ese espacio. Las siguientes ilustraciones muestran una propuesta de como quedará establecido el proyecto.



Ilustración 75 Plano Coffee+Beer vista superior. Fuente el autor



Ilustración 76 Plano Coffee+Beer vista frontal. Fuente el autor



Ilustración 77 Plano Coffee+Beer vista lateral. Fuente el autor

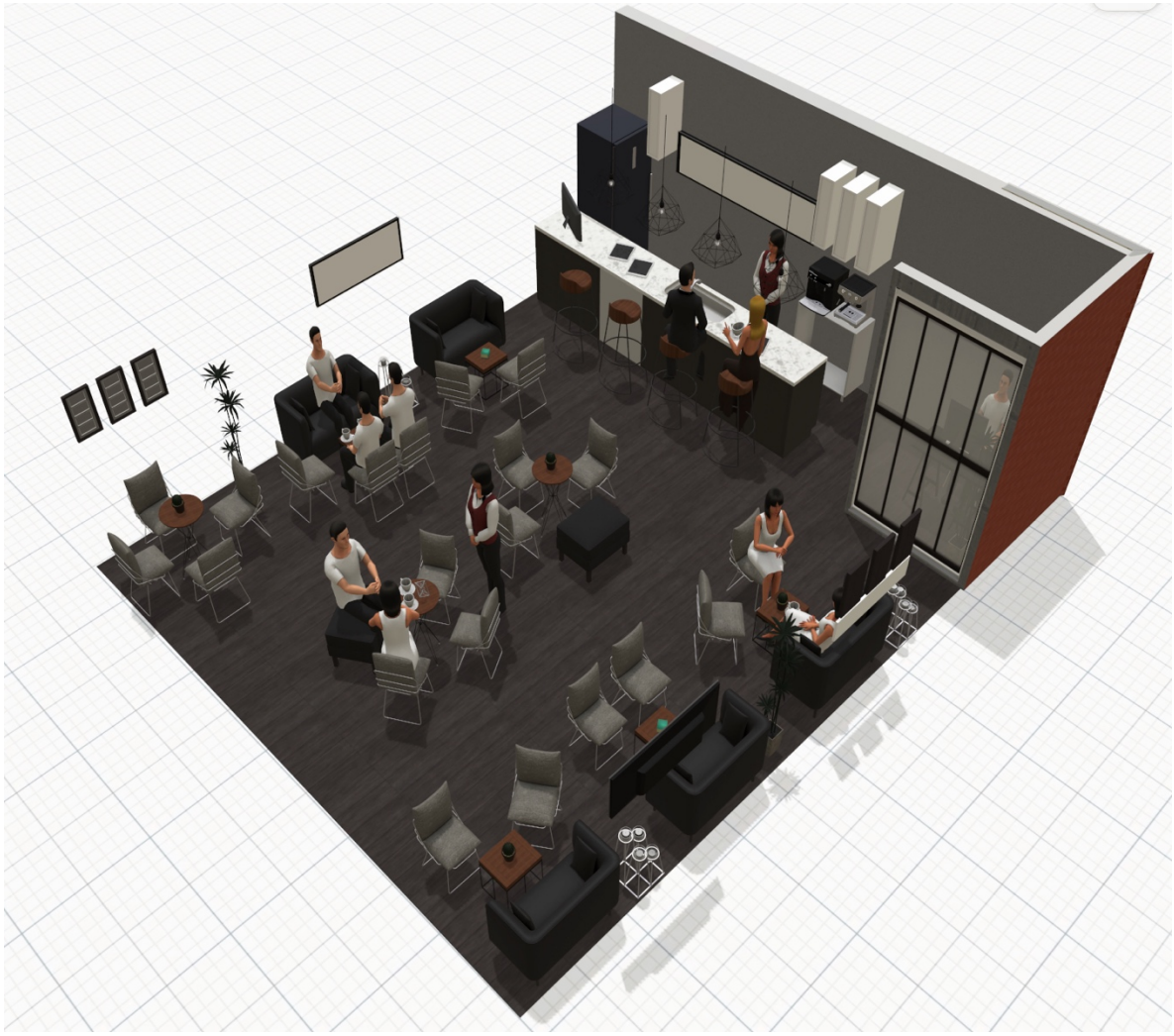


Ilustración 78 Plano Coffee+Beer vista superior y diagonal. Fuente el autor

7.7.1 Análisis de la capacidad instalada para la prestación del servicio

Para el análisis de la capacidad instalada se tiene en cuenta la cantidad de puestos que tiene el establecimiento, para el diseño de planta se considero las dimensiones del local L02 que se encuentra en el Centro Comercial Tuluá con al menos 33 metros cuadrados, sin embargo, en la practica es posible que se encuentre un local de mayor capacidad que permita aumentar la cantidad de las sillas.

Coffee+Beer cuenta con 8 mesas de 4 puestos y 4 sillas en la barra para un total de 36 puestos, por lo tanto, para hacer este análisis se pueden considerar muchas combinaciones, con relación a la cantidad de puestos, el tiempo que demora cada persona en el establecimiento, la cantidad de personas por mesa, la cantidad de

clientes consumiendo, y muchas otras mas, por esta razón, se decide tomar tres escenarios bajo estas condiciones.

- Escenario optimo:
  - Todos los puestos están ocupados
  - Todos los clientes están consumiendo el valor promedio de gasto, el cual fue calculado en el estudio de mercado.
  - El tiempo promedio que están los clientes en el establecimiento es de tres horas
  - Las 12 horas que dura el establecimiento abierto va a estar ocupado
- Escenario normal:
  - 10 parejas de personas; 1 pareja en cada una las 8 mesas y 2 parejas en la barra, para un total de 20 personas.
  - Todas las personas están consumiendo el valor promedio de gasto, el cual fue calculado en el estudio de mercado.
  - El tiempo promedio que están los clientes en el establecimiento es de 6 horas
  - Las 12 horas que dura el establecimiento abierto va a estar ocupado
- Escenario pésimo:
  - 12 personas en el establecimiento; 1 persona en cada una de las 8 mesas mesa y 1 persona en cada silla de la barra
  - El tiempo promedio que están los clientes en el establecimiento es de 12 horas.
  - Las 12 horas que dura el establecimiento abierto va a estar ocupado.

Con las consideraciones previas se procede a hacer los cálculos y se relacionan la demanda potencial calculada en el estudio de mercado. Ver tabla 90

Tabla 90 Capacidad instalada.

	CANTIDAD PUESTOS	CANTIDAD CLIENTES	% OCUPACION	TIEMPO PROMEDIO	FRECUENCIA TIEMPO PROMEDIO POR DIA	TOTAL CAPACIDAD INSTALADA DIA	CAPACIDAD INSTALADA MES	CAPACIDAD INSTALADA AÑO
ESCENARIO OPTIMO	36	36	100%	3	4	144	4320	51840
ESCENARIO NORMAL	36	20	56%	6	2	40	1200	14400
ESCENARIO PÉSIMO	36	12	33%	12	1	12	360	4320

Como se puede ver, la capacidad instalada para en su mejor escenario es de 51840, y no llega a participar con el 30% de la demanda potencial. Ver tabla 91

Tabla 91 Relación capacidad instalada con demanda potencial.

	CAPACIDAD INSTALADA AÑO	TOTAL DEMANDA POTENCIAL AÑO	RELACION CAPACIDAD DEMANDA
ESCENARIO OPTIMO	51840	184769	**28%**
ESCENARIO NORMAL	14400	184769	**8%**
ESCENARIO PÉSIMO	4320	184769	**2%**

7.8 REQUERIMIENTOS GASTOS LEGALES Y PREOPERATIVOS

Tabla 92 Gastos legales de Coffee+Beer.

GASTOS LEGALES	Valor
Industria y comercio	$ 175,500
Permisos	$ 141,000
Registro	$ 530,000
Total	**$ 846,500**

Tabla 93 Gastos preoperativos Coffee+Beer

GASTOS PREOPERATIVOS	Valor
Gastos de constitución	$ 700,000
Adecuaciones locativas	$ 2,500,000
Total	**$ 3,200,000**

8. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL

8.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Para el desarrollo de estos aspectos, la misión y la visión, se enfoca en el método planteado por el Magister Benjamín Betancourt, en su libro Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas, en el cual se plantean unos pasos que facilitan la formulación de la visión y la misión; estos son:

Para la misión, se tiene en cuenta:

- Filosofía, principios y valores
- Productos y servicios
- Usuarios y clientes
- Mercado meta
- Conocimiento y tecnología
- Grupos de interés
- Responsabilidad social
- Imagen pública

Para la visión, se tiene en cuenta:

- Situación presente de la organización
- Elementos del pasado
- Futuro
- Imaginar la organización en el largo plazo
- Elaborar la estrategia
- Prever los obstáculos
- Concebir la estructura del cambio

De acuerdo con el modelo planteado, se presenta la misión y la visión de la empresa Coffee+Beer

8.1.1 Misión

Coffee+Beer es una empresa ubicada en el municipio de Tuluá que ofrece una excelente atención y gran variedad de presentaciones de café y cerveza, para satisfacer las necesidades de los clientes, a través de innovación en sus productos, brindado un ambiente innovador y nuevas experiencias.

8.1.2 Visión

Coffee+Beer para el 2025, será reconocida, a nivel regional, por ser líder en la comercialización de bebidas a base de café y de bebidas como la cerveza, generando un gran impacto de desarrollo social, a partir de tres pilares fundamentales, los cuales son: Procesos de calidad, Responsabilidad con la sociedad, e innovación.

8.1.3 Objetivos corporativos

Coffee+Beer plantea los siguientes objetivos estratégicos de largo plazo periodo 2019 – 2025

- Objetivo de desarrollo o crecimiento: Lograr un posicionamiento, con una amplia cobertura a nivel departamental, así mismo, aliados estratégicamente con proveedores importantes de Colombia como BBC, Bavaria, Juan Valdez Café y Café Quindío.
- Objetivo de calidad: Brindar los productos y servicios con reconocimiento en calidad mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos con la eficiente participación de nuestro equipo de trabajo.
- Objetivo de productividad: Aplicar las mejores técnicas a los procesos mediante la capacitación, innovación, motivación del equipo de trabajo con el fin de lograr la mayor productividad.
- Objetivo de innovación: Generar innovación a nivel de procesos y tecnología mediante la generación de ideas, la participación del equipo de trabajo que permitan tener un reconocimiento en la región.
- Objetivo financiero o de recursos y capacidades: Obtener el máximo valor de la empresa, para los socios accionistas y propietarios por medio de los macro y micro inductores de valor.

A partir de estos objetivos, se plantean las siguientes estrategias:

- Estrategia de gestión del conocimiento:
    - Implementar la formación en competencias y habilidades
    - Crear evidencias y registro de la operación
    - Generar conocimiento explicito (documentación)
    - Darle valor al conocimiento tácito o de experiencia
- Estrategia de calidad:
    - Implementar la estandarización de procesos
    - Implementar la calidad como filosofía de la empresa
    - Tener presenta la consecución de objetivos
    - Mantener la mejora continua

    - Medir y analizar los resultados
- Estrategia de productividad:
    - Capacitación del personal.
    - Administrar el capital de trabajo.
    - Modernización de equipos y herramientas.
- Estrategia de innovación:
    - Prestar servicios con beneficios para los clientes en un ambiente agradable.
    - Implementar aplicación que permita innovar en la relación con el cliente y en la atención de éste
    - Establecer el desarrollo e innovación como política
- Estrategias financieras y presupuestales:
    - Implementar técnicas de mercado para aumentar las ventas y de esta forma impacten en la rotación del activo y por ende en el rendimiento del activo.
    - Tener un equilibrio en el margen de utilidad que permita impactar de forma positiva el rendimiento del activo, pero que al mismo tiempo no perjudique las ventas.
    - Buscar el equilibrio de financiamiento, y así tener el gasto financiero adecuado.
- Estrategia de responsabilidad social:
    - Eliminación del peligro voluntario
    - Educación y conciencia social
    - Actuar de forma responsable y ética
- Otras estrategias:
    - Lanzamiento de nuevos productos
    - Aumentar los puntos de venta
    - Crear promociones para los clientes, en fechas especiales, por medio de la aplicación.
    - Generar reconocimiento para la fidelidad de los clientes

8.1.4 Propósito de la empresa

El propósito de Coffee+Beer, además, de la comercialización de bebidas de café y cervezas, es hacer los clientes sientan un espacio de exclusividad, sientan el poder de estar en Coffee+Beer, que ellos no solo adquieran nuestros productos, que también adquieran la calidad en el servicio y la innovación implementada. Por lo tanto, el propósito se define de la siguiente forma.

“*Más que una bebida, una experiencia”*

8.2 ORGANIZACIÓN

8.2.1 Estructura Organizacional

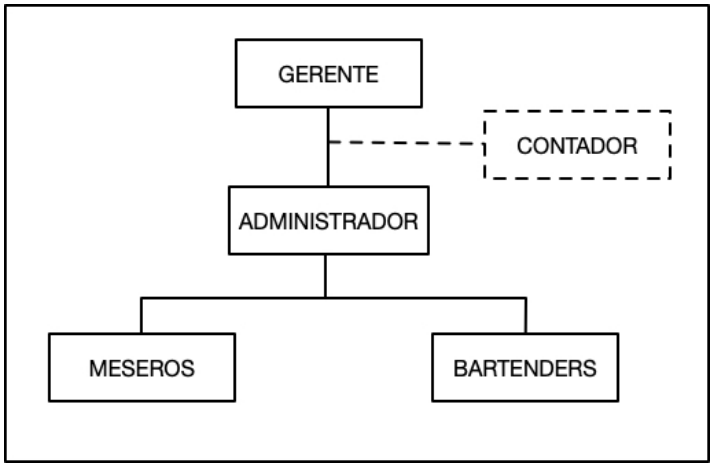


Ilustración 79 Estructura organizacional Coffee+Beer. Fuente el autor

La empresa para la cual se esta haciendo el estudio tiene una estructura organizacional simple, de esta forma se presenta una forma de comunicación clara, se identifica la ubicación de los diferentes integrantes del equipo de trabajo, además, permite una mejor resolución de conflictos.

