



GAVIOTA AZUL TIENDA DE CAFÉ

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

JAVIER ZABALA, MONICA RAMIREZ y FRANCO RUALES

Bogotá, D.C. 26 de octubre de 2021



GAVIOTA AZUL TIENDA DE CAFÉ.

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

JAVIER ZABALA, MONICA RAMIREZ y FRANCO RUALES

Bajo la dirección de:
MAURICIO EDUARDO ESCOBAR SALAS

Maestría en Administración (MBA)
Escuela de Administración
Graduate School of Business (GSB)
Bogotá, D.C. 26 de octubre de 2021
Bogotá, Colombia
2021

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	6
Dedicatoria.....	7
Declaración de originalidad y autonomía	8
Declaración de exoneración de responsabilidad	9
Lista de figuras.....	10
Anexos	12
Resumen ejecutivo	13
Palabras clave	15
<i>Abstract</i>	15
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	17
1.1 Antecedentes	17
1.1.1 Misión y visión.....	18
1.1.2 Metas y objetivos	19
1.1.3 Mercado objetivo.....	21
1.1.4 Descripción del sector	24
1.1.5 Fortalezas y competencias básicas	31
1.1.6 Forma jurídica	39
2. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	40
2.1 Aspectos básicos de la validación de la oportunidad.....	40
2.2 Principales hallazgos o <i>insights</i>	41
2.3 Perfil básico de los <i>early adopters</i>	42

3. PRODUCTO O SERVICIO	45
3.1. Especificaciones técnicas del producto.....	45
3.2. Características del producto.....	48
3.3. Beneficios del producto	49
4. PLAN DE MERCADEO.....	51
4.1 Estudio de mercado.....	52
4.1.1 Resultados Del Estudio De Mercado.	53
4.1.2 Análisis del Mercado.....	60
4.2 Entorno económico del emprendimiento	61
4.3 Tipo de clientes del producto.....	63
4.4 Competencia	64
4.5 Análisis competitivo	68
4.6 Estrategia de mercado	73
4.6.1 Producto / Servicio.....	73
4.6.2 Estrategia de Precio.....	75
4.6.3 Estrategia de distribución.....	76
4.6.4 Canales de distribución	78
4.6.5 Promoción	78
4.6.6 Pronóstico de ventas.....	79
5. PLAN DE OPERACIONES.....	81
5.1. Producción	81
5.2. Localización.....	83
5.3 Costos.....	85
5.4 Entorno legal.....	86

5.4.1 Verificación de razón social y disponibilidad para registro	86
5.5. Personal.....	89
5.5.1 Gerente General.....	90
5.5.2 Supervisor (Chef en repostería).....	91
5.5.3 Barista.....	93
5.5.4 Mesero	94
6. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	96
7. GASTOS DE INICIO Y CAPITALIZACIÓN.....	100
8. PLAN FINANCIERO	103
9. RIESGOS Y SUPUESTOS CRÍTICOS.....	110
10. BENEFICIOS A LA COMUNIDAD.....	112
10.1 Impacto en el desarrollo económico	112
10.2 Impacto en el desarrollo de la comunidad	113
10.3 Desarrollo humano.....	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116

Preliminares

Agradecimientos

Primeramente, Agradezco a Dios por darme esta oportunidad de conocer a este grupo de personas tan especiales Franco y Mónica y al Profesor Mauricio, por su dedicación y compartir en el desarrollo de este trabajo.

Javier Z.

Dedicatoria

Queremos dedicar este trabajo a nuestras familias quienes nos apoyaron en este viaje. Especialmente a mis padres Franco y Marina, son una inspiración para ser una mejor versión de mí mismo. Dios los bendiga siempre.

Franco R.

Quiero dedicar este trabajo a mis abuelitos, mis padres y mi esposo, quienes me orientan y apoyan con su amor para ser cada día una mejor persona.

Mónica R.

Dedico este trabajo a mi hijo Samuel, mi gran compañera Yenifer y a mis Padres quienes siempre han estado en presentes en cada momento de mi vida.

Javier Z.

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Mónica Ramírez Gonzáles.



Franco Libardo Rúales Fierro.



Javier Alexander Zabala Celis.

Firmado en Bogotá, D.C. el 25 de agosto del 2021

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Mónica Ramírez González.



Franco Libardo Rúales Fierro.



Javier Alexander Zabala Celis.

Firmado en Bogotá, D.C. el 25 de agosto del 2021

Lista de figuras

Figura. 1 Análisis DOFA.....	34
Figura. 2 CANVAS del proyecto.	43
Figura. 3 Mapa de empatía	44
Figura. 4 Ficha técnica de los productos	45
Figura. 5 Ficha técnica para la elaboración de galletas de avena y cacao (5 porciones).....	47
Figura. 6 Productos desarrollados en I+D Lab.	49
Figura. 7 Rango de edades de la muestra.	54
Figura. 8 Estado Socioeconómico	55
Figura. 9 Frecuencias de vistas.....	56
Figura. 10 Frecuencias de Consumo	57
Figura. 11 Alimentos acompañantes	57
Figura. 12 Factores clave de selección de una cafetería.....	58
Figura. 13 Que tan dispuesto está el consumidor de pagar más por un producto saludade	59
Figura. 14 Potencial de asistencia de los clientes.....	59
Figura. 15 Demanda del mercado basado.....	62
Figura. 16 Curvas de valor de los diferentes competidores de la región.....	67
Figura. 17 Análisis de posición de costo relativo.....	67
Figura. 18 Matriz de perfil competitivo.....	71
Figura. 19 Listado de precios de productos.....	75
Figura. 20 Campañas de posicionamiento en redes sociales	79
Figura. 21 Proyección de ventas.....	80
Figura. 22 Proceso de preparación del producto	82

Figura. 23 Proceso de alistamiento y entrega de acompañante	82
Figura. 24 Layout local comercial 1	84
Figura. 25 Diseño conceptual del local comercial.....	84
Figura. 26 Costos aproximados de funcionamiento por local	85
Figura. 27 Costos aproximados de mobiliarios	86
Figura. 28 Costos de constitución de la empresa.....	88
Figura. 29 Tabla de ingresos salariales con todas las prestaciones sociales de ley.....	97
Figura. 30 Tabla de bonificaciones.....	97
Figura. 31 Organigrama.....	99
Figura. 32 Cálculo de capital de trabajo	100
Figura. 33 Diferencias de usar escudo tributario.....	101
Figura. 34 Tabla de amortización de préstamo	102
Figura. 35 Punto de equilibrio con un 2% de participación del mercado.....	104
Figura. 36 Estados de resultados	105
Figura. 37 VPN y TIR con tasa de descuento del 12%	108
Figura. 38 Proyección de escenarios	108