La autoridad esta centrada en el gerente, sin embargo, existirá un administrador que se encarga de coordinar los equipos de trabajo en función de los objetivos de la organización.

8.2.2 Descripción de Cargos

De acuerdo con lo establecido previamente, la empresa esta definida por un gerente, un administrador, dos meseros, dos bartenders, en cuanto al equipo de trabajo. A continuación, se realizará una relación de la principal funciona de cada uno de ellos, luego, en el titulo siguiente, se describirá por medio del manual de funciones cada uno de los aspectos, por cargo, para tener en cuenta.

- Gerente: Responsable de coordinar todo lo relacionado con la planeación estratégica, se encarga de establecer los objetivos de la organización.
- Contador: Como Staff de la empresa, se encarga de todos los aspectos contables de la organización.

- Administrador: Coordinar los equipos de trabajo, los cuales están conformados por los meseros y los bartenders, y lo demás procesos relacionados con el objeto de la empresa
- Bartender: Encargado de la preparación de las diferentes presentaciones de café, y demás bebidas, y responsable de las demás funciones inherentes al cargo.
- Mesero: Se encarga de la atención a las mesas.

8.2.3 Manual de funciones

"El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos" citar función publica

De acuerdo con lo anterior, se definen las funciones para cada uno de los cargos mencionados previamente.

Tabla 94 Manual de funciones del gerente.

Manual de Funciones			
Denominación del cargo:	GERENTE	Jefe inmediato	No aplica
Número de personas a cargo	1	Jornada de Trabajo	8 horas
Salario Básico	$2'500.000	Salario Variable	No aplica
Responsabilidad:	Responsable de coordinar todo lo relacionado con la planeación estratégica, se encarga de establecer los objetivos de la organización		
Funciones:	• Implementar políticas para cada uno de los cargos • Crear controles disciplinarios. • Coordinar y controlar objetivos y estrategias del área de mercadeo. • Coordinar y controlar objetivos del área financiera. • Coordinar y controlar objetivos del área de innovación. • Coordinar y controlar objetivos del área de operaciones. • Establecer los diferentes mecanismos de motivación para los equipos de trabajo. • Tomar decisiones con respecto a la evaluación de desempeño de los equipos de trabajo.		
Requerimientos del cargo	• Ser profesional en Administración de empresas, Ingeniería Industrial		

	• Conocimientos en mercadeo, finanzas, presupuestos, gestión estratégica, manejo de equipos de trabajo. • Experiencia de 24 meses • Compromiso y liderazgo • Manejo de excel

Tabla 95 Manual de funciones del administrador..

Manual de Funciones				
Denominación del cargo:	ADMINISTRADOR		Jefe inmediato	Gerente
Número de personas a cargo	4		Jornada de Trabajo	8 horas
Salario Básico	$1’200.000		Salario Variable	No aplica
Responsabilidad:	Coordinar los equipos de trabajo y lo demás procesos relacionados con el objeto de la empresa			
Funciones:	• Coordinar los horarios de los equipos de trabajo. • Coordinar las funciones de los equipos de trabajo. • Atender las solicitudes de los clientes. • Operar la caja registradora. • Coordinar con los equipos de trabajo los insumos e inventarios • Generar informes de ventas. • Generar informes de gestión del cliente. • Coordinar con los equipos de trabajo las actividades programadas para fechas especiales.			
Requerimientos del cargo	• Ser profesional en Administración de empresas. • Conocimientos en gerencia del servicio. • Experiencia de 24 meses • Compromiso, liderazgo. • Atención al cliente. • Manejo de excel			

Tabla 96 Manual de funciones del bartender.

Manual de Funciones				
Denominación del cargo:	BARTENDER		Jefe inmediato	Administrador
Número de personas a cargo	0		Jornada de Trabajo	8 horas
Salario Básico	SALARIO MÍNIMO		Salario Variable	No aplica

Responsabilidad:	Encargado de la preparación de las diferentes presentaciones de café, y demás bebidas, y responsable de las demás funciones inherentes al cargo.
Funciones:	• Elaborar y servir las bebidas solicitadas por el cliente. • Coordinar con el administrador los inventarios a su cargo. • Inspeccionar regularmente los inventarios de bebidas e insumos para las diferentes presentaciones del café. • Cumplir las normas de seguridad.
Requerimientos del cargo	• Ser técnico profesional en mesa y bar • Tener conocimientos en gestión del servicio. • Experiencia de 12 meses • Compromiso • Atención al cliente.

Tabla 97 Manual de funciones del mesero.

Manual de Funciones			
Denominación del cargo:	MESERO	Jefe inmediato	Administrador
Número de personas a cargo	0	Jornada de Trabajo	8 horas
Salario Básico	MÍNIMO	Salario Variable	No aplica
Responsabilidad:	Se encarga de la atención a las mesas y demás funciones inherentes al cargo.		
Funciones:	• Atender y dar la bienvenida a los clientes que así lo deseen. • Ofrecer la carta a los clientes que no quieran hacer uso de la aplicación del celular. • Informar a los clientes nuevos como es el sistema de Coffee+Beer. • Entregar el pedido al cliente, con previa verificación. • Realizar la limpieza de las mesas y de los demás utensilios. • Atender las solicitudes de los clientes. • Comunicar al administrador las inquietudes de los clientes		
Requerimientos del cargo	• Ser técnico profesional en mesa y bar • Conocimientos en gestión del servicio • Experiencia de 24 meses • Compromiso • Atención al cliente.		

8.3 CONSTITUCIÓN JURIDICA DE LA EMPRESA

8.3.1 Tipo de empresa

La empresa Coffee+Beer será creada bajo la modalidad de Sociedad por Acciones Simplificada, la cual esta comandada por la ley 1258 del 2008, la cual en los artículos 1 y 5 indican que “Puede ser constituida por una o varias personas, bien sean naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, el cual debe ser autenticado y debidamente inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio correspondiente.”

En el articulo 3, la ley 1258 del 2008 expresa que una SAS “es una sociedad de capitales, cuya naturaleza será siempre de carácter comercial, independientemente de las actividades que se encuentren previstas en su objeto social”

8.3.2 Trámite de constitución

Para la constitución de la empresa se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Define la forma de constitución:
  - Persona natural: Es un individuo que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal.
  - Persona Jurídica: Es un sujeto de derechos y obligaciones que existe, pero no como individuos sino como institución y que es creada por una o más personas físicas para cumplir un objetivo social, que puede ser con o sin ánimo de lucro.
- Verifica la homonimia: Confirma que el nombre de tu empresa y de tu establecimiento de comercio puedan ser usados. Ingresa a www.ccc.org.co y en el módulo servicios virtuales haz clic en "Consulta de Homonimia" para saber si el nombre que tienes pensado para tu futuro negocio ya existe o si está disponible para ser usado.
- Define la actividad económica, código CIIU: Debe coincidir con el que se va a reportar en la DIAN y con el que se va a solicitar el concepto de uso de suelo.
- Requisitos necesarios para ejercer la actividad económica
  - Solicita el concepto de uso del suelo en la alcaldía de su jurisdicción
  - Se renueva únicamente por cambio de actividad económica o cambio de domicilio.
  - Regístrate en la Cámara de Comercio presentando los siguientes documentos para persona natural:
    - Persona natural:
    - Cédula de Ciudadanía (copia si tramita RUT en la CCC)

- Solicitud de inscripción.
- Formulación adicional de registros con otras entidades.
- Formulario RUES.
- Pre RUT.
- Balance inicial.
- Certificación para acreditar requisitos de la ley 1780 de 2016

- Regístrate en la Cámara de Comercio presentando los siguientes documentos para persona jurídica:
  - Adiciona a los documentos requeridos para persona natural (excepto el balance inicial).
  - Documentos de constitución (público/privado).
  - Copia de la cédula de ciudadanía de los nombrados.
  - Cartas de aceptación de cargos.
- Los requisitos para ejercer la actividad económica son los siguientes:
  - Normas referentes a los niveles de intensidad auditiva
  - Horarios establecidos para la actividad económica desarrollada
  - Solicitar la visita de la secretaria de salud municipal o departamental, para la acreditación del cumplimiento de las normas sanitarias y condiciones de salubridad
  - Certificado de seguridad: expedido por el respectivo departamento de bomberos, busca que el establecimiento de comercio cumpla con las normas de seguridad.
  - No desarrollar una actividad diferente a la indicada en el respectivo.
  - Otros requisitos para tener presente:
    - RNT actualizado.
    - Prestar servicio de baño.
    - Presentar matrícula mercantil renovada.

9. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

Para las correcciones del análisis financiero se recomendó manejar un crédito de menor valor (por 45 millones), y que de esta forma se viera reflejado los resultados del flujo de efectivo neto; además, se disminuyo el porcentaje de ventas del primer año al 65% considerando la experiencia que se tiene en el campo empresarial. Por lo tanto, la modificación de estos datos, modificaba los valores del escenario normal y del escenario pesimista. En suma se buscó apoyo con el profesor Jair Sandoval, para la verificación de los resultados, los cuales consideró, eran coherentes con los planteado en el proyecto

El análisis y la evaluación financiera buscar describir los diferentes aspectos económicos que conlleven a determinar si el proyecto es factible de las condiciones económicas. Por lo tanto, para el desarrollo de este objetivo se debe determinar los gastos financieros, en el caso de hacer usos de esta fuente, así mismo, presupuestar ingresos, egresos, necesidades de inversión, proyección de estados financieros, y finalmente evaluar el proyecto en términos de rentabilidad, punto de equilibrio y relación costo beneficio.

Para el desarrollo del análisis y la evaluación financiera, se utiliza el modelo en Excel del Doctor Jahir Sandoval Jaramillo, docente de la Universidad del Valle el cual facilita la elaboración de todos los presupuestos necesarios, de esta forma, se explicará cada una de las variables necesarias para desarrollar el modelo.

La primera parte del modelo identifica el total de años para la evaluación. del proyecto; el programa de producción, en el cual se describe la capacidad instalada de la empresa, para el caso de este proyecto se identifica la cantidad de personas que se pueden atender al año; el programa de producción en porcentaje describe cuanto de esa capacidad instalada se espera producir en cada año de la evaluación; y el precio de venta por unidad del producto que se esta evaluando. Ver tabla 98

Tabla 98 Primera parte del modelo financiero.

VARIABLES DEL PROYECTO '(A Precios Del Año 1 Del Proyecto)	AÑO	1	2	3	4	5	6
Numero De Años Del Proyecto	0						
Programa De Produccion Del 100 Por Ciento	0						
Programa De Produccion (Porcentaje)		100%	100%	100%	100%	100%	100%
Precio De Venta Por Unidad - miles		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Nota: Tomado de modelo financiero diseñado por Phd Jahir Sandoval

La segunda parte del modelo describe las necesidades de inversión del proyecto en sus diferentes categorías, así como la deprecación de cada una de estas y los gastos pre operativos, ver tabla 99.

Tabla 99 Segunda parte del modelo financiero.

Inversiones Fijas -Pesos (Iniciales Y Reposiciones)	
* Terrenos	-
* Edificios	-
Depreciacion	-
* Maquinaria Y Equipo	-
Depreciacion	-
* Vehiculo	-
Depreciacion	-
* Muebles Y Enseres	-
Depreciacion	-
* Herramientas	-
Depreciacion	-
Total Depreciacion	
Saldo En Libros Activos Depreciables	
Gastos Preoperativos (Miles)	-
Amortizacion Diferidos 7 anos	

Nota: Tomado de modelo financiero diseñado por Phd Jahir Sandoval

La tercera parte describe los costos de producción por producto, y los gastos de ventas, de distribución y de administración del proyecto, ver tabla 100.

Tabla 100 Tercera parte del modelo financiero. Fuente: Doctor Jahir Sandoval

Costo Unitarios En Miles						
* Materiales	-	-	-	-	-	-
* Mano De Obra	-	-	-	-	-	-
Gastos Generales De Fabricacion	-	-	-	-	-	-
Gastos Generales De Administracion	-	-	-	-	-	-
Gastos Generales De Ventas	-	-	-	-	-	-
Gastos Generales De Distribucion	-	-	-	-	-	-

Nota: Tomado de modelo financiero diseñado por Phd Jahir Sandoval

La cuarta parte del modelo describe todo lo referente a los impuestos, políticas de divídenos y gastos financieros, estos dos últimos, si fuera el caso, ver tabla 101.

Tabla 101 Cuarta parte del modelo financiero

Tasa De Impuestos	33%
Dividendos (Porcentaje De Utilidades Netas)	0%
Prestamos Bancarios - Miles	
Credito Abastecedores	
Rendimientos Financieros	
Otros Recursos (Arrendamientos-Participaciones)	
Costos Financieros (Intereses En Miles) "super financiera"	0%
Pago De Prestamos (Años)	0

Nota: Tomado de modelo financiero diseñado por Phd Jahir Sandoval

La quinta parte del modelo describe todo el capital de trabajo en términos de días necesarios para el proyecto, ver tabla 102

Tabla 102 Quinta parte del modelo financiero.