Anexos

Anexo. 1 Encuesta realizada a 406 personas de la ciudad de Armenia....**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo. 2 Encuesta realizada a 85 personas de la ciudad de Armenia.....**¡Error! Marcador no definido.**

Resumen ejecutivo

El proyecto Gaviota Azul tienda de café, consiste en un emprendimiento de un nuevo modelo de negocio para desarrollar tiendas en Armenia, Quindío, Colombia donde se comercialicen productos de repostería saludables, desarrollados con ingredientes naturales, con bajo aporte calórico y menor contenido de azúcar, acompañados de bebidas como cafés gourmets con leches vegetales, los cuales generen un claro impacto en el bienestar de los clientes. Al emplear productos vegetales contribuimos a disminuir la huella de carbono. Dentro del plan de comercialización se contempla el uso de envases biodegradables y programas de reciclaje enfocados en la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

Para este modelo de negocio se contempla la factibilidad de una asociación con dos empresas de amplia trayectoria en la región las cuales generan una ventaja competitiva en el *core* del negocio (productos de repostería y productos de café). Uno de ellos es La Repostería, empresa con diez años de experiencia en la elaboración de productos de pastelería convencional, localizada en el corazón del eje cafetero (Armenia-Quindío), y el otro es Café Berdal empresa encargada de producción, tostión y comercialización de café en la región.

La Repostería realiza su comercialización de forma directa a través de una única vitrina de ventas en su punto de fábrica. Durante su tiempo de funcionamiento, La Repostería ha establecido un portafolio de clientes empresariales selectos para banquetes y eventos, así como la venta regular de sus productos a establecimientos comerciales como cafés y restaurantes de alto prestigio en la región, siendo los proveedores exclusivos de estas empresas

por su trayectoria y valor de marca construido en el tiempo. El éxito se ha logrado con un cuidadoso proceso tanto en la selección de los ingredientes, como en la elaboración de los productos, lo que brinda una ventaja competitiva frente al mercado.

Sin embargo, los productos ofrecidos son convencionales con alto aporte calórico y de azúcares añadidos; dichos productos tienen múltiples sustitutos y productos similares en el mercado, por lo que se propone desarrollar como parte de la estrategia comercial, un departamento de I+D *Lab.* (Investigación y Desarrollo) donde se integre un talento humano que se complemente para crear una línea especial y exclusiva de productos saludables, con ingredientes novedosos que generen una amplia diferenciación y valor de marca para su comercialización, utilizando parte de la cadena de producción de La Repostería para aprovechar su experiencia acumulada y capacidad instalada.

A su vez Café Berdal comercializa sus productos desde su punto de fábrica o venta directa en su Finca Hotel (Eco Hotel Berdal); además, cuenta con amplia experiencia en el diseño y desarrollo de productos derivados del café y una red de distribución establecida.

Gaviota Azul tienda de café plantea la posibilidad de iniciar la comercialización tanto a través de una primera vitrina comercial para venta directa, así como a través de un *marketplace* que deberá ser desarrollado y administrado para gestionar la imagen e identidad de la empresa, con el fin de crear relaciones comerciales estables y el adecuado posicionamiento de la marca en el tiempo.

Se evidencia una oportunidad al estructurar un nuevo modelo de negocio a través una tienda de café, la cual aprovechando una economía colaborativa de aliados y proveedores estratégicos, se encargará del desarrollo de los productos que se desean comercializar a través de las diferentes estrategias de mercadeo, proporcionando un mayor valor agregado al estar en sintonía con las nuevas tendencias y enfocarse en un mercado diseñado para personas que cuidan su salud y se preocupan por el medio ambiente.

Por todo esto y en la constante búsqueda del crecimiento empresarial y la sostenibilidad de la empresa y del medio ambiente en el tiempo, se ha desarrollado este plan de negocio para evaluar la factibilidad y posibilidad de su implementación.

Palabras clave

Azúcares añadidos, obesidad, pastelería saludable, tienda de café, umami.

Abstract / Resumen

The Gaviota Azul café shop is a project that consists of a new business model to develop stores in Armenia where healthy pastry products are being sold, developed with natural ingredients, low caloric intake and lower sugar content. The Gaviota Azul coffee shop is accompanied by drinks such as Gourmet coffees with vegetable milks, which generate a clear impact on the well-being of customers, taking into account the public health problems which are due to the increase in chronic diseases associated with overweight and obesity. In the present work, a market segment was found where a healthy food alternative can be

provided to customers who attend the coffee shops and who want to take care of their health and eat without regrets; Viability was found in each of the analyzes developed, especially the financial analysis, which shows that the collaborative economy and scalability provide profitability and a clear return on investment.

El proyecto Gaviota Azul tienda de café, consiste en un emprendimiento de un nuevo modelo de negocio para desarrollar tiendas en Armenia donde se comercialicen productos de repostería saludables, desarrollados con ingredientes naturales, con bajo aporte calórico y menor contenido de azúcar, acompañados de bebidas como cafés gourmets con leches vegetales, los cuales generen un claro impacto en el bienestar de los clientes teniendo en cuenta la problemática en salud pública debido al incremento de las enfermedades crónicas asociadas al sobrepeso y la obesidad. En el presente trabajo se encontró un segmento de mercado donde se puede brindar, una alternativa de alimentos saludables a clientes que asisten a tiendas de café y que quieren cuidar su salud y comer sin remordimientos; en cada uno de los análisis desarrollados se encontró viabilidad, en especial el análisis financiero, el cual demuestra que la economía colaborativa y la escalabilidad brindan rentabilidad y claro retorno sobre la inversión.

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 Antecedentes

La cultura cafetera está inmersa en la población colombiana. El eje cafetero se ha caracterizado por impulsar los hábitos de consumo de café; con el pasar del tiempo, esta región ha presentado grandes avances en infraestructura para estimular el turismo y el desarrollo comercial de la región. A su vez, se ha incentivado el gusto por el café de alta calidad.

En la ciudad de Armenia (Quindío) la cámara de comercio ha investigado por varios años los hábitos de consumo y la creación de tiendas especializadas de café, así como el impacto en el fomento de trabajo en la región. Se evidencia en los presentes estudios, cómo las decisiones de consumo en dichos establecimientos se basan en la oferta de productos disponibles que por lo general son ricos en azúcares, grasas y alto aporte calórico. El consumo de dichos alimentos está asociado con el incremento de los índices de sobrepeso y obesidad. Este patrón de comportamiento en la toma de decisiones a la hora de alimentarse deteriora la salud de los consumidores al no existir una propuesta de alimentos enfocados en el bienestar de los clientes.

En la región existen múltiples empresas enfocadas en el mercado de tiendas de café entre las que se encontraron los socios estratégicos para el presente emprendimiento. Café Berdal, con trayectoria en la producción y comercialización de cafés especiales de alta calidad, con una red logística y una cartera de clientes ya establecida y la Repostería, una empresa con

más de diez años de experiencia, localizada en el corazón del Eje Cafetero (Armenia, Quindío), dedicada a la elaboración de productos de pastelería tales como: tortas, pasteles, galletas y postres.

En aras de generar un nuevo modelo de negocio teniendo en cuenta la experiencia y trayectoria acumulada, se encuentra una oportunidad para acceder a nuevos segmentos de mercado al considerar los cambios en las tendencias de consumo y el incremento en los índices de sobrepeso, obesidad y enfermedades asociadas, por lo que se pretende crear un emprendimiento mediante un formato de Tiendas de Café donde se desarrolle, produzca y comercialice, productos saludables, bajos en carbohidratos y azúcares añadidos, con una menor huella de carbono y amigables con el medio ambiente. Dichos productos se ofrecerán en envases reciclables y biodegradables, teniendo en cuenta las condiciones sanitarias actuales, y como respuesta a las necesidades de las personas que buscan cuidar su salud y al planeta. Dado el interés creciente de la población colombiana en obtener alimentos saludables, se observa un mercado potencial para ofrecer este tipo de productos. (Nielsen, 2016)

1.1.1 Misión y visión

Misión: Brindar alimentos saludables que mejoren tu vida, buscando siempre cuidar el medio ambiente.

Visión: Para el año 2030 ser reconocidos como una empresa sostenible y rentable, amigable con el medio ambiente, con un claro propósito de brindar alimentos saludables que mejoren la calidad de vida de nuestros clientes en el Eje Cafetero.

1.1.2 Metas y objetivos

Meta: Implementar un nuevo modelo de negocio que sea viable, rentable y escalable, el cual tenga como objetivo, mantener una ventaja competitiva construyendo una cultura empresarial enfocada en la innovación, el desarrollo de productos y procesos eficientes, amigables con el medio ambiente y con el firme propósito de mejorar la nutrición y la salud de nuestros clientes.

Objetivo general.

Determinar la viabilidad de Gaviota Azul tienda de café, mediante el desarrollo de un plan de negocio que incluya: La planeación estratégica, el plan de operaciones y el plan financiero. Estos resultados permitirán establecer la posibilidad de éxito del negocio.

Objetivos específicos.

Analizar los diferentes estudios de mercado realizados por la cámara de comercio de Armenia y del Quindío sobre tiendas de café especializado y hábitos de consumo de café en los quindianos desde el año 2014 hasta el año 2019 para evaluar las necesidades de los clientes, posibilidades de negocio y el desarrollo de nuevos productos que cumplan estas necesidades requeridas para la implementación de un nuevo formato de comercialización.

Realizar un análisis comercial de los competidores en la región, posibles amenazas y oportunidades de negocio en este nuevo formato de comercialización.

Generar un Plan Estratégico para “Gaviota Azul tienda de café”, que permita desarrollar los objetivos específicos, así como las acciones más importantes para alcanzar el objetivo final.

Desarrollar un Plan de Marketing el cual será diseñado específicamente para nuestro modelo de negocio, enfocándose en dar a conocer el propósito empresarial y los productos al nicho de mercado, con la creación de estrategias para un adecuado posicionamiento de marca y el objetivo de crear una identidad propia, amigable con el medio ambiente y enfocada en el consumo de alimentos saludables que mejoren la calidad de vida de los clientes.

Desarrollar un plan financiero para determinar la inversión total inicial y los recursos requeridos durante la expansión de la idea del negocio, buscando una adecuada operatividad hasta alcanzar el punto de equilibrio y lograr las metas financieras para el plan de expansión a mediano plazo.

Realizar las proyecciones financieras para evaluar la viabilidad del negocio, optimización de los recursos y pronosticar modelos mediante la simulación en los diferentes escenarios para brindar una mayor seguridad en la toma de decisiones financieras, ya que la viabilidad del proyecto radica en un adecuado control de costos, calidad y rentabilidad.

Proponer una estructura organizacional para las diferentes áreas, procesos operativos, funcionamiento del capital humano, capital físico y capital financiero, enfocados en el desarrollo de metas para cada segmento de la organización.

1.1.3 Mercado objetivo

Teniendo en cuenta los diferentes estudios de mercado realizados por la Cámara de comercio de Armenia y del Quindío desde el año 2014 hasta el año 2019: (Estudio de Café en el Quindío 2014, 2014), (Estudio de Cafés en el Quindío 2015, 2015), (Estudio de Café en el Quindío 2016, 2016), (Estudio de Café en el Quindío 2017, 2017), (Franco Arias, Estudio de Café en el Quindío 2018, 2018), (Franco Arias, Estudio de Café en el Quindío 2019, 2019), donde incluyen la mayoría de las tiendas especializadas de café en la región, así como el estudio de mercado que se desarrolló para el presente trabajo sobre hábitos de consumo, vemos que la población objetivo está enfocada en adultos en general.

Se ha observado que la mayoría de las personas encuestadas, consumen café con una variación entre un 86% y un 88%, siendo las personas adultas mayores de 39 años las que más consumen café. Sin embargo, en 2018 se encontró un incremento en el consumo de café en población juvenil con edades hasta los 28 años pasando de 77% en 2017 a 84.3% en 2018.

El turismo genera una fuente importante de ingresos para la región; en los reportes de la cámara de comercio de Armenia se observa que el flujo de clientes en las tiendas especializadas de café corresponde a turistas nacionales (18% en 2018 y 15.6% en 2019) y turistas extranjeros (22.7% en 2018 y 17.8% en 2019); estos últimos serán fundamentales,

cuando las condiciones de seguridad sanitarias asociadas a la pandemia lo permitan, ya que ellos corresponden a un importante porcentaje de clientes.

Al existir una demanda creciente por estos tipos de café especial, los segmentos socioeconómicos de principal interés serían los estratos 3, 4 y 5, personas que, como parte de sus hábitos de consumo, valoren la alta calidad de los productos saludables de repostería y el café tipo gourmet.