NECESIDADES MINIMAS DE ACTIVOS Y PASIVOS CORRIENTES	
DIAS DE COBERTURA (En años)	
Efectivo En Caja Para Cubrir:	
* Materiales E Insumos	0
* Mano De Obra Directa	0
* Gastos Generales De Fabricacion	0
* Gastos Generales De Administracion	0
* Gastos Generales De Ventas	0
* Gastos Generales De Distribucion	0
Cuentas Por Cobrar	0
Existencias:	
* Materiales E Insumos	0
* Productos En Procesos	0
* Productos Terminados	0
* Inventarios De Repuestos	
Cuentas Por Pagar	
* Materiales E Insumos	0
* Mano De Obra Directa	0
* Gastos Generales De Fabricacion	0
* Gastos Generales De Administracion	0
* Gastos Generales De Ventas	0
* Gastos Generales De Distribucion	0

Nota: Tomado de modelo financiero diseñado por Phd Jahir Sandoval

Finalmente, el modelo pregunta por la inflación y la tasa de usura para determinar la (TIO) Tasa de interés de oportunidad del inversionista, deflactando la tasa de usura, ver tabla 103

Tabla 103 Sexta parte del modelo financiero

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO	
Tasa De Inflacion	0.00%
Tasa De Interes De Oportunidad Del Inversionista	0%
* En Terminos Corrientes Anual	0%
* En Terminos Constantes Anual	
Tasa Para Evaluacion	

Nota: Tomado de modelo financiero diseñado por Phd Jahir Sandoval

Ahora bien, lo siguiente es explicar cada uno de los aspectos económicos a evaluar para luego relacionarlos en el modelo financiero y poder determinar los presupuestos, se debe tener en cuenta que todas las proyecciones se realizaron con el crecimiento promedio de la inflación, la cual esta determinada para este proyecto por el 4% y todos los valores están dados en miles de pesos.

9.1 ANÁLISIS DEL PRECIO DE VENTA E INGRESOS

Para determinar el análisis de precios se tuvo en cuenta dos escenarios de margen de utilidad y la comparación con los precios de la competencia, de esta forma, se plantea una utilidad de 150% y una utilidad de 200%, en la tabla xxx de los precios se puede indentificar como los precios que se van a presentar en Coffee+Beer son mayores a los bares y cafés de la ciudad, pero aun siguen siendo menores que el principal referente, el cual es Juan Valdez Café.

Tabla 104 Precios de la competencia.

PRODUCTOS	COFFEE+BEER			PRECIO FINAL	CAFÉ DALI	CAFÉ AL PASO	BBC	JUAN VALDEZ
CERVEZAS	Costo	Margen150%	Margen 200%					
Cerveza aguila light	$ 2,065	$ 5,162.50	$ 6,195	$ 5,200	$ 4,500	$ 3,500	-	-
Cerveza poker	$ 1,999	$ 4,997.50	$ 5,997	$ 5,000	$ 4,500	-	-	-
Cerveza Club colombia Dorada	$ 2,318	$ 5,795.00	$ 6,954	$ 5,500	$ 5,000	$ 4,000	-	-
Cerveza Club colombia Negra	$ 2,400	$ 6,000.00	$ 7,200	$ 6,000	$ 5,500	-	-	-
Cerveza Club colombia Roja	$ 2,318	$ 5,795.00	$ 6,954	$ 5,500	$ 5,000	-	-	-
Cerveza BBC monserrate	$ 2,997	$ 7,492.50	$ 8,991	$ 7,500	$ 6,500	-	$ 6,600	-
Cerveza BBC Cajicá	$ 2,650	$ 6,625.00	$ 7,950	$ 6,500	$ 6,000	-	$ 6,600	-
Cerveza BBC Bacatá	$ 4,497	$ 11,242.50	$ 13,491	$ 11,000	$ 10,000	-	$ 6,600	-
Cerveza BBC Chapinero	$ 3,499	$ 8,747.50	$ 10,497	$ 8,800	$ 8,000	-	$ 6,600	-
Cerveza Corona	$ 3,765	$ 9,412.50	$ 11,295	$ 10,000	$ 8,500	-	-	-
Cerveza Stella Artois	$ 3,665	$ 9,162.50	$ 10,995	$ 10,000	$ 8,000	-	-	-
Cerveza Heineken	$ 2,931	$ 7,327.50	$ 8,793	$ 8,000	$ 6,500	-	-	-
Club Colombia Trigo	$ 2,800	$ 7,000.00	$ 8,400	$ 7,500	$ 6,500			
Cerveza Redds	$ 2,050	$ 5,125.00	$ 6,150	$ 5,500	$ 4,500			
Cerveza Andina	$ 2,000	$ 5,000.00	$ 6,000	$ 5,500	$ 4,500			
Cerveza Costeña	$ 2,000	$ 5,000.00	$ 6,000	$ 5,500	$ 4,500			
Cerveza Budweiser	$ 2,065	$ 5,162.50	$ 6,195	$ 6,000	$ 4,500	-	-	-
Cerveza Miller	$ 3,331	$ 8,327.50	$ 9,993	$ 9,000	$ 7,500	-	-	-
BEBIDAS DE CAFÉ								
Expresso Corto	$ 1,243.12	$ 3,107.81	$ 3,729.37	$ 3,400	$ 2,500	$ 3,000	-	$ 4,100
Expresso Doble	$ 1,755.87	$ 4,389.69	$ 5,267.62	$ 4,500	$ 4,000	$ 4,500	-	$ 4,100
Frapuchino	$ 2,443.86	$ 6,109.66	$ 7,331.59	$ 7,000	$ 10,000	$ 6,500	-	
Café	$ 1,508.41	$ 3,771.03	$ 4,525.23	$ 3,800	$ 3,000	$ 2,000	-	$ 3,850
Café Latte	$ 3,002.61	$ 7,506.53	$ 9,007.83	$ 7,500	$ 4,000	$ 2,500	-	$ 5,350
Mokaccino	$ 1,660.40	$ 4,150.99	$ 4,981.19	$ 4,500	$ 6,000	$ 5,000	-	$ 7,850
Capuchino tradicional	$ 2,518.98	$ 6,297.44	$ 7,556.93	$ 7,000	$ 7,000	$ 5,000	-	$ 7,500
Granizado de café	$ 2,855.49	$ 7,138.74	$ 8,566.48	$ 7,500	$ 9,000	$ 6,000	-	$ 6,900
Malteada de café	$ 2,362.46	$ 5,906.15	$ 7,087.38	$ 7,000	$ 8,000	$ 7,500	-	$ 9,000

Ahora bien, para realizar el analisis de ingresos se tuvo en cuenta varios factores:

- Con los resultados de la encuesta se proyecta el promedio ponderado del ingreso con relación al gasto de los cientes, ver tabla 106.
- En la proyeccion de demanda se identifico que el nuevo mercado potencial es 6756 personas, pero, con la cantidad de visitas por mes de cada cliente se proyecta un total de 15397 visitas
- El promedio de gasto por persona, se calcula con la relacion entre el total de gasto (ingreso promedio) y el total de mercado potencial, resultando un total de $29.477 pesos. Este valos se va a utilizar en el modelo financiero como el precio de venta.

- El total de ingresos mensuales, es el resultado de multiplicar la cantidad de mercado potencial por visita con el total de promedio de gasto por persona. Ver tabla 106

Tabla 105 Ingreso promedio ponderado del proyecto.

OPCIONES DE RESPUESTA DE GASTO	PROMEDIO POR ITEM	% GASTO	TOTAL MERCADO	% MERCADO x % GASTO	TOTAL GASTO POR SEGMENTO
$0 - $9.999	$ 5,000	3%	6756	236	$ 1,178,372
$10.000 - $19.999	$ 15,000	27%	6756	1807	$ 27,102,558
$20.000 - $29.999	$ 25,000	29%	6756	1964	$ 49,098,837
$30.000 - $39.999	$ 35,000	19%	6756	1257	$ 43,992,558
$40.000 - $49.999	$ 45,000	10%	6756	707	$ 31,816,047
$50.000 - $59.999	$ 55,000	3%	6756	236	$ 12,962,093
$60.000 o mas	$ 60,000	8%	6756	550	$ 32,994,419
				TOTAL INGRESO MENSUAL	**$ 199,144,884**

Tabla 106 Calculo del precio promedio con relación al número de usuarios.

TOTAL GASTO POR SEGMENTO	$	199,144,884
TOTAL MERCADO POTENCIAL		6756
TOTAL PROMEDIO DE GASTO POR PERSONA	$	29,477
TOTAL MERCADO POTENCIAL POR VISITA		15397
TOTAL INGRESOS MENSUALES POTENCIALES	**$**	**453,865,084**

9.2 PROGRAMA DE VENTAS

En los párrafos anterioes se menciona que el total de mercado potencial por visita es 15397 personas, sin embargo, como se analizó en el estudio de mercado la capacidad instalada del café bar esta dado por 14400 personas al año, en un escenario normal, este calculo se puede ver en la tabla 107 y 108. Para los cálculos del proyecto se utilizará el escenario normal. Por lo tanto, el programa de producción del proyecto, para el caso, la cantidad de clientes que atenderá en el año es de 14400 personas.

En suma, el porcentaje de cumplimiento del programa de ventas, teniendo en cuenta que el primer año es de conocimiento de la marca, será del 65% el primer año y del 100% en los años siguientes de la evaluación.

Tabla 107 Capacidad instalada del proyecto.

	CANTIDAD PUESTOS	CANTIDAD CLIENTES	% OCUPACION	TIEMPO PROMEDIO	FRECUENCIA TIEMPO PROMEDIO POR DIA	TOTAL CAPACIDAD INSTALADA DIA	CAPACIDAD INSTALADA MES	CAPACIDAD INSTALADA AÑO
ESCENARIO OPTIMO	36	36	100%	3	4	144	4320	51840
ESCENARIO NORMAL	36	20	56%	6	2	40	1200	14400
ESCENARIO PÉSIMO	36	12	33%	12	1	12	360	4320

Tabla 108 Capacidad instalada con relación a la demanda potencial.

	CAPACIDAD INSTALADA AÑO	TOTAL DEMANDA POTENCIAL AÑO	RELACION CAPACIDAD DEMANDA
ESCENARIO OPTIMO	51840	184769	**28%**
ESCENARIO NORMAL	14400	184769	**8%**
ESCENARIO PÉSIMO	4320	184769	**2%**

Finalmente, los ingresos por conceptos de ventas por año se pueden detallar en la tabla 109, la cual resulta de relacionar el nivel de ventas, la capacidad instalada y el precio de venta. Las ventas como se mencionó anteriormente es del 65% de su capacidad para el primer año y el 100% sucesivamente, así mismo, las proyecciones de precios se realizaron con el 4%, valor considerado como inflación. En suma, en la tabla de ingresos por ventas para el primer año se genera un total de 275 millones; resultantes de multiplicar la cantidad de personas que visitarán el Coffee+Beer, siendo este de 9360 personas, por el promedio de consumo de cada cliente, el cual es de 29.477 pesos. Estos datos están explicados en las tablas 105, 106 y 108

Tabla 109 Proyección de ingresos por concepto de ventas.

INGRESOS POR CONCEPTOS DE VENTAS
(Miles del año 1)

Fase	**Inversión**	**Operacional**				
Año		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nivel de ventas		65%	100%	100%	100%	100%
Unidades Vendidas		9.360	14.400	14.400	14.400	14.400
Precio de Venta (Miles)		29	31	32	33	34
Ingresos por Ventas (Miles)	0	275.905	441.448	459.105	477.470	496.568

9.3 NECESIDADES DE INVERSIÓN

Para la realización del proyecto se tuvo en cuenta el diseño de planta, y las necesidades para poder generar la propuesta de valor al cliente, por lo tanto y considerando que la diferenciación de este modelo se enfoca en generar una experiencia al cliente de calidad y excelente servicio, todos los activos deben estar en consonancia con el modelo. Para este estudio, el precio de los activos se

investigó en las grandes superficies como Homecenter, Falabella, Éxito; por lo tanto, al momento de realizar las inversiones es posible que los precios varíen un poco a la baja, como resultado de la búsqueda del mejor precio.

Uno de los recursos claves para que el modelo de negocio funcione es el software o la aplicación para dispositivos móviles, la cual, como se mencionó antes, permite manejar una mejor relación con el cliente. El diseño del software se realizará por medio de un ingeniero en sistemas y se he presupuestado un valor de 15'000.000 de pesos en promedio, según la investigación con diferentes programadores, ver tabla 111. En la siguiente tabla se describe las necesidades de activos fijos y el costo de cada una.