Varios estudios sobre los efectos de consumo de café encontraron que éste tiene alto contenido de polifenoles los cuales poseen efectos antiinflamatorios y antioxidantes, además de beneficios al reducir los niveles de grasas y azúcar en la sangre (Narges , Mahboubeh , Isabelle , & Paul , 2017). Se ha descrito que consumir entre una y tres tazas de café al día se asocia con disminución en riesgo de mortalidad de causa cardiovascular, lo cual es un buen punto de partida para incentivar aún más la ingesta de este tipo de bebida (Seong-Ah, Li-Juan , & Sangah , 2017).

Teniendo en cuenta las tendencias de consumo descritas por Nielsen en su artículo Mundo Saludable del 2018 (NielsenIQ, 2018), se demuestra una preferencia por la cocina sana, permitiendo la creación de portafolios de productos de consumo como respuesta a las necesidades de las personas que buscan mejores hábitos alimenticios. En octubre de 2020 en el diario Portafolio se publicaron los datos de un estudio realizado por la compañía *Ingredion* (Ingredion, 2020), líder mundial para el mercado de soluciones de ingredientes, donde evaluaron qué tan importante es la alimentación saludable para la región. El 65% de los colombianos se considera interesado en la importancia de alimentarse bien para estar

saludable. Por esto al consumir alimentos y bebidas que buscan beneficiar la salud, colocan este como objetivo principal, por encima del sabor de los alimentos o la accesibilidad económica.

Según el diario la República en su publicación de enero de 2021 (Gutiérrez Núñez, 2021), “La comida saludable y sostenible está entre las tendencias de la cocina para este año”; donde se describe cómo los clientes valorarán mucho más la comida natural, libre de procesos químicos y se enfocarán principalmente en la comida local, saludable y sostenible; la consultora internacional WGNS revela que, entre las 5 tendencias de alimentación, la alimentación sostenible y la gastronomía local marcarán la parada en la oferta.

Nielsen en 2016 publicó su estudio a nivel mundial “Que hay en nuestra comida y en nuestra mente”, ingredientes y tendencias de comida fuera de casa alrededor del mundo. De los encuestados en América latina dicen seguir una dieta que limita ciertos ingredientes en sus alimentos. El 39% dice mantener una dieta baja en grasa, el 32% baja en azúcar, el 20% baja en carbohidratos y 10% libre de trigo o gluten y el 14% llevan una dieta sin lactosa o sin lácteos.

Según el estudio de Nielsen publicado en 2018, en el mercado colombiano los productos saludables como alimentos y bebidas representan aproximadamente el 14%, con un incremento en ventas en este año de 12% respecto a productos convencionales que solamente alcanzaron un 1.1%.

La población colombiana está más informada y es más consciente de la relación directa entre los hábitos de consumo y su salud. Según este estudio 4 de cada 10 colombianos están buscando la versión más saludable de su producto preferido. El 84% de los encuestados busca productos principalmente locales, orgánicos y naturales; además el 78% de los consumidores revisa las etiquetas y evalúan el contenido nutricional. Entre abril de 2017 y marzo de 2018 un hogar colombiano gastó aproximadamente \$200.678 pesos en productos saludables lo cual concluye que alimentarse mejor es cada vez más una prioridad.

Sin embargo, los productos saludables son más costosos que los productos regulares, hasta en un 55% por encima de precio en alimentos y bebidas, en las subcategorías de bebidas listas para el consumo hasta un 15%, bebidas para preparar hasta un 26% y en confitería hasta en un 87%.

1.1.4 Descripción del sector

Teniendo en cuenta que se desea desarrollar un modelo de negocio en el Eje cafetero de Colombia enfocado en brindar una opción diferente para los clientes que asisten a una tienda de café y que buscan cuidar de su salud y bienestar, se quiere diseñar un modelo de negocio donde se puedan ofrecer productos de repostería saludables, con bajo contenido calórico y menor porcentaje de azúcares añadidos, utilizando ingredientes novedosos, acompañados de bebidas como café orgánico, solo o en una mezcla con leches vegetales, con el fin de disminuir el impacto deletéreo sobre el medio ambiente y que además generen una importante diferenciación frente al mercado.

Con esto en mente, se realiza un análisis para entender la cultura cafetera, la cual está inmersa en la historia de Colombia, en especial en el Eje cafetero, donde desde principios del siglo XX con el incremento de la colonización antioqueña hacia las regiones ubicadas al sur de Antioquia en la cordillera central y el valle del río Cauca (actuales departamentos de Risaralda, Caldas, Quindío, Valle del Cauca y parte del Tolima) se fundaron nuevas poblaciones e incrementaron el cultivo de café, ya que los cafetos se adaptaban fácilmente a la topografía quebrada de esta región (Bushnell, 2004). Gracias a su historia y larga tradición, la UNESCO en junio de 2011 declaró el paisaje cultural cafetero como patrimonio mundial (Paisaje cultural cafetero, s.f.), (UNESCO, s.f.) .

Sin embargo, en los últimos años se ha puesto en evidencia una tendencia decreciente en la producción de café en todo el Eje cafetero, principalmente asociada a las variaciones climáticas, el aumento en los costos de producción, la variación en los precios del café y la dificultad para la consecución de mano de obra durante los periodos de cosecha (Ocampo López & Álvarez Herrera, 2017).

En la investigación publicada en Apuntes CENES en diciembre de 2017 sobre “Tendencia de la producción y el consumo del café en Colombia”, el cultivo de café en los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío ha disminuido respecto al resto del país, donde se ha aumentado, como es el caso de Antioquia, Caquetá y Nariño. Sin embargo, según informes de la Federación Nacional de Cafeteros, existe evidencia de un incremento en la producción de cafés tipo gourmet de alta calidad en nuestra región con mejores procesos de selección del café, que generan productos de alta calidad y con mayor valor agregado. De igual manera se ha venido incrementando el interés en la sociedad por el consumo de

productos derivados del café de mayor calidad y exclusividad, con un mayor porcentaje de turismo en la región alrededor de una cultura cafetera. Según los informes de la Federación Nacional de Cafeteros el consumo interno de café en Colombia se ha incrementado en más de un 45.7% entre 1990 y 2017.

En un estudio realizado por la Cámara de comercio de Armenia y del Quindío en el año 2017, donde se evaluaron los hábitos de consumo de café, se realizó una encuesta a 1860 personas; se encontró que el 87.2% de las personas consumen café (de estos el 50.1% corresponden a mujeres y el 49.9% a hombres). El 15.4% de la población consume 1 taza al día, el 22% consume 2 tazas por día y el 18.1% toma 3 tazas de café por día, el 12.2% 4 tazas al día y el 24.8% consume 5 o más tazas al día. El 52.6% de los encuestados señaló que lo consumía en horas de la mañana, 5.6% al medio día, 26.3% consumía café en horas de la tarde y el 12.5% en horas de la noche. La bebida que más se consume es el café tradicional (tinto), así lo expresó el 70.2% de la población, el 29.3% consume café latte seguido del 7% que consume cappuccino, 4.8% consume granizado, el 3% consume espresso y el 2.3% otras presentaciones.

Para este año, el 45.8% de los encuestados consumía café en su casa seguido del 25.3% en el trabajo y un 18.8% en cafeterías, dejando solo el consumo de café en tiendas especializadas en el 7.4% de los casos y el 2.7% en ventas ambulantes.

En estos mismos estudios de café realizados por la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío entre 2015 y 2019 se ha podido evidenciar que las empresas que ejercen su actividad en este sector son en su mayoría microempresas y medianas empresas. Según los

últimos informes del Estudio de Café donde se realizó una encuesta a 180 tiendas especializadas de café que corresponden al 77% del total de tiendas especializadas en el sector, el mayor número de tiendas se encuentran localizadas en Armenia (54), seguidas por Filandia (24), Circasia (22) y Calarcá (20), además se demostró que aproximadamente el 50% de las tiendas tienen menos de 3 años de operación.

Este sector es una importante fuente de empleos en la región, encontrando como en las 180 tiendas especializadas en café se generan 563 empleos permanentes y 356 empleos temporales. (Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2019).

El 96.7% del café comercializado en las diferentes tiendas especializadas de café es de origen Quindío, seguido de cafés producidos en Huila y Nariño, lo que nos demuestra la estrecha relación entre los caficultores de la región y las comercializadoras locales, con precios preferenciales para apoyar al sector y menores costos logísticos de las materias primas necesarias para el funcionamiento de los establecimientos.

La comercialización de café especial en las 180 tiendas de café encuestadas de la región corresponde a 8.568 libras preparadas mensualmente, para un promedio de 11.9 libras semanales por tienda y a 6.388 libras completas con un promedio de 8.8 libras semanales por tienda. El precio promedio en tiendas especializadas para una taza de café tipo americano en el departamento del Quindío es de \$2.000, con un precio mínimo de \$800 y máximo de \$4.000.

Las bebidas de café que más se consumen en orden de frecuencia en las tiendas encuestadas son café tipo americano seguido de capuchino, granizado de café y café tipo *latte*.

Teniendo en cuenta que el horario de mayor consumo según la encuesta fue en horas de la tarde, los horarios de atención dentro de estas tiendas, se ha adecuado a los consumos observados, con apertura de éstas, alrededor de las 10 am y un horario de cierre según sea el día entre 7 pm y 9 pm. El tipo de cliente que más frecuenta estas tiendas corresponde a adultos en general 30%, turistas extranjeros 17.8% y turistas nacionales 15.6% respecto a los jóvenes con un 7.8% y a grupos familiares con un 3.3%. (Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2019).

Luego de analizar el sector, el número de tiendas especializadas, los hábitos de consumo, así como frecuencias de visitas, comportamientos y preferencias, se encuentra una importante opción de negocio ya que se observa con preocupación el incremento en los índices de obesidad y sobrepeso. Según datos de la Organización Mundial de la Salud, la obesidad se ha triplicado en todo el mundo desde 1975 (Organización Mundial de la Salud, 2021). Ya para 2016 se estimaba que más de 1900 millones de adultos mayores de 18 años tenían sobrepeso, de los cuales aproximadamente 650 millones de ellos eran obesos. Conociendo que éste es un factor de riesgo para desarrollar enfermedades crónicas no infecciosas como diabetes, enfermedades cerebrovasculares y cardiovasculares así como generar estados proinflamatorios que condicionen o incrementen la posibilidad de desarrollar algunos cánceres (mama, ovario, próstata, endometrio, hepatobiliar, renal o colon), la Organización Mundial de la Salud propuso implementar políticas para reducir el sobrepeso y obesidad y de esta manera disminuir el riesgo de aparición de estas patologías que son prevenibles. Para esto sus recomendaciones están enfocadas en el plano individual en limitar la ingesta energética de grasas totales y de azúcares, incrementar el consumo de frutas, verduras, legumbres, cereales y frutos secos (Organización Mundial de la Salud, 2018).

Respecto a la industria alimentaria considera que uno de sus papeles más importantes es la promoción de dietas sanas, al reducir el contenido de grasas, azúcares y sodio en los alimentos procesados, brindar opciones nutritivas y saludables, disponibles y asequibles para todas las personas. Así las cosas, los estados miembros de la Organización Mundial de la Salud acordaron disminuir el consumo de sal en un 30% entre la población mundial para 2025 y detener el aumento de la obesidad y diabetes en adolescentes y adultos, como también el sobrepeso infantil para esta fecha.

Según un estudio publicado en el *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics* en marzo de 2021 (Yang , y otros, 2021), donde analizan la asociación entre la frecuencia de comer comidas fuera de casa y el riesgo de mortalidad general y mortalidad por causas específicas, se incluyeron a 35,084 adultos con edades iguales o mayores a 20 años de la Encuesta Nacional de Examen de Salud y Nutrición de los Estados Unidos entre los años 1999-2014, en la cual se analizó información sobre sus hábitos dietéticos incluida la frecuencia de las comidas fuera de casa, encontrando que existe una tendencia creciente a salir a comer por fuera con un incremento del 17% entre 1977 y 1978, y hasta un 34% entre 2011 y 2012, lo cual no ha dejado de aumentar en el tiempo por muchas razones como la conveniencia, ambientes agradables y buena comida; además se evidenció, que conforme se aumentaba dicha tendencia también existía un incremento exponencial en el número de restaurantes. Sin embargo, la oferta gastronómica de la mayoría de los restaurantes tiende a ser alta en calorías, grasa y sodio, pero baja en frutas, vegetales, cereales y nutrientes como fibras y antioxidantes. Como resultado de este comportamiento de la población, se ha incrementado el riesgo de obesidad, diabetes y biomarcadores para otras enfermedades crónicas. Este

artículo concluye, que el consumo frecuente de alimento preparados fuera de casa tiene una estrecha correlación con el incremento en el riesgo de mortalidad general; no obstante, la asociación con causas específicas de mortalidad por patologías cardiovasculares y por Cáncer, requieren investigaciones adicionales.