Tabla 110 Inversión en activos Coffee+Beer

EQUIPOS DE OFICINA	**CANTIDAD**	**PRECIO UNIDAD**	**TOTAL UNIDAD**
Computador de escritorio	2	$ 2,300,000	$ 4,600,000
Escritorio	1	$ 200,000	$ 200,000
Silla Escritorio	1	$ 100,000	$ 100,000
		SUBTOTAL	**$ 4,900,000**
MUEBLES Y ENSERES	**CANTIDAD**	**PRECIO UNIDAD**	**TOTAL UNIDAD**
Sofa dos puestos	5	$ 700,000	$ 3,500,000
Mesa centro cuadrada	5	$ 165,000	$ 825,000
Sillas	21	$ 130,000	$ 2,730,000
Mesa centro redonda	3	$ 780,000	$ 2,340,000
Puff	2	$ 400,000	$ 800,000
Televisor	3	$ 1,140,000	$ 3,420,000
Silla barra	4	$ 285,000	$ 1,140,000
Vasos marcados	40	$ 8,400	$ 336,000
Pocillos marcados	40	$ 20,000	$ 800,000
Sistema sonido BOSE	1	$ 2,500,000	$ 2,500,000
iPad	4	$ 1,000,000	$ 4,000,000
Lamparas	4	$ 75,000	$ 300,000
Aire acondicionado	1	$ 1,900,000	$ 1,900,000
Cuadros	2	$ 100,000	$ 200,000
Portavasos	40	$ 15,000	$ 600,000
Base para azucar, panela, palillos	1	$ 70,000	$ 70,000
Bodeguero	1	$ 190,000	$ 190,000
Articulos de decoración	1	$ 1,000,000	$ 1,000,000
Bandejas	8	$ 70,000	$ 560,000
Utensilios juego	1	$ 30,000	$ 30,000
		SUBTOTAL	**$ 27,241,000**
MAQUINARIA Y EQUIPOS	**CANTIDAD**	**PRECIO UNIDAD**	**TOTAL UNIDAD**
Cafetera industrial	1	$ 2,500,000	$ 2,500,000
Enfriador	1	$ 1,800,000	$ 1,800,000
Licuadora	1	$ 190,000	$ 190,000
Gramera digital	1	$ 15,000	$ 15,000
		SUBTOTAL	**$ 4,505,000**

Tabla 111 Costo de software de Coffee+Beer.

NECESIDADES DE SOTWARE Y TECNOLOGÍA	
Aplicación para dispositivos moviles y portatiles con interfaz para computador	$15,000,000

El total de activos fijos en suma al software de Coffee+Beer asciende a 51'646.000 millones de pesos, ver tabla 112. La vida útil de los activos se determina de acuerdo con el estatuto tributario. El cual establece que:

- Vehículos y computadores: 5 años.
- Maquinaria y equipo: 10 años
- Edificaciones y construcciones: 20 años.
- Terrenos: No se deprecian.

De esta forma, estos valores serán los utilizados para el desarrollo del modelo.

Tabla 112 Total inversión activos fijos y software.

TOTAL GASTOS EQUIPOS, MAQUINAS Y SOFTWARE	
EQUIPOS DE OFICINA	$ 2,600,000
MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	$ 34,046,000
NECESIDADES DE SOTWARE Y TECNOLOGÍA	$ 15,000,000
TOTAL	**$ 51,646,000**

9.4 GASTOS LEGALES Y PREOPERATIVOS

Siendo estos los gastos que se generan antes de entrar a fase de operación del proyecto ascienden a 4'046.500 pesos, los cuales serán amortizados a 5 años, ver tabla 113.

Tabla 113 Gastos legales y preoperativos

GASTOS LEGALES	Valor
Industria y comercio	$ 175,500
Permisos	$ 141,000
Registro	$ 530,000
Total	**$ 846,500**
GASTOS PREOPERATIVOS	**Valor**
Gastos de constitución	$ 700,000
Adecuaciones locativas	$ 2,500,000
Total	**$ 3,200,000**
TOTAL PREOPERATIVOS	**$ 4,046,500**

9.5 PROYECCIÓN DE LAS INVERSIONES

En las tablas 114, 115 y 116 se puede ver respectivamente la proyección de inversión en activos fijos, y pre operativos, la proyección de las depreciaciones y la amortización de diferidos.

Tabla 114 Proyección de la inversión

INVERSIONES EN EL PROYECTO
(Miles del año 1)

Fase	Inversión	Operacional				
Año	0	1	2	3	4	5
Nivel de Producción		80%	100%	100%	100%	100%
1. Inversiones Fijas (Iniciales y Reposiciones)						
Terrenos	0					
Edificios	0					
Maquinaria y Equipos	4,505					
Vehículos	0					
Muebles y Enseres	27,241					
Herramientas	4,900					
Total Inversiones	36,646					
2. Gastos Preoperativos	19,047					
3. Incremento del Capital de Trabajo	0	28,333	1,133	1,179	1,226	1,275
TOTAL INVERSIONES	**55,693**	**28,333**	**1,133**	**1,179**	**1,226**	**1,275**

Tabla 115 Proyección de depreciaciones.

DEPRECIACIÓN DE INVERSIONES FIJAS
(Miles del año 1)

Fase	Inversión	Operacional				
Año	0	1	2	3	4	5
Nivel de Producción		80%	100%	100%	100%	100%
Edificios		0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipos		451	451	451	451	451
Vehículos		0	0	0	0	0
Mueble y enseres		2,724	2,724	2,724	2,724	2,724
Herramientas		980	980	980	980	980
Total	**0**	**4,155**	**4,155**	**4,155**	**4,155**	**4,155**

Tabla 116 Proyección de amortización

AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS
(Miles del año 1)

Fase	Inversión	Operacional				
Año	0	1	2	3	4	5
Nivel de Producción		80%	100%	100%	100%	100%
Amortización de Diferidos a 7 anos		3,809	3,809	3,809	3,809	3,809

9.6 GASTOS FINANCIEROS

Aunque el proyecto va a buscar recursos financieros con el fondo emprender, se hace el análisis de los gastos financieros, considerando la posibilidad que los recursos del fondo no sean aprobados y por lo tanto se encontraría en la necesidad de buscar crédito con instituciones financieras, por un total de 45 millones de pesos. Para el calculo de los gastos financieros se tuvo en cuenta la tasa de interés que ofrece Bancolombia(2019) la cual es del 19.65% EA, con un plazo de 5 años, además se utilizó el sistema alemán para la amortización del crédito, en la cual el total de la crédito se divide en el total de periodos y se calcula los interés sobre el saldo de deuda, de esta forma se puede ver en la tabla 117

Tabla 117 Costos de financiación.

COSTOS DE FINANCIACIÓN Y PAGO PRESTAMOS
(Miles del año 1)

Fase	Inversión	Operacional				
Año	0	1	2	3	4	5
Nivel de ventas		65%	100%	100%	100%	100%
Costos de Financiación e Intereses		8.802	7.042	5.281	3.521	1.760
Pago de Prestamos		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000

9.7 ANÁLISIS DE COSTOS

Teniendo en cuenta que el modelo financiero planteado por el Doctor Jahir Sandoval es especifico para un solo producto o servicio, se procede a determinar el costo promedio. De acuerdo con lo anterior, el análisis se realiza de la siguiente manera, ver tablas 118 y 119.

1. Se determina el porcentaje de preferencia por cada uno de los productos, estos valores resultan de la investigación de mercados.
2. Este porcentaje se multiplica por el total de mercado potencial, de acuerdo con el análisis de la capacidad instalada, el cual es de 14400 personas. El resultado, seria el total por cada producto que se venderían al mes.
3. El costo y el precio ponderado sería el resultado de multiplicar el coso del producto por el porcentaje de preferencia, al final de la columna se suma todos los costos ponderados para hallar el costo promedio ponderado.
4. La utilidad promedio, se determina haciendo la relación del precio promedio ponderado y el costo promedio ponderado.
5. El porcentaje de costo se determina de la relación del costo y precio ponderado, de esta forma se concluye el costo de una venta generada por cliente es del 38.6%
6. Con estos valores, se ingresa la información en el costo de materias primas por unidad, teniendo en cuenta que el costo de mano de obra en promedio es de $243.84 pesos, se calcula el costo de materiales el cual es de $4667,72 pesos.
7. Con el valor de costo de mano de obra promedio, se calcula el porcentaje de mano de obra con relación al precio promedio. El resultado es 1,93% de cada venta realizada.
8. Con el valor de gastos generales de fabricación promedio, se calcula el porcentaje de gastos generales de fabricación con relación al precio promedio. El resultado es 8,91% de cada venta realizada.

9. Con el valor de costo de materiales promedio, se calcula el porcentaje de materiales con relación al precio promedio. El resultado es 36,95% de cada venta realizada.

Tabla 118 Precio y costo promedio ponderado de os productos de Coffee+Beer.

PRODUCTO	% PREFERENCIA	TOTAL MERCADO MES	% MERCADO x PRODUCTO	COSTO x PRODUCTO	PRECIO x PRODUCTO	COSTO PONDERADO	PRECIO PONDERADO
Capuccino	29%	14400	4174	$ 2,443.86	$ 7,000	$ 708.37	$ 2,028.99
Mokaccino	17%	14400	2504	$ 2,518.98	$ 4,500	$ 438.08	$ 782.61
Frapuccino	16%	14400	2296	$ 3,002.61	$ 7,000	$ 478.68	$ 1,115.94
Café latte	9%	14400	1252	$ 1,660.40	$ 7,500	$ 144.38	$ 652.17
Tinto	9%	14400	1252	$ 1,508.41	$ 3,800	$ 131.17	$ 330.43
Malteada de café	7%	14400	1043	$ 2,362.46	$ 7,000	$ 171.19	$ 507.25
Granizado de café	7%	14400	1043	$ 2,855.49	$ 7,500	$ 206.92	$ 543.48
Expresso doble	4%	14400	626	$ 1,755.87	$ 4,500	$ 76.34	$ 195.65
Expresso corto	1%	14400	209	$ 1,243.12	$ 3,400	$ 18.02	$ 49.28
Cerveza Club Colombia Dorada	22%	14400	3224	$ 2,318.00	$ 5,500	$ 518.96	$ 1,231.34
Cerveza Aguila light	15%	14400	2149	$ 2,065.00	$ 5,200	$ 308.21	$ 776.12
Cerveza Corona	15%	14400	2149	$ 3,765.00	$ 10,000	$ 561.94	$ 1,492.54
Cerveza Club Colombia Negra	12%	14400	1719	$ 2,400.00	$ 6,000	$ 286.57	$ 716.42
Cerveza BBC Cajicá	7%	14400	1075	$ 2,650.00	$ 6,500	$ 197.76	$ 485.07
Cerveza poker	7%	14400	1075	$ 1,999.00	$ 5,000	$ 149.18	$ 373.13
Cerveza Club Colombia Roja	4%	14400	645	$ 2,318.00	$ 5,500	$ 103.79	$ 246.27
Cerveza Redds	4%	14400	645	$ 2,050.00	$ 5,500	$ 91.79	$ 246.27
Cerveza BBC Monserrate	3%	14400	430	$ 2,997.00	$ 7,500	$ 89.46	$ 223.88
Cerveza andina	1%	14400	215	$ 2,000.00	$ 5,500	$ 29.85	$ 82.09
Cerveza Budweiser	1%	14400	215	$ 2,065.00	$ 6,000	$ 30.82	$ 89.55
Club colombia trigo	1%	14400	215	$ 2,800.00	$ 7,500	$ 41.79	$ 111.94
Cerveza Stella Artois	1%	14400	215	$ 3,665.00	$ 10,000	$ 54.70	$ 149.25
Cerveza Heineken	1%	14400	215	$ 2,931.00	$ 8,000	$ 43.75	$ 119.40
Cerveza Costeña	1%	14400	215	$ 2,000.00	$ 5,500	$ 29.85	$ 82.09
			TOTAL COSTO Y PRECIO PONDERADO			**$ 4,911.56**	**$ 12,631.17**
				UTILIDAD PROMEDIO		**157%**	
				PORCENTAJ DE COSTO		**38.9%**	

Tabla 119 Cálculo del porcentaje de los materiales, mano de obra y gastos generales de fabricación con relación al precio

COSTO PROMEDIO	$ 4,911.56
COSTO MANO DE OBRA	$ 243.84
GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN	$ 437.83
COSTO MATERIALES	$ 4,229.89
PRECIO PROMEDIO	$ 12,631.17
PORCENTAJE DE MANO DE OBRA SOBRE EL PRECIO	1.93%
PORCENTAJE DE GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN SOBRE EL PRECIO	8.91%
PROCENTAJE DE MATERIALES SOBRE EL PRECIO	33.49%

Ahora bien, como se ha establecido los porcentajes para cada uno de los costos, además, se definió el precio de venta por $29.477 pesos con relación al gasto promedio por persona. De esta forma se puede ver en las tablas 120, 121 y 122 donde los costos relacionados son un porcentaje ya definido del precio de venta, también, previamente establecido.

Tabla 120 Proyección de costos de materia prima.

COSTOS DE MATERIA PRIMA DE LAS UNIDADES VENDIDAS
(Miles del año 1)

Fase	Inversión					Operacional
Año	0	1	2	3	4	5
Nivel de ventas		65%	100%	100%	100%	100%
Unidades Producidas		9.360	14.400	14.400	14.400	14.400
Costos Unitario (Miles)		9,872	10,267	10,677	11,104	11,549
Total Costos Materia Prima (Miles)		**92.400**	**147.841**	**153.754**	**159.904**	**166.301**

Tabla 121 Proyección de costo de mano de obra.

COSTO DE LA MANO DE OBRA DE LAS UNIDADES VENDIDAS
(Miles del año 1)

Fase	Inversión					Operacional
Año	0	1	2	3	4	5
Nivel de ventas		65%	100%	100%	100%	100%
Unidades Producidas		9.360	14.400	14.400	14.400	14.400
Costos Unitario (Miles)		0,569	0,592	0,615	0,640	0,666
Total Costos Materia Prima (Miles)		**5.325**	**8.520**	**8.861**	**9.215**	**9.584**

Tabla 122 Proyección de gastos generales de fabricación.

GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN DE LAS UNIDADES VENDIDAS
(Miles del año 1)

Fase	Inversión					Operacional
Año	0	1	2	3	4	5
Nivel de ventas		65%	100%	100%	100%	100%
Unidades Producidas		9.360	14.400	14.400	14.400	14.400
Costos Unitario (Miles)		2,626	2,731	2,841	2,954	3,073
Total Costos Materia Prima (Miles)		**24.583**	**39.333**	**40.906**	**42.543**	**44.244**

9.8 ANÁLISIS DE GASTOS

9.8.1 Gastos de personal

En el análisis técnico se había desarrollado del total de personal necesario para que le modelo de negocio funcione, considerando los horarios establecidos y la cantidad de mano de obra necesaria se detallan los gastos en la siguiente tabla, ver tabla 123.

Tabla 123 Total gastos de personal para el primer año

TOTAL GASTOS DE PERSONAL		
	SALARIO MES	**SALARIO AÑO**
MESERO 1	$ 1,473,246	$ 17,678,953
BARTENDER 1	$ 1,473,246	$ 17,678,953
MESERO 2	$ 1,473,246	$ 17,678,953
BARTENDER 2	$ 1,473,246	$ 17,678,953
ADMINISTRADOR	$ 1,969,232	$ 23,630,784
GERENTE	$ 4,555,500	$ 54,666,000
CONTADOR	$ 400,000	$ 4,800,000
	$ 12,817,716	**$ 153,812,597**

9.8.2 Gastos administrativos y de ventas

Para los gastos de servicios públicos, se tuvo en cuenta la cantidad de equipos y el consumo, para luego relacionarlo con el precio del kilovatio hora, para el caso de la energía y del metro cubico de agua, todos estos datos definidos por la empresa de energía EPSA-CETSA y por EMTULUA.

Para el consumo de agua, se tuvo en cuenta la cantidad de personas que se atiende por día, según estudio de capacidad instalada, el cual era de 40 parejas por día que es igual a 20 mesas atendidas, por lo tanto, este dato implica que por cada mesa atendida se debe hacer uso del lavado para la limpieza de los utensilio, vasos o pocillos.

Para el caso del HOSTING de la pagina web y el alojamiento de la aplicación en los servidores de Apple, se realizan pagos anuales, de 120.000 pesos y 300.000 respectivamente, sin embargo, en el trabajo se realiza la división por los 12 meses, aunque luego vayan a ser analizados de forma anual.

Actualmente, en el Centro Comercial Tuluá, hay un local comercial disponible para arrendar. Este local cuenta con las características y dimensiones acordes con las

planteadas en el proyecto, de esta forma se averigua el precio, el cual asciende a 2’000.000 pesos con administración incluida.

Los demás gastos administrativos se calcularon con los precios del mercado, ver tabla 128.

Tabla 124 Cálculo de consumo de energia total por mes.

ENERGÍA				
EQUIPO	**CANT.**	**CONSUMO**	**VALOR Kwh**	**CONSUMO PESOS**
TELEVISOR	3	77.76	$ 480.00	$ 111,974.4
AIRE ACONDICIONADO 24000 BTU	1	878.4	$ 480.00	$ 421,632.0
COMPUTADOR ESCRITORIO	1	194.4	$ 480.00	$ 93,312.0
PORTÁTIL	1	151.2	$ 480.00	$ 72,576.0
ILUMINACIÓN (LÁMPARAS 75W)	8	27	$ 480.00	$ 103,680.0
CARGO BASICO ENERGÍA				$ 390,586.0
				$ 1,193,760.4

Tabla 125 Cálculo del consumo de energia por equipo

COSUMO DE EQUIPO					
EQUIPO	**POTENCIA**	**HORAS USO**	**Kwh/Dia**	**DIAS USO**	**CONSUMO ENERGIA EQUIPO KwH Mes**
TELEVISOR	216	12	2.592	30	77.76
AIRE ACONDICIONADO 24000 BTU	2440	12	29.280	30	878.4
COMPUTADOR ESCRITORIO	540	12	6.480	30	194.4
PORTÁTIL	420	12	5.040	30	151.2
ILUMINACIÓN LÁMPARA 75W	75	12	0.900	30	27

Tabla 126 Calculo del consumo de agua m3.

CONSUMO DEL SANITARIO Y LAVAMANOS POR DESCARGAS			
EQUIPO	**USO**	**CONSUMO X DESCARGA**	**TOTAL CONSUMO**
LAVAMANOS	20	0.25	5

Tabla 127 Calculo del gasto de agua en efectivo por mes.

AGUA					
EQUIPO	**CANT.**	**CONSUMO LITROS**	**CONSMO M3**	**VALOR M3**	**CONSUMO EN PESOS**
LAVAMANOS	1	5	0.005	$ 2,622.05	$ 13.1103
CARGO BASICO AGUA					$ 18,845.73
					$ 18,859

Tabla 128 Gastos mensuales proyectados al primer año.

GASTOS MENSUALES		
Arriendo	$	2,000,000
Servicios Públicos	$	1,212,619
Papeleria e Insumos	$	100,000
Gastos de publicidad	$	300,000
Directv	$	70,000
Hosting sitio web	$	10,000
Alojamiento de aplicación en Apple	$	25,000
Internet	$	150,000
	$	**3,867,619**
GASTOS ANUALES	**$**	**46,411,430.88**

Tabla 129 Proyección costos y gastos del proyecto.

COSTOS DE OPERACIÓN Y FINANCIACIÓN
(Miles del año 1)

Fase	**Inversión**					**Operacional**
Año	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nivel de ventas		65%	100%	100%	100%	100%
Materiales e Insumos		92.400	147.841	153.754	159.904	166.301
Mano de Obra Directa		5.325	8.520	8.861	9.215	9.584
Gastos Generales de Fabricación		24.583	39.333	40.906	42.543	44.244
Depreciación		4.155	4.155	4.155	4.155	4.155
1. COSTOS DE VENTAS		**126.463**	**199.848**	**207.676**	**215.817**	**224.283**
Gastos Generales de Administración		170.000	176.800	183.872	191.227	198.876
Gastos Generales de Ventas		6.000	6.240	6.490	6.749	7.019
Gastos Generales de Distribución		0	0	0	0	0
Amortización de Diferidos		3.809	3.809	3.809	3.809	3.809
2. GASTOS OPERATIVOS		**179.809**	**186.849**	**194.171**	**201.785**	**209.704**
COSTOS DE OPERACIÓN (1+2)		306.272	386.697	401.847	417.602	433.988
COSTOS DE FINANCIACIÓN (Intereses)		8.802	7.042	5.281	3.521	1.760
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN Y FINANCIACIÓN		**315.074**	**393.739**	**407.128**	**421.123**	**435.748**

9.9 CAPITAL DE TRABAJO

Para el calculo del capital de trabajo se toma como punto de partida la cantidad de dinero en efectivo que se necesita durante la evaluación del proyecto, por lo tanto para los gastos de personal y administrativos se considera 90 días, siendo este tiempo prudente para la realización de efectivo por parte de la empresa, ver tabla 130.

Tabla 130 Proyección del capital de trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO - SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA
(Miles del año 1)

	Días de Cobertura	eficiente de enovació	Año				
			1	2	3	4	5
Materiales e Insumos							
Mano de Obra Directa	30	12	444	710	738	768	799
Gastos Generales de Fabricación	30	12	2.049	3.278	3.409	3.545	3.687
Gastos Generales de Administración	90	4	42.500	44.200	45.968	47.807	49.719
Gastos Generales de Ventas	30	12	500	520	541	562	585
Gastos Generales de Distribución	0	######	0	0	0	0	0
SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA			**45.492**	**48.708**	**50.656**	**52.682**	**54.790**

9.10 DETERMINACIÓN DE TASA DE INTERÉS DE OPORTUNIDAD

Para el cálculo de la TIO del proyecto se puede realizar de varias formas según considere el inversionista, sin embargo, para la evaluación de este proyecto se van a considerar dos formas y luego se seleccionará la TIO mas adecuada.

Una primera forma a considerar es la TMAR (Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable), la cual según Baca(2013, p. 184) se calcula a partir de una relación de la inflación y una prima de riesgo y la ecuación es la siguiente:

$$TMAR = i + f + if$$

Donde “f” es la inflación y “i” es la prima de riesgo.

Por su parte la Fundación Carlos Slim plantea que la prima de riesgo se puede considerar bajo estos aspectos:

- “Bajo riesgo. Si la demanda de tu producto o servicio es estable y NO existe competencia fuerte de otros productores, el porcentaje de riesgo puede ir de 3 a 6%
- Riesgo medio. Son proyectos que tienen una demanda variable y competencia considerable, se estima un porcentaje de 6 a 10%.
- Riesgo alto. Son negocios en los que el precio del producto cambia mucho debido a la oferta y la demanda, se considera un porcentaje superior a 10%”(2016)

De acuerdo con lo anterior el proyecto se puede considerar de alto riesgo, teniendo en cuenta los análisis previos, donde se ha incrementado la competencia, de esta forma, la prima de riesgo que se va a considerar es del 12%

Luego, al calcular la TMAR resultaría lo siguiente:

$$TMAR = 0.12 + 0.04 + (0.12 * 0.04)$$

$$TMAR = 0.12 + 0.04 + 0.0048$$

$$TMAR = 0.1648$$

Por lo tanto, la TMAR es del 16.48%

La segunda forma para calcular la TIO, consiste en deflactar la tasa de usura del mercado con la inflación, la tasa de usura según la Super Intendencia Financiera de Colombia(2019) es del 28,92% EA. Para este calculo se utiliza la siguiente ecuación:

$$TIO = \frac{(1 + tasa\ usura)}{(1 + inflación)} - 1$$

$$TIO = \frac{(1 + 0.2892)}{(1 + 0.04)} - 1$$

$$TIO = 0.2396$$

De esta forma la TIO sería del 23,96%

Ahora bien; se tienen dos TIOs; una del 16,48% y otra del 23.96%

Con la segunda se exige mas al proyecto, y considerando que se necesita una alta inversión es probable que de un VPN negativo. Con la primera, es un poco mas fácil

conseguir un VPN positivo, sin embargo, para que el proyecto sea atractivo, se selecciona la tasa del 23,96%.

9.11 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Para facilitar el análisis financiero, se plantean las proyecciones de los estados financieros como son el estado de resultados, y el balance general, luego se proyecta el flujo de caja neto, y de esta forma analizar el VPN, la TIR y la relación B/C

9.11.1 Estado de resultados proyectado

Se puede evidenciar como se aumentan los ingresos en cada periodo, comportamiento coherente con relación al incremento proyectado. Para el primer año se evidencia una utilidad negativa lo cual se puede explicar por el inicio de operaciones, la cantidad de la inversión inicial, la cual implica mayor financiación y mayor costo financiero, sin embargo, se puede ver como esos valores van mejorando impactado de forma positiva la utilidad, ver tabla 131.

Tabla 131 Estado de resultados proyectado.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS O ESTADO DE RESULTADOS
(Miles del año 1)

Fase	**Inversión**	**Operacional**				
Año	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nivel de ventas		65%	100%	100%	100%	100%
Ingresos por Concepto de Ventas	0	275.905	441.448	459.105	477.470	496.568
Mas Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0
Menos Costos de Operación y de Financiación	0	315.074	393.739	407.128	421.123	435.748
Menos Otros Egresos	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	**0**	**-39.170**	**47.709**	**51.978**	**56.347**	**60.820**
Menos Impuestos (34%)	0	0	16.221	17.672	19.158	20.679
Utilidad Neta	**0**	**-39.170**	**31.488**	**34.305**	**37.189**	**40.142**
Menos Dividendos	0	0	0	0	0	0
Utilidades no Repartidas	0	-39.170	31.488	34.305	37.189	40.142
Utilidades no Repartidas Acumuladas (Reservas)	0	-39.170	-7.682	26.623	63.812	103.954

9.11.2 Balance general proyectado

En general, se evidencia un crecimiento de los activos y una disminución de los pasivos, lo cual afecta de forma positiva el patrimonio el cual va en aumento.

No se contempla repartir dividendos, considerando que por decisiones administrativas, mientras la empresa este funcionando se decidirá sobre el uso de los excedentes de efectivo, ver tabla 132.

Tabla 132 Balance general proyectado.