Luego de revisar las tendencias de consumo se encontró que las limitantes más importantes a la hora de elegir alimentos en establecimientos públicos son el sabor y la apariencia de estos, lo que juegan un papel decisivo en las preferencias de los clientes.

Al analizar la importancia del sabor en el éxito de los productos saludables, se encuentra en la literatura que existen cinco tipos de sabores: salado, dulce, ácido, amargo y umami (sabor delicioso); éste último químicamente conocido como glutamato monosódico el cual se encuentra naturalmente en la leche materna siendo el aminoácido libre más abundante (hasta 300 veces más glutamato que en la leche de vaca), lo cual podría generar una mayor conexión neurosensorial y sensación de bienestar al consumir productos con sabor a umami.

En los últimos años ha habido gran número de investigaciones acerca del umami, descubriendo que al ingerirse disminuye la percepción de requerir mayores niveles de sodio en los alimentos, además se sabe que tiene gran porcentaje de receptores en la lengua.

Este sabor se encuentra en muchos alimentos como: los tomates, las algas, el queso parmesano, los espárragos, hongos como los champiñones y el shiitake y también en el té verde, la zanahoria y la soya, los cuales podrían convertirse en la materia prima para los alimentos desarrollados y comercializados por Gaviota Azul tienda de café, con el fin de

mejorar los estímulos neurosensoriales, el gusto de los clientes y de esta forma dejar huella en sus memorias (Dos Santos, y otros, 2020).

Al evaluar la esencia, misión y visión de Gaviota Azul tienda de café, así como la necesidad de generar un impacto en las decisiones de consumo de las personas y teniendo en cuenta los riesgos asociados a la dieta actual rica en azúcares, sodio y grasa, uno de los principales objetivos estará encaminado al desarrollo de productos saludables que tengan esa conexión que rememore las emociones almacenadas en nuestra memoria sobre momentos felices y placenteros pero además buscando mejorar los hábitos alimenticios de los consumidores.

En consonancia con estas recomendaciones y teniendo en cuenta que los clientes cada día son más conscientes de la importancia y el efecto de una buena alimentación en su bienestar, se quiere ser parte del cambio y brindar una opción saludable.

1.1.5 Fortalezas y competencias básicas

Análisis FODA.

Fortalezas: Una de las principales fortalezas es contar con la experiencia acumulada, la tradición y el buen nombre de La Repostería y de Café Berdal así como su estructura logística, administrativa y financiera, ya que cuentan con las instalaciones, maquinaria, proveedores, procesos y una capacidad instalada subutilizada tanto en la fabricación de repostería como en la producción y tueste del café, que pueden ser aprovechadas y utilizadas

con los mismos costos fijos, para lograr puntos óptimos de producción en sus procesos, mejorar la utilización y eficiencia en sus empresas, pudiendo generar mayor margen de utilidad en los productos, lo que nos brinda una ventaja competitiva frente al mercado.

Al contar con una visión y misión establecida, donde se plasma una cultura empresarial claramente definida, se logrará el éxito de este modelo de negocio, permitiendo mantener el propósito de la empresa en el tiempo.

Al lograr establecer una cadena de suministro con socios estratégicos se generarán nuevas líneas de productos saludables y amigables con el medio ambiente, que estén acordes con las nuevas necesidades y tendencias del mercado, que permitan ofrecer productos con una ventaja competitiva, con el objetivo de brindar alimentos saludables con un precio justo y al alcance de todos. Los productos se comercializarán con la mínima utilización de empaques de un solo uso, enfocados en empaques biodegradables y reciclables que brindarán una mayor tranquilidad y seguridad para el consumo y cuidado del medio ambiente.

Los procesos administrativos están enfocados en estrategias que permitan desarrollar procesos eficientes con bajos costos de operación y una alta mantenibilidad de los equipos.

Oportunidades: La mayor oportunidad de incursionar en este mercado es poder desarrollar una línea de productos más saludables y amigables con el medio ambiente, con una distribución exclusiva a través de las plataformas digitales y locales físicos, enfocados en incrementar la venta de forma directa, al aumentar la disponibilidad de los productos y mejorar el margen de ganancia.

Otra oportunidad importante al desarrollar una nueva empresa es la posibilidad de contar con los beneficios tributarios otorgados por el gobierno en las zonas económicas sociales especiales (ZESE) que se crearon para generar empleo y estimular el desarrollo económico de la región.

Debilidades: Una debilidad es la probabilidad de aparición en el mercado de productos similares o sustitutos a menores precios. Otra de las debilidades son los costos de inversión para planes de expansión en el corto plazo, lo que pudiera ser necesario para incrementar los volúmenes de venta y la cuota de participación en el mercado.

Por último, es importante evaluar que la localización, tamaño, canon de arrendamiento, diseño y decoración del local comercial el cual va a jugar un papel decisivo en la viabilidad del negocio y podría ser una debilidad que influya en el posicionamiento de la marca y la escalabilidad.

Amenaza: Siempre va a existir la competencia y la aparición de nuevos jugadores con productos similares a precios competitivos o menores. Sin embargo, en la actualidad al ser un mercado local constituido principalmente por pequeñas empresas, con recursos económicos limitados, para inversión y desarrollo de nuevos productos sin una gran diferenciación constituye una amenaza de riesgo bajo a moderado.

Una amenaza es que pueda existir una baja conciencia para el consumo de productos saludables y en el impacto en la salud y por tal razón prefieran los productos tradicionales.

El deterioro económico a raíz de la pandemia ha dejado altas tasas de desempleo en la región lo cual limita el poder adquisitivo de los consumidores, aunado a la crisis económica y social que está enfrentando en éste momento el país, así como la importante devaluación de la moneda local y el incremento en el valor de las materias primas podría impactar aún más el bolsillo de la población, desestimulando el consumo de productos saludables los cuales por lo general presentan precios más elevados, concentrándose en el consumo de productos básicos de primera necesidad, ya que los clientes en momentos de recesión son más sensibles al precio.

En la Figura. 1, se presenta el resumen del análisis DOFA con sus correspondientes estrategias teniendo en cuenta el análisis realizado y las posibles oportunidades y amenazas para el modelo de negocio.