BALANCE PROYECTADO
(Miles del año 1)

Fase	**Inversión**					**Operacional**
Año	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nivel de ventas		65%	100%	100%	100%	100%
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
1. Efectivo	0	5.287	38.954	74.171	112.350	153.563
2. Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
3. Inventario de Materias Primas	30	7.700	12.320	12.813	13.325	13.858
4. Inventario de Productos en Proceso	0	0	0	0	0	0
5. Inventario de Productos Terminados	0	0	0	0	0	0
6. Inventario de Repuestos y Suministros						
Total Activos Corrientes		12.987	51.274	86.984	125.675	167.421
Activos Fijos						
No Depreciables						
7. Terrenos	0	0	0	0	0	0
Depreciables						
8. Edificios	0	0	0	0	0	0
9. Maquinaria y Equipos	4.505	4.055	3.604	3.154	2.703	2.253
10. Muebles y Enseres	27.241	24.517	21.793	19.069	16.345	13.621
11. Vehículos	0	0	0	0	0	0
12. Herramientas	4.900	3.920	2.940	1.960	980	0
Total Activos Fijos	36.646	32.491	28.337	24.182	20.028	15.873
Activos Diferidos						
13. Gastos Preoperativos	19.047	15.237	11.428	7.619	3.809	0
Total Activos Diferidos	19.047	15.237	11.428	7.619	3.809	0
TOTAL ACTIVOS	**55.693**	**60.715**	**91.038**	**118.785**	**149.512**	**183.294**
PASIVO Y PATRIMONIO						
Pasivo						
14. Pasivo Corriente	0	24.859	31.561	32.824	34.137	35.502
15. Prestamos a Corto-Mediano y Largo Plazo	45.000	36.000	27.000	18.000	9.000	0
Total Pasivo	45.000	60.859	58.561	50.824	43.137	35.502
Patrimonio						
16. Capital Social	10.693	39.026	40.159	41.338	42.564	43.838
17. Reservas	0	-39.170	-7.682	26.623	63.812	103.954
Total Patrimonio	**10.693**	**-144**	**32.477**	**67.961**	**106.376**	**147.792**
TOTAL PASIVO-PATRIMONIO	**55.693**	**60.715**	**91.038**	**118.785**	**149.512**	**183.294**

Con estos estados financieros se realiza el calculo de costo promedio ponderado de capital CPPC o WACC para determinar si la evaluación del VPN y la TIR se realiza con este valor, o por el contrario, se sigue evaluando con la TIO calculada previamente. Además, el calculo del WACC permite calcular el EVA e identificar si se destruye o genera valor, ver tabla 133.

Tabla 133 Cálculo del costo promedio ponderado de capital.

WACC - CPPC	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
% DEUDA	80,80%	100,24%	64,33%	42,79%	28,85%	19,37%
% PATRIMONIO	19,20%	-0,24%	35,67%	57,21%	71,15%	80,63%
TASA DEUDA	19,56%	19,56%	19,56%	19,56%	19,56%	19,56%
TASA PATRIMONIO	23,96%	23,96%	23,96%	23,96%	23,96%	23,96%
IMPUESTOS	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
WACC	**15,03%**	**12,88%**	**16,85%**	**19,23%**	**20,77%**	**21,82%**

9.11.3 Flujo de caja neto proyectado

Con el siguiente flujo de caja , ver tabla 134, se realiza el cálculo del VPN, TIR y B/C, además, con los anteriores estados financieros, se calcula algunos indicadores y el punto de equilibro.

Tabla 134 Flujo neto proyectado.

FLUJO DE EFECTIVO NETO
(Millones del año 1)

Fase	Inversión	Operacional				
Año	0	1	2	3	4	5
Nivel de Producción	0%	65%	100%	100%	100%	100%
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Prestamos	45.000	0	0	0	0	0
Ingresos por concepto de ventas	0	275.905	441.448	459.105	477.470	496.568
Otros Ingresos	0					
Valor Remanente en el ultimo año	0	0	0	0	0	0
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	**45.000**	**275.905**	**441.448**	**459.105**	**477.470**	**496.568**
SALIDAS DE EFECTIVO						
Inversiones basicas	55.693	28.333	1.133	1.179	1.226	1.275
Costos de operación netos de depreciacion y amortizacion diferidos	0	298.308	378.733	393.883	409.638	426.024
Costos de Financiacion	0	8.802	7.042	5.281	3.521	1.760
Pago prestamos	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Impuestos	0	0	16.221	17.672	19.158	20.679
TOTAL SALIDAS EFECTIVO	**55.693**	**344.444**	**412.129**	**427.015**	**442.543**	**458.738**
ENTRADAS MENOS SALIDAS	**-10.693**	**-68.539**	**29.318**	**32.090**	**34.927**	**37.831**

9.12 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Los datos anteriores permiten estimar un VPN positivo, ver tabla 135, dando una primera señal positiva de factibilidad, sin embargo, es necesario revisar los demás indicadores y realizar la sensibilización del proyecto.

La TIR se proyecto en un 29,57%, ver tabla 136, en un escenario normal, un valor superior a la TIO y al WACC. Estos dos valores; el VPN y la TIR siendo positivos, confirman la viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero, sin embargo, se insiste en el análisis de sensibilidad.

Tabla 135 VPN.

VPN (VAN)	$8.904,35
TIO	0,23962

Tabla 136 TIR.

29,57%	TIR

Del mismo modo, la relación BENEFICIO/COSTO presenta valores positivos que generan señales positivas para los inversionistas, en este caso, por cada $1 peso de gasto se esta generando $2 pesos de ingresos, ver tabla 137.

Tabla 137 Relación B/C

VPI		$19.596,85
VPE	$	10.692,50
RELACION B/C	$	2

Con relación a los indicadores financieros, ver tabla 138, se puede describir los siguiente:

- Los indicadores de liquidez muestran como la razón corriente va en aumento, de 1 a 5 veces, teniendo buen respaldo de los pasivos con los activos, este indicador presenta coherencia con el capital de trabajo el cual también presenta un aumento considerable por periodo.
- En los indicadores de aprovechamiento, se evidencia como la rotación de los activos va mejorando hasta llegar a 31 veces, indicando que por cada $100 pesos invertidos se esta generando $3.100 pesos en ventas. Los demás indicadores presentan comportamientos aceptables.
- Los indicadores de endeudamiento presentan un comportamiento decreciente, debido a la amortización del crédito, de esta forma se puede ver como el porcentaje de participación del patrimonio va aumentando del 19% al 81%. Cabe destacar que en el tercer año de operación ya se esta presentado una relación coherente de estructura de capital del 65 – 35
- Los indicadores de costos muestran un comportamiento constante, sin embargo, los costos financieros disminuyen, debido a la amortización del crédito.
- Los indicadores de rentabilidad muestran una utilidad neta creciente, pero aun sin alcanzar los dos dígitos. El rendimiento del patrimonio se ve disminuido en los periodos, debido a que no se han tomado decisiones de inversión con los excedentes de flujo de efectivo.

Tabla 138 Indicadores financieros

INDICADORES PARA LOS ANÁLISIS FINANCIEROS
(Miles del año 1)

Fase	Inversión				Operacional	
Año	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
a.INDICADORES DE LIQUIDEZ						
1.Razón corriente o circulante (# veces)	0	1	2	3	4	5
2.Prueba ácida o razón ácida (# veces)	0	0	1	2	3	4
4.Capital de trabajo neto (miles)	0	-11.872	19.713	54.160	91.539	131.919
b.INDICADORES DE APROVECHAMIENTO DE RECURSOS						
1.Rotación de inventarios	0	36	36	36	36	36
2.Disponibilidad de inventario de materia prima (# veces)	0	10	10	10	10	10
8.Rotación de cuentas por pagar (# veces)	0	4	5	5	5	5
9.Período promedio de cuentas por pagar (días)	0	97	77	77	77	77
10.Rotación del activo fijo(# veces)	0	8	16	19	24	31
c.INDICADORES DE ESTRUCTURA O ENDEUDAMIENTO						
1.Indice de endeudamiento total(%)	81%	100%	64%	43%	29%	19%
2.Indice de endeudamiento a corto plazo(%)	0%	41%	35%	28%	23%	19%
3.Indice de endeudamiento a largo plazo(%)	81%	59%	30%	15%	6%	0%
4.Indice de cobertura de intereses (# veces)	0	-4	7	10	16	35
5.Indice de participación patrimonial(%)	19%	0%	36%	57%	71%	81%
6.Razón deuda a largo plazo a capital	4,21	-250,39	0,83	0,26	0,08	0,00
d.INDICADORES DE COSTOS						
1. Indice de costos de ventas(%)	0%	46%	45%	45%	45%	45%
2.Indice de gastos operativos(%)	0%	65%	42%	42%	42%	42%
3.Indice de costos financieros(%)	0%	3%	2%	1%	1%	0%
e.INDICADORES DE RENTABILIDAD						
1.Indice de rendimiento bruto en ventas(%)	0%	54%	55%	55%	55%	55%
2.Indice de rendimiento operativo en ventas(%)	0%	-11%	12%	12%	13%	13%
3.Indice de rendimiento neto en ventas(%)	0%	-14%	7%	7%	8%	8%
4.Indice de rendimiento patrimonial(%)	0%	27243%	97%	50%	35%	27%
5.Indice de rendimiento de la inversión(%)	0%	-65%	35%	29%	25%	22%

Aunque los anteriores índices se presentan atractivos para definir que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, se realiza el calculo del EVA para determinar si la empresa genera o destruye valor. Para el calculo del EVA se utiliza la siguiente ecuación:

$$EVA = UODI - (ANO * Ko)$$

Donde:

- UODI = Utilidad operativa después de impuestos
- ANO = Activos netos operacionales
- Ko = Costo de capital promedio ponderado

El resultado del cálculo del EVA proyectado es el siguiente, ver tabla 139:

Tabla 139 Cálculo del EVA proyectado.

EVA	AÑOS				
	1	2	3	4	5
UODI	$ -30.368	$ 38.529	$ 39.586	$ 40.710	$ 41.902
AFNO	$ 32.491	$ 28.337	$ 24.182	$ 20.028	$ 15.873
KTNO	$ 28.333	$ 29.467	$ 30.645	$ 31.871	$ 33.146
ANO	$ -4.158	$ 1.130	$ 6.463	$ 11.844	$ 17.273
Ko	15,03%	12,88%	16,85%	19,23%	20,77%
EVA	**$ -29.742,59**	**$ 38.383,69**	**$ 38.497,18**	**$ 38.431,86**	**$ 38.313,83**

Analizando la tabla anterior, se puede ver como la empresa genera valor en cada periodo, incrementado el valor en cada año de operación. Como era de esperarse, en el primer año de operación se evidencia una generación de valor menor a las demás proyecciones debido al costo de capital.

9.13 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Se evidencia un punto de equilibrio relativamente constante, el cual en ningún caso supera el escenario normal que se ha establecido de cantidad de unidades vendidas, el cuál es de 14.400.

Solo en el primer año no se cumple con el punto de equilibrio, considerando que solo se alcanza el 80% del total de la producción.

El punto de equilibrio en cantidad de ventas asciende de los 350 millones del año 1 a los 388 millones del año 5, ver tabla 140.

Tabla 140 Punto de equilbrio proyectado.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Fase	**Inversión**					**Operacional**
Año	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nivel de ventas	0	65%	100%	100%	100%	100%
Expresado en Unidades	0	11.747	11.605	11.472	11.347	11.232
Expresado en (Miles)	0	346.265	355.749	365.738	376.254	387.317
Tasa de la Utilización de la Capacidad en el Punto de Equilibrio (%)	0	816	806	797	788	780

9.14 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En suma, a la evaluación financiera del proyecto, se debe realizar un análisis de sensibilidad, para poder determinar cuanto se afecta los indicadores de evaluación ante los cambios presentados de algunas variables.

Las variables que se van a afectar son el porcentaje de ventas y la tasa de inflación, los cuales, posterior a sus modificaciones presentaran variaciones en la evaluación. Se presenta dos escenarios; el pésimo y el optimo, cada uno de estos con dos criterios para el cambio de sus variables. Se aclara que la inflación utilizada para estos escenarios, es la planteada por el Banco de la Republica(2019) con referencia a las expectativas de analistas económicos, los cuales plantean que la inflación final del 2019 se puede mover desde 3,15% hasta 4,2%. En cuanto a el porcentaje de ventas proyectado, se modificará bajo criterio del autor del proyecto.

De acuerdo con lo anterior, el análisis de sensibilidad genera los siguientes resultados.

9.14.1 Escenario pésimo

El escenario pésimo se plantea con la inflación máxima, la cual es del 4,2% y una proyección de ventas que asciende desde el año 1 hasta el año 5 en un 10%, quedando de esta forma:

- Año 1: 65%
- Año 2: 75%
- Año 3: 85%
- Año 4: 95%
- Año 5: 100%

Estos valores, considerando los errores sistemáticos que se pueden presentar en el estudio de mercado en suma a la confiabilidad del estudio y una disminución en la actividad económica nacional que impacte negativamente las ventas.