Figura. 1
Análisis DOFA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F.1 Los socios tienen una buena sinergia de trabajo y experiencia acumulada	D.1 Dependencia de proveedores
F.2 Estructura operativa y capacidad instalada tanto de La Repostería como de Café Berdal.	D.2 Localización del local directamente relacionada con costo de arrendamiento
F.3 La estrategia de Marketing para posicionamiento de Marca.	D.3 Tamaño del local para negocio
F.4 Cultura Empresarial sólida	D.4 Costos de nómina*
F.5 Estructura administrativa sólida con procesos operacionales eficientes.	D.5 Inversión inicial importante

F.6 Estrategia empresarial (Planeación, ejecución y evaluación) alineada con la operación	D.6 Capital de trabajo limitado
F.7 Contar con modelo de negocio diferenciado (alimentos saludables cuidando al medio ambiente siempre)	D.7 Tiempo de rotación de inventario en fases iniciales
F.8 Costos de operación y mantenimiento y reparación de equipos bajo*	D.8 Falta de plataforma digital
F.9 Costos de producción bajos	D.9 Desarrollo de valor de marca
F.10 Empresa sostenible basados en el modelo de Corporación B.	D.10 Costo final de los productos frente al mercado

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O.1 Existe una mayor demanda en el mercado local	A.1 Pandemia
O.2 Mayor cultura por cafés especiales, el cuidado de la salud y el medio ambiente.	A.2 Deterioro económico
O.3 Mayor rentabilidad de comercialización directa al por menor	A.3 Altas tasas de desempleo en el Quindío
O.4 Alta posibilidad de diferenciación y comercialización	A.4 Aparición de nuevos competidores, productos similares o productos sustitutos.
O.5 Posibilidad de crecimiento en la región	A.5 Mercado no desarrollado y fluctuante
O.6 Mayor turismo nacional y extranjero al estabilizarse las condiciones sanitarias a nivel mundial	A.6 Gran número de tiendas de café convencionales en la región

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Desarrollo de una estrategia inicial de marketing para darnos a conocer a todos los clientes regulares de La Repostería (F2, O1)	Desarrollar y gestionar nuestro posicionamiento en redes sociales enfocada al usuario final que le permita encontrar la información que busca fácilmente y que esté bien posicionada en los motores de búsqueda (D9, O2, O6)
Implementación de estrategias de marketing enfocadas en las instituciones dentro de la zona de influencia del local en Parque Fundadores (F3, O2)	Desarrollar una estrategia de comercialización enfocada en la venta de las diferentes presentaciones de café, ya que este es el producto insignia y genera la mayor rentabilidad. (D7, O3)
Mantener costos bajos sin afectar la calidad en la atención y servicio al cliente para obtener una alta rentabilidad (F9, O3)	Diseñar una estrategia de marketing digital enfocada en el atractivo del turismo en la región y la cultura creciente por los cafés especiales (D10, O2, O5, O6)
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Diseñar combos personalizados (<i>Packaging</i>) que generen sensación de bienestar, bioseguridad y que sean amigables con el medio ambiente (F3, F10, A1)	A mediano plazo establecer una estrategia de comercialización externa (Café tostado en grano y molido, galletas, rollos de canela, tortas y bebidas).
Mantener una estructura de costos baja para ser competitivos y rentables frente al mercado (F8, F9, A5)	Generar una estructura de incentivos basado en desempeño y cumplimiento de metas en ventas (D4, D8, A3)
Enfocar los esfuerzos en el crecimiento empresarial y lograr escalabilidad para así poder contribuir con la generación de empleo (F4, F5, F6, A2, A3)	

Mantener un proceso de investigación y desarrollo en productos innovadores y atractivos para los clientes (F6, F7, A4, A5)

Fuente propia

ENTORNO PESTEL

Político: La estabilidad del entorno político dentro del país es fundamental para emprender. En los últimos tiempos con las políticas gubernamentales enfocadas a estimular la economía para el desarrollo de emprendimientos innovadores y creativos, el gobierno ha establecido beneficios tributarios, facilidad para acceder a créditos con tasas preferenciales, capital semilla y estímulo a la inversión tanto nacional como extranjera y la generación de empleo; además mediante el decreto 2112 del 24 de noviembre de 2019, se establecen importantes beneficios tributarios para las zonas económicas sociales especiales (ZESE) dentro de las que se incluye al departamento del Quindío con una disminución del impuesto de renta para las empresas beneficiarias del 100% durante los primeros cinco años desde la constitución de la misma y posteriormente una disminución del 50% para los siguientes cinco años. (Carrasquilla Barrera & Restrepo Abondano, 2019).

Económico: Es fundamental entender cómo el ciclo económico afecta al sector, así en periodos de bonanza se incrementa la inversión en experiencias y productos de alta calidad enfocados al lujo; y por el contrario en periodos de menor crecimiento económico o recesión, la contracción afecta directamente a todos los negocios de este mercado. Por ejemplo, en este último año, el impacto económico asociado a la pandemia por Covid-19 generó un freno abrupto en todas las operaciones de venta y comercialización de alimentos para el consumo en restaurantes, bares y tiendas de cafés o panaderías, lo que obligó a una reestructuración en los

modelos de negocio para continuar su funcionamiento a través de plataformas digitales para envío de productos alimenticios a domicilio fomentando la creación nuevas oportunidades de negocio con las cocinas ocultas y plataformas de mensajería más eficientes.

La inflación al estar controlada permite mantener precios competitivos frente al mercado. Las tasas de cambio no afectan directamente al funcionamiento de la empresa ya que todos los proveedores son locales, además las tasas de cambio podrían beneficiar tanto el turismo nacional y extranjero, ya que para los extranjeros al tener una moneda más fuerte tienen mayor capacidad adquisitiva y a la vez podría estimularse el turismo regional incrementando los ingresos para la región. Las tasas de interés están reguladas por el Banco de la República lo que genera confianza y oportunidades de financiación para el crecimiento y la inversión.

Social: Las preferencias y gustos de la sociedad están enfocadas en vivir experiencias. La idiosincrasia colombiana, genera una sociedad incluyente que disfruta de ambientes agradables. Al incrementarse la capacidad adquisitiva como sociedad se tiene acceso a mejores productos y servicios, lo que podría brindar un espacio en el mercado para ofrecer productos saludables y amigables con el medio ambiente a precios razonables, considerando un aumento en las tendencias de consumo por este tipo de productos.

Tecnológicos: Aprovechar los desarrollos tecnológicos brindan grandes ventajas competitivas, eficiencia en los procesos, transparencia en las transacciones y trazabilidad de los productos con un mejor posicionamiento de marca en el sector, tanto con medios de pago

digitales, pedidos en línea o la comercialización a través de plataformas digitales generando grandes beneficios para el negocio.

Ecológico: Cada vez generan mayor impacto en la sociedad las empresas sostenibles con conciencia ambiental clara que buscan estimular el uso de productos orgánicos, saludables, con bajas huellas de carbono, que además utilicen empaques reciclables y biodegradables dentro del sector. Por eso dichas políticas se constituyen en un pilar fundamental para el desarrollo de este proyecto.