Tabla 141 Estado de resultados proyectado en escenario pésimo.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS O ESTADO DE RESULTADOS
(Miles del año 1)

Fase	**Inversión**					
Año	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nivel de Ventas		65%	75%	85%	95%	100%
Ingresos por Concepto de Ventas	0	275.905	331.722	391.742	456.218	500.399
Mas Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0
Menos Costos de Operación y de Financiación	0	317.166	347.123	379.254	413.683	439.453
Menos Otros Egresos	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	**0**	**-41.261**	**-15.401**	**12.488**	**42.535**	**60.946**
Menos Impuestos (34%)	0	0	0	4.246	14.462	20.722
Utilidad Neta	**0**	**-41.261**	**-15.401**	**8.242**	**28.073**	**40.225**
Menos Dividendos	0	0	0	0	0	0
Utilidades no Repartidas	0	-41.261	-15.401	8.242	28.073	40.225
Utilidades no Repartidas Acumuladas (Reservas)	0	-41.261	-56.662	-48.420	-20.346	19.878

Tabla 142 Balance general proyectado en escenario pésimo

BALANCE PROYECTADO
(Miles del año 1)

Fase	**Inversión**					**Operacional**
Año	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nivel de Ventas		65%	75%	85%	95%	100%
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
1. Efectivo	0	1.056	-9.972	-2.481	24.961	64.453
2. Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
3. Inventario de Materias Primas	30	7.700	9.258	10.933	12.732	13.965
4. Inventario de Productos en Proceso	0	0	0	0	0	0
5. Inventario de Productos Terminados	0	0	0	0	0	0
6. Inventario de Repuestos y Suministros						
Total Activos Corrientes		8.757	-715	8.452	37.693	78.419
Activos Fijos						
No Depreciables						
7. Terrenos	0	0	0	0	0	0
Depreciables						
8. Edificios	0	0	0	0	0	0
9. Maquinaria y Equipos	4.505	4.055	3.604	3.154	2.703	2.253
10. Muebles y Enseres	27.241	24.517	21.793	19.069	16.345	13.621
11. Vehículos	0	0	0	0	0	0
12. Herramientas	4.900	3.920	2.940	1.960	980	0
Total Activos Fijos	36.646	32.491	28.337	24.182	20.028	15.873
Activos Diferidos						
13. Gastos Preoperativos	19.047	15.237	11.428	7.619	3.809	0
Total Activos Diferidos	19.047	15.237	11.428	7.619	3.809	0
TOTAL ACTIVOS	**55.693**	**56.485**	**39.050**	**40.253**	**61.530**	**94.292**
PASIVO Y PATRIMONIO						
Pasivo						
14. Pasivo Corriente	0	24.859	27.537	30.396	33.447	35.776
15. Prestamos a Corto-Mediano y Largo Plazo	55.693	44.554	33.416	22.277	11.139	0
Total Pasivo	55.693	69.413	60.953	52.673	44.585	35.776
Patrimonio						
16. Capital Social	0	28.333	29.523	30.763	32.055	33.401
17. Reservas	0	-41.261	-51.426	-43.183	-15.110	25.115
Total Patrimonio	**0**	**-12.928**	**-21.903**	**-12.420**	**16.945**	**58.516**
TOTAL PASIVO-PATRIMONIO	**55.693**	**56.485**	**39.050**	**40.253**	**61.530**	**94.292**

Tabla 143 Flujo de efectivo proyectado en escenario pésimo.

FLUJO DE EFECTIVO NETO
(Millones del año 1)

Fase	Inversión	Operacional				
Año	0	1	2	3	4	5
Nivel de Ventas	0%	65%	75%	85%	95%	100%
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Prestamos	45.000	0	0	0	0	0
Ingresos por concepto de ventas	0	275.905	331.722	391.742	456.218	500.399
Otros Ingresos	0					
Valor Remanente en el ultimo año	0	0	0	0	0	0
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	**45.000**	**275.905**	**331.722**	**391.742**	**456.218**	**500.399**
SALIDAS DE EFECTIVO						
Inversiones basicas	55.693	28.333	1.190	1.240	1.292	1.346
Costos de operación netos de depreciacion y amortizacion diferidos	0	298.308	330.444	364.754	401.362	429.310
Costos de Financiacion	0	8.802	7.042	5.281	3.521	1.760
Pago prestamos	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Impuestos	0	0	-4.667	4.673	14.746	20.864
TOTAL SALIDAS EFECTIVO	**55.693**	**344.444**	**343.009**	**384.947**	**429.921**	**462.281**
ENTRADAS MENOS SALIDAS	**-10.693**	**-68.539**	**-11.286**	**6.795**	**26.297**	**38.118**

Tabla 144 Indicadores de evaluación en escenario pésimo.

	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO PÉSIMO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
VPN	$8.904,00	-$19.273,00	-$28.177,00	-316%
TIO	23,96%	23,72%	-0,24%	-0,99%
TIR	29,57%	5,58%	-23,99%	-81%
B/C	2	-2	-$4,00	-200%

Tabla 145 Cálculo del WACC proyectado en escenario pésimo

WACC	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO PÉSIMO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
AÑO 1	12,88%	12,88%	0,00%	0%
AÑO 2	16,85%	11,05%	-5,80%	-34%
AÑO 3	19,23%	13,40%	-5,83%	-30%
AÑO 4	20,77%	17,58%	-3,19%	-15%
AÑO 5	21,82%	20,20%	-1,62%	-7%

Tabla 146 Cálculo del EVA proyectado en escenario pésimo.

EVA	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO PÉSIMO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
AÑO 1	-$29.742,59	$ -29.744,5	-$1,90	0,01%
AÑO 2	$38.383,69	$ -2.171,42	-$40.555,11	-105,66%
AÑO 3	$38.497,18	$ 13.624,84	-$24.872,34	-64,61%
AÑO 4	$38.431,86	$ 30.534,47	-$7.897,39	-20,55%
AÑO 5	$38.313,83	$ 39.180,35	$866,52	2,26%

Tabla 147 Rendimiento bruto de ventas por periodo en escenario pésimo.

Indice de rendimiento bruto en ventas	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO PÉSIMO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
AÑO 1	54,16%	54,16%	0,00%	0,00%
AÑO 2	54,73%	54,42%	-0,31%	-0,57%
AÑO 3	54,77%	54,61%	-0,16%	-0,28%
AÑO 4	54,80%	54,76%	-0,04%	-0,07%
AÑO 5	54,83%	54,84%	0,01%	0,01%

Tabla 148 Rendimiento operativo de ventas por periodo en escenario pésimo.

Indice de rendimiento operativo en ventas	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO PÉSIMO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
AÑO 1	-11,01%	-11,01%	0,00%	0,00%
AÑO 2	12,40%	-2,02%	-14,42%	-116,25%
AÑO 3	12,47%	4,86%	-7,62%	-61,06%
AÑO 4	12,54%	10,28%	-2,26%	-18,02%
AÑO 5	12,60%	12,61%	0,01%	0,10%

Tabla 149 Rendimiento neto de ventas por periodo en escenario pésimo.

Indice de rendimiento neto en ventas	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO PÉSIMO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
AÑO 1	-14,20%	-14,20%	0,00%	0,00%
AÑO 2	7,13%	-2,73%	-9,86%	-138,29%
AÑO 3	7,47%	2,32%	-5,16%	-69,01%
AÑO 4	7,79%	6,27%	-1,51%	-19,44%
AÑO 5	8,08%	8,09%	0,01%	0,12%

En las tablas anteriores se puede ver como en el escenario pésimo se impacta de forma negativa todos los indicadores. La TIR disminuye en un 81%, ver tabla 144, y aunque sigue siendo positiva, se presenta un valor menor a la TIO y al costo de capital (WACC).

En mismo sentido, con el EVA se puede ver que en el primer y segundo año se destruye valor, de lo cual se puede rescatar que se va mejorando para cada periodo, ver tabla 146.

La relación Beneficio – Costo también se ve afectada considerablemente implicando que el proyecto no es atractivo por ser un valor negativo, ver tabla 144.

Los indicadores de rendimiento también se ven reducidos por la disminución de las ventas y aunque se van mejorando en cada periodo siguen siendo muy bajos comparado con el escenario normal, ver tablas 147 a 149.

9.14.2 Escenario optimo

El escenario optimo, se plantea con una inflación mínima del 3,15% y una proyección de ventas superior a las planteadas en el escenario normal, generando los siguientes valores:

- Año 1: 100%
- Año 2: 105%
- Año 3: 110%
- Año 4: 115%
- Año 5: 120%

Tabla 150 Estado de resultados proyectado en escenario optimo

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS O ESTADO DE RESULTADOS
(En la forma que lo exige la banca comercial)
(Miles del año 1)

Fase	**Inversión**					**Operacional**
Año	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nivel de Producción		100%	105%	110%	115%	120%
Ingresos por Concepto de Ventas	0	424,469	459,732	496,795	535,737	576,639
Menos Costos de Ventas	0	192,321	207,953	224,383	241,646	259,778
Utilidad Bruta en Ventas	0	232,147	251,778	272,411	294,090	316,861
Menos Gastos Operativos	0	179,809	185,353	191,072	196,971	203,055
Utilidad Operativa	**0**	**52,338**	**66,425**	**81,339**	**97,120**	**113,805**
Mas Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0
Menos Otros Egresos	0	0	0	0	0	0
Menos Costos de Financiación	0	10,894	8,715	6,536	4,357	2,179
Utilidad Antes de Impuestos	**0**	**41,445**	**57,710**	**74,803**	**92,762**	**111,627**
Menos Impuestos (34%)	0	14,091	19,621	25,433	31,539	37,953
Utilidad Neta	**0**	**27,353**	**38,089**	**49,370**	**61,223**	**73,674**
Menos Dividendos	0	0	0	0	0	0

Tabla 151 Balance general proyectado en escenario optimo.

BALANCE PROYECTADO
(Miles del año 1)

Fase	**Inversión**					**Operacional**
Año	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nivel de Producción		100%	105%	110%	115%	120%
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
1. Efectivo	0	71,013	107,600	155,527	215,369	287,723
2. Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
3. Inventario de Materias Primas	30	11,846	12,830	13,865	14,952	16,093
4. Inventario de Productos en Proceso	0	0	0	0	0	0
5. Inventario de Productos Terminados	0	0	0	0	0	0
6. Inventario de Repuestos y Suministros						
Total Activos Corrientes		82,859	120,430	169,392	230,320	303,817
Activos Fijos						
No Depreciables						
7. Terrenos	0	0	0	0	0	0
Depreciables						
8. Edificios	0	0	0	0	0	0
9. Maquinaria y Equipos	4,505	4,055	3,604	3,154	2,703	2,253
10. Muebles y Enseres	27,241	24,517	21,793	19,069	16,345	13,621
11. Vehículos	0	0	0	0	0	0
12. Herramientas	4,900	3,920	2,940	1,960	980	0
Total Activos Fijos	36,646	32,491	28,337	24,182	20,028	15,873
Activos Diferidos						
13. Gastos Preoperativos	19,047	15,237	11,428	7,619	3,809	0
Total Activos Diferidos	19,047	15,237	11,428	7,619	3,809	0
TOTAL ACTIVOS	**55,693**	**130,588**	**160,195**	**201,193**	**254,157**	**319,690**
PASIVO Y PATRIMONIO						
Pasivo						
14. Pasivo Corriente	0	30,347	32,112	33,958	35,888	37,906
15. Prestamos a Corto-Mediano y Largo Plazo	55,693	44,554	33,416	22,277	11,139	0
Total Pasivo	55,693	74,902	65,528	56,235	47,026	37,906
Patrimonio						
16. Capital Social	0	28,333	29,225	30,146	31,096	32,075
17. Reservas	0	27,353	65,442	114,812	176,035	249,709
Total Patrimonio	**0**	**55,686**	**94,667**	**144,958**	**207,131**	**281,784**
TOTAL PASIVO-PATRIMONIO	**55,693**	**130,588**	**160,195**	**201,193**	**254,157**	**319,690**

Tabla 152 Flujo de efectivo proyectado en escenario optimo.

FLUJO DE EFECTIVO NETO
(Millones del año 1)

Fase	Inversión	Operacional				
Año	0	1	2	3	4	5
Nivel de Producción	0%	100%	105%	110%	115%	120%
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Prestamos	55,693	0	0	0	0	0
Ingresos por concepto de ventas	0	424,469	459,732	496,795	535,737	576,639
Otros Ingresos	0					
Valor Remanente en el ultimo año	0	0	0	0	0	0
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	**55,693**	**424,469**	**459,732**	**496,795**	**535,737**	**576,639**
SALIDAS DE EFECTIVO						
Inversiones basicas	55,693	28,333	893	921	950	980
Costos de operación netos de depreciacion y amortizacion diferidos	0	364,167	385,343	407,491	430,653	454,870
Costos de Financiacion	0	10,894	8,715	6,536	4,357	2,179
Pago prestamos	0	11,139	11,139	11,139	11,139	11,139
Impuestos	0	14,091	19,621	25,433	31,539	37,953
TOTAL SALIDAS EFECTIVO	**55,693**	**428,623**	**425,710**	**451,520**	**478,638**	**507,120**
ENTRADAS MENOS SALIDAS	**0**	**-4,155**	**34,021**	**45,275**	**57,099**	**69,519**
FLUJO DE EFECTIVO NETO (FEN)	**0**	**-4,155**	**34,021**	**45,275**	**57,099**	**69,519**

Tabla 153 Indicadores de evaluación en escenario optimo.

	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO ÓPTIMO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
VPN	$8.904,00	$109.503,23	$100.599,23	1130%
TIO	23,96%	24,98%	1,02%	4,26%
TIR	29,57%	851,81%	822,24%	2781%
B/C	2	6	$4,00	200%

Tabla 154 Cálculo del WACC proyectado en escenario optimo.

WACC	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO ÓPTIMO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
AÑO 1	12,88%	18,06%	5,18%	40%
AÑO 2	16,85%	20,04%	3,19%	19%
AÑO 3	19,23%	21,61%	2,38%	12%
AÑO 4	20,77%	22,75%	1,98%	10%
AÑO 5	21,82%	23,55%	1,73%	8%

Tabla 155 Cálculo del EVA proyectado en escenario optimo

EVA	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO ÓPTIMO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
AÑO 1	-$29.742,59	$ 38.783,73	$68.526,32	-230,40%
AÑO 2	$38.383,69	$ 46.642,92	$8.259,23	21,52%
AÑO 3	$38.497,18	$ 54.710,72	$16.213,54	42,12%
AÑO 4	$38.431,86	$ 63.188,68	$24.756,82	64,42%
AÑO 5	$38.313,83	$ 72.166,30	$33.852,47	88,36%

Tabla 156 Rendimiento bruto de ventas por periodo en escenario optimo.

Indice de rendimiento bruto en ventas	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO ÓPTIMO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
AÑO 1	54,16%	54,69%	0,53%	0,97%
AÑO 2	54,73%	54,77%	0,04%	0,07%
AÑO 3	54,77%	54,83%	0,07%	0,13%
AÑO 4	54,80%	54,89%	0,09%	0,17%
AÑO 5	54,83%	54,95%	0,12%	0,21%

Tabla 157 Rendimiento operativo de ventas por periodo en escenario optimo

Indice de rendimiento operativo en ventas	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO ÓPTIMO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
AÑO 1	-11,01%	12,33%	23,34%	-212,03%
AÑO 2	12,40%	14,45%	2,05%	16,50%
AÑO 3	12,47%	16,37%	3,90%	31,28%
AÑO 4	12,54%	18,13%	5,59%	44,58%
AÑO 5	12,60%	19,74%	7,13%	56,60%

Tabla 158 Rendimiento neto de ventas por periodo en escenario optimo.

Indice de rendimiento neto en ventas	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO ÓPTIMO	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
AÑO 1	-14,20%	6,44%	20,64%	145,39%
AÑO 2	7,13%	8,28%	1,15%	16,15%
AÑO 3	7,47%	9,94%	2,47%	33,00%
AÑO 4	7,79%	11,43%	3,64%	46,72%
AÑO 5	8,08%	12,78%	4,69%	58,05%

Al hacer las comparaciones del escenario normal y del escenario óptimo se puede ver que el proyecto es mucho mas atractivo en términos financieros, en el cual la TIR aumenta considerablemente en un 2781% pasando de 29% a 851%, igualmente ocurre con el VPN el cual se incrementa en un 1130%, ver tabla 155.

Los indicadores de rentabilidad también presentan crecimientos atractivos, que facilitan al inversor la toma de decisión frente a la factibilidad del proyecto, ver tablas 158 a 160.

En conclusión, el proyecto es viable en el escenario normal y optimo, sin embargo, se puede presentar el riesgo de no cumplir la meta de las ventas implicando que el proyecto presente dos primeros periodos negros.

En suma, si se aplican unas efectivas estrategias de comercialización se puede llegar a cumplir con las metas de ventas propuestas.

De esta forma se puede decir que el proyecto es factible considerando los escenarios previstos.

10. CONCLUSIONES

Se concluye que la creación de una empresa de consumo de bebidas en la ciudad de Tuluá en el Valle que brinde un espacio de esparcimiento es factible, lo cual se argumenta bajo las siguientes consideraciones.

1. Con el desarrollo del primer objetivo, se plantea una idea innovadora con desarrollo tecnológico y un mercado bien segmentado, que permite a los realizadores del proyecto la especialización en el servicio de atención y la oferta de productos de consumo frecuente como son las bebidas de café y las cervezas.

2. Con el análisis del entorno, se identifico que el proyecto esta inmerso en un ambiente externo favorable con condiciones económicas estables, y políticas de gobierno que favorecen la creación de empresas, del mismo modo, el proyecto se encuentra en un sector neutro, sin presentarse amenazas de proveedores, clientes o futuros competidores.

3. Se permite inferir por medio del estudio de mercado, que existe un mercado potencial de 6756 personas, con una frecuencia de visita mensual que asciende a las 15397 personas, con un nivel de gasto de aproximadamente $29.477 pesos por persona. Así mismo se establece que el mercado tiene una oferta considerable, pero con poca diferenciación lo que implica poca fidelización por parte de los clientes, además, se demuestra que el Coffee+Beer va a tener buena aceptación, teniendo en cuenta que muchas de las falencias del sector se tienen previstas en la implementación el proyecto.

4. De acuerdo con el estudio técnico se pudo determinar que no hay impedimentos técnicos, considerando que existe varios proveedores de tecnología y de materia prima, y no se necesita tecnología demasiado especializada para la implementación del proyecto, del mismo modo, se establece las condiciones optimas del diseño de planta que permite plantear una capacidad instalada, que varia, según el planteamiento de algunos escenarios, entre 4320 a 51840 personas al año, con una participación del 28% del mercado potencial. En suma, se impacta el mercado laboral con 5 empleos directos y 2 empleos indirectos.

5. No existe impedimento desde los aspectos legales y administrativos, considerando que la constitución legal no necesita permisos especiales, la estructura organizacional no presenta mayor complejidad y especialización. Por su parte, el direccionamiento estratégico no plantea objetivos estratégicos de difícil alcance.

6. Desde aspectos financieros el proyecto es viable ya que indicadores como la TIR, el VPN y la relación Beneficio – Costo dan valores atractivos para invertir; por un lado, la TIR generada es del 29,57%; el VPN del proyecto esta dado por 8,9 millones de pesos; y la relación Beneficio – Costo, presenta valor positivo de 2. Al considerar los indicadores también se presentan valores acordes y atractivos para invertir, con comportamientos crecientes. Por su parte se evidencia que se genera valor en cada periodo, desde el segundo año de operación con comportamientos de hasta los $38,408 millones por periodo. En cuanto al análisis de sensibilidad, se generan valores muchos mas atractivos en el escenario óptimo, con una TIR del 2781%; sin embargo, se presenta una debilidad al analizar el escenario pésimo, considerando que los supuestos de ventas se afectan bastante, los resultados son negativos para el primer y segundo periodo, aun así, se presenta recuperación de estados financieros e indicadores para los años siguientes, la TIR en el escenario pésimo desciende al 5,58%.

11. RECOMENDACIONES

Con relación a las conclusiones del proyecto se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Principalmente, no se debe perder como objetivo mantener la propuesta de valor, los esfuerzos administrativos deben estar enfocados en mantener la diferenciación con los servicios y productos de calidad, lo cual implica, contratar personal especializado y con experiencia en mesa y bar, invertir en tecnología diferenciada, mantener actualizados los canales de comunicación, entre ellos la aplicación móvil principal activo del proyecto, con lo cual se podrá mantener la imagen positiva de la marca.

2. Evaluar constantemente el entorno, de esta forma, se conseguirá aprovechar las oportunidades y estar a la vanguardia en tecnología, además, se identificará los cambios en los hábitos de consumo, y las nuevas tendencias, sin perder la idea del modelo de negocio

3. Evaluar la satisfacción del cliente por medio de la aplicación y prestar un servicio postventa que genere garantías para los consumidores.

4. Medir el cumplimiento de metas, en cuanto a las ventas mensuales proyectadas a 14400 al año, para poder tomar medidas estratégicas en caso del no cumplimiento.

5. Generar alianzas estratégicas que permitan aumentar la generación de valor de la empresa, en este orden de ideas, se debe buscar alianzas con empresas de productos complementarios, que aporten al modelo de negocio.

6. Vincular personas al equipo de trabajo que aporten ideas, permitiendo por medio de la gestión del conocimiento tener mayor innovación.

7. Invertir los excedentes de flujos de efectivo en nuevos proyectos, tecnología o infraestructura, que permitan generar valor económico para la empresa, siendo así, importante evaluar alternativas de inversión.

8. Mantener un nivel de crédito adecuado, cuyo objetivo sea impactar de forma positiva el costo de capital de la empresa, y con este capital, generar inversiones con rentabilidades superiores al costo financiero.

Bibliografía

Alcaldia Tuluá. (2017). Alcaldia de Tuluá.

Allen, K. (2018). Infografía: La psicología de los colores. Retrieved June 11, 2019, from https://www.entrepreneur.com/article/269009

B. MORÁN, F. A., & M. GALINDO, E. (2016). *FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL AUTOSERVICIO MI BARRIO DE TULUA 2016 - 2019*.

Baca U., G. (2013). *Evaluación de proyectos* (Septima). McGraw-Hill.

Banco de la Republica. (2019). Resultados mensuales de la encuesta de expectativas de analistas económicos | Banco de la República (banco central de Colombia). Retrieved July 9, 2019, from http://www.banrep.gov.co/es/resultados-mensuales-expectativas-analistas-economicos?field_date_format_value%5Bvalue%5D%5Byear%5D=2019&feed_me=

Bancolombia. (2019). Crédito de Libre Inversión. Retrieved July 5, 2019, from https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas/productos-servicios/creditos/consumo/libre-inversion

Bavaria.co. (2014). La cerveza.

Betancourt, G. B. (2011). *Entorno organizacional, análisis y diagnóstico*. Cali - Colombia: Universidad del Valle.

Betancourt G., B. (2014). *Análisis sectorial y competividad*. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones.

Bosma, N., & Kelley, D. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor*.

CCB. (2016). Crecimiento del emprendimiento en Colombia - Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved February 25, 2019, from https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Cree-su-empresa/2016/Octubre/Crecimiento-del-emprendimiento-en-Colombia

CCT. (2018). *INFORME DEMOGRÁFICO, ECONÓMICO Y SOCIAL REGIÓN ÁREA DE INFLUENCIA CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ 2017*.

CCT. (2019). *INFORME DEMOGRÁFICO, ECONÓMICO Y SOCIAL REGIÓN ÁREA DE INFLUENCIA CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ 2018*.

DANE, D. A. N. de E. (2018). *Cuentas departamentales*. Retrieved from

https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales

DANE, D. A. N. de E. (2019). Estadisticas DANE.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (2019). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Retrieved April 3, 2019, from https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Bases-del-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2018-2022.aspx

Dinero.com. (2018). Por cada colombiano hay 1,2 líneas de telefonía móvil. Retrieved April 2, 2019, from https://www.dinero.com/pais/articulo/boletin-trimestral-de-las-tic-a-septiembre-de-2017/254148

Duque, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidaddel servicio y sus modelos de medición. In *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* (Vol. 15). Retrieved from https://www.redalyc.org/html/818/81802505/

elheraldo.co. (2019). Los desafíos del sector tecnológico en 2019 | El Heraldo. Retrieved April 10, 2019, from https://www.elheraldo.co/tecnologia/los-desafios-del-sector-tecnologico-en-2019-585785

eltiempo.co. (2019). Tasa de desempleo en Colombia en febrero del 2019 - Sectores - Economía - ELTIEMPO.COM. Retrieved April 9, 2019, from https://www.eltiempo.com/economia/sectores/tasa-de-desempleo-en-colombia-en-febrero-del-2019-343250

eltiempo.com. (2017). Vida social, en lo que más usan los colombianos el celular.

Federacion Nacional de Colombia. (2010). Historia del café.

FEDESARROLLO, C. de I. E. y S. (2018). *Prospectiva Económica*.

Finanzas Personales. (2017). Las razones por las que en Colombia se habla tanto de emprendimiento. Retrieved February 25, 2019, from https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/las-razones-por-las-que-en-colombia-se-habla-tanto-de-emprendimiento/56241

FUNDACIÓN CARLOS SLIM. (2016). *Ayuda de Estudio Cálculo de la TMAR*. Retrieved from https://cdn3.capacitateparaelempleo.org/assets/4eqz4uo.pdf

GEM. (2018). *Estudio de la actividad empresarial 2017*. Barranquilla.

Gómez, G. (2018a). El Plan de Desarrollo de Duque. Retrieved April 8, 2019, from https://www.elespectador.com/noticias/politica/el-plan-de-desarrollo-de-duque-articulo-823602

Gómez, G. (2018b). El Plan de Desarrollo de Duque | ELESPECTADOR.COM. Retrieved April 8, 2019, from https://www.elespectador.com/noticias/politica/el-plan-de-desarrollo-de-duque-articulo-823602

Hernández, S. R. (2010). *Metodología de la investigación* (5th ed.). Mexico.

Juan Valdez Café. (2012). Juan Valdez Café.

Lozano G., R. (2016). Emprendimiento en el Valle del Cauca - Empresas - Economía - ELTIEMPO.COM. Retrieved February 25, 2019, from https://www.eltiempo.com/economia/empresas/emprendimiento-en-el-valle-del-cauca-40668

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina: Ediciones Granica.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam.

Palacios A., L. C. (2015). Generación de ideas. In ECOE ediciones (Ed.), *Estrategias de creación de empresas*.

PNUD. (2019). Objetivos de Desarrollo Sostenible | PNUD. Retrieved February 26, 2019, from https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html

Portafolio.co. (2019). Desempleo en Colombia aumentó en febrero | Economía | Portafolio. Retrieved April 9, 2019, from https://www.portafolio.co/economia/desempleo-en-colombia-aumento-en-febrero-527981

Segura, R. (2006). Innovación, Empresario y Destrucción Creativa. Una lectura de Schumpeter como teórico de la modernidad. *Laboratorio de Investigación Sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad*.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2019). Interés Bancario Corriente. Retrieved July 5, 2019, from https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Publicaciones/publicaciones/loadContenidoPublicacion/id/10829/reAncha/1/c/00

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture* (Segunda). Londres.

Varela V., R. (2008). *INNOVACIÓN EMPRESARIAL. Arte y ciencia en la creación de empresas* (P. educación de Colombia, Ed.). Bogota.

Veciana, J. M. (2005). La creación de empresas. Un enfoque gerencial. *Colección*

Estudios Económicos, *33*, 1–312.

Zandoval Bonazzi, F. L., & Zilber, M. (2013). Innovation and Business Model: a case study about integration of innovation and bussines Model Canvas. *Revista Brasilera de Gestao de Negócios*, *16*(53), 616–637.