Legal: En el país está claramente diseñado, organizado y vigilado el sector. Como empresa se debe contar con el Registro Mercantil que permite realizar una actividad comercial y brinda la acreditación como comerciantes. Con esto la empresa no solo cuenta con responsabilidades jurídicas definidas, sino también tributarias ante la DIAN y ante la Cámara de Comercio. De igual forma se deberá contar con una certificación por parte de la seccional de salud departamental para la manipulación de alimentos. Estas certificaciones son obligatorias y garantizan tanto la transparencia comercial y tributaria, como la salubridad de todos los productos comercializados.

De esta manera, se desarrollará un modelo de negocio más eficiente y dinámico apoyado en las nuevas tecnologías y en el conocimiento administrativo adquirido durante la Maestría en el GSB Universidad del Rosario, lo que condiciona una ventaja competitiva. Los elementos ganadores de este modelo estarán enfocados en una estructura operativa y de costos óptima, buscando mayores márgenes de ganancia al ofrecer productos más diferenciados que los de la competencia para incrementar la posibilidad de reinversión en investigación y

desarrollo de nuevos productos en conjunto con La Repostería con procesos más eficientes para satisfacer las futuras necesidades del cliente y una estrategia administrativa orientada a la expansión y a la escalabilidad del modelo de negocio en el tiempo, manteniendo siempre la misión para alcanzar la visión establecida.

1.1.6 Forma jurídica

Para la constitución de la empresa tanto desde el punto de vista comercial, laboral y legal, la forma jurídica más adecuada es una sociedad de acciones simplificadas teniendo en cuenta la facilidad de constitución, que se puede establecer mediante un documento privado, no siendo necesario una escritura pública. Al no existir límite máximo de accionistas, no ser necesario contar con revisor fiscal ni junta directiva, brinda una mayor flexibilidad y simplicidad a la hora de su constitución y operatividad en fases iniciales.

Para ejercer formalmente una actividad comercial y estar acreditados como empresarios, los estatutos de constitución de Gaviota Azul tienda de café S.A.S deben cumplir con los requerimientos contenidos en el Artículo 5 de la Ley 1258 de 2008, donde se describen nombres, documentos de identidad y domicilio de los accionistas, razón social, domicilio principal y de las sucursales que se establezcan durante la constitución, término de duración (definido o indefinido), indicación del objeto social donde se describa la actividad principal; forma de administración, nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores y se debe designar al menos un representante legal, definir capital autorizado, suscrito y pagado, clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital, su forma y los términos en los cuales deberán pagarse.

2. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

2.1 Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

Se revisaron varios los estudios de café realizados por la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío desde el año 2014 hasta el 2019, así como publicaciones médicas y científicas relacionas con los beneficios de la ingesta de café en la salud de las personas, el estímulo neurosensorial de los sabores y el impacto que tienen los actuales hábitos de consumo en la sociedad. Esto ha permitido establecer un marco de referencia para la presente propuesta de negocio, la cual se consolidó con el desarrollo una investigación respecto a los hábitos de consumo de café y de los productos que se consumen como acompañantes, analizando si existe interés en productos saludables con bajo contenido en azúcares añadidos y bajo aporte calórico. También se evaluó si los consumidores estarían dispuestos a adquirir estos productos, teniendo en cuenta cómo afectan los precios la decisión de compra de los consumidores.

Existen además estudios de mercado a nivel nacional e internacional en donde se demuestra una tendencia clara de la población a buscar productos más saludables que mejoren la calidad de vida de los consumidores como ya fue descrito previamente.

Luego de evaluar el impacto que tiene la alimentación en la salud de las personas y las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud y teniendo en cuenta el incremento en la incidencia de sobrepeso y obesidad a nivel mundial al igual que el incremento de las enfermedades crónicas asociadas con ello como son: la diabetes, enfermedades

cardiovasculares y cáncer, se considera que es de vital importancia buscar un modelo de negocio que impacte de manera positiva la salud de las personas.

2.2 Principales hallazgos o *insights*

Al revisar la información y los diferentes estudios en salud pública a nivel mundial se aprecia un incremento en la incidencia de enfermedades crónicas debido a los malos hábitos de alimentación de las personas y la necesidad de promover una alimentación sana; por tal razón, se pretende desarrollar y comercializar productos que estimulen el consumo de alimentos saludables generando un cambio cultural en las decisiones de compra de los clientes de Gaviota Azul tienda de café.

Se identificó que los potenciales clientes quieren acercarse a un lugar donde puedan disfrutar con sus amigos mientras cuidan su salud. Ante dicho *insight* se ha decidido ofrecer una alternativa saludable a los consumidores que les permita disfrutar y comer sin remordimientos.

Se identificó en el segundo estudio de mercado realizado en el presente trabajo con un nivel de confianza de 90% y un margen de error del 10%, que el 100 % de los consumidores potenciales preferiría consumir sus alimentos en envases biodegradables, por lo cual se pretende ofrecer los productos en envases y empaques ecológicos, reciclables y amigables con el medio ambiente, que disminuyan la huella de carbono y a su vez desestimular la utilización de plásticos de un solo uso, con el fin de hacer partícipes a los clientes del cuidado del planeta.

Teniendo en cuenta la cultura cafetera y los hábitos de consumos de la población en la región, se consideró que el modelo de emprendimiento propuesto a través de una tienda de café es la mejor oportunidad para la comercialización de los productos de Gaviota Azul tienda de café.

2.3 Perfil básico de los *early adopters*

El perfil básico de los *early adopters* corresponde a las personas que cuidan su salud a través del consumo de productos con bajo contenido de azúcares añadidas, grasas saturadas y sin conservantes, que ven en este tipo de alimentos la mejor forma de mantener su bienestar mediante los buenos hábitos de alimentación. Se espera que estas personas se conviertan en un elemento que incentiven al resto de la población a degustar los productos ofrecidos en Gaviota Azul.

Por otra parte, una segunda categoría de *early adopters* corresponde personas con enfermedades crónicas como la diabetes y enfermedades cardiovasculares, quienes pueden complementar su dieta mediante el consumo de pastelería y bebidas con bajo impacto en el detrimento de su salud, sin sacrificar el sabor ni la calidad en los productos que se están consumiendo.

Otra categoría de *early adopters* hace referencia a las personas que encuentren en este modelo de negocio una alternativa para disfrutar de un buen momento de esparcimiento solos o en compañía de su familia o amigos.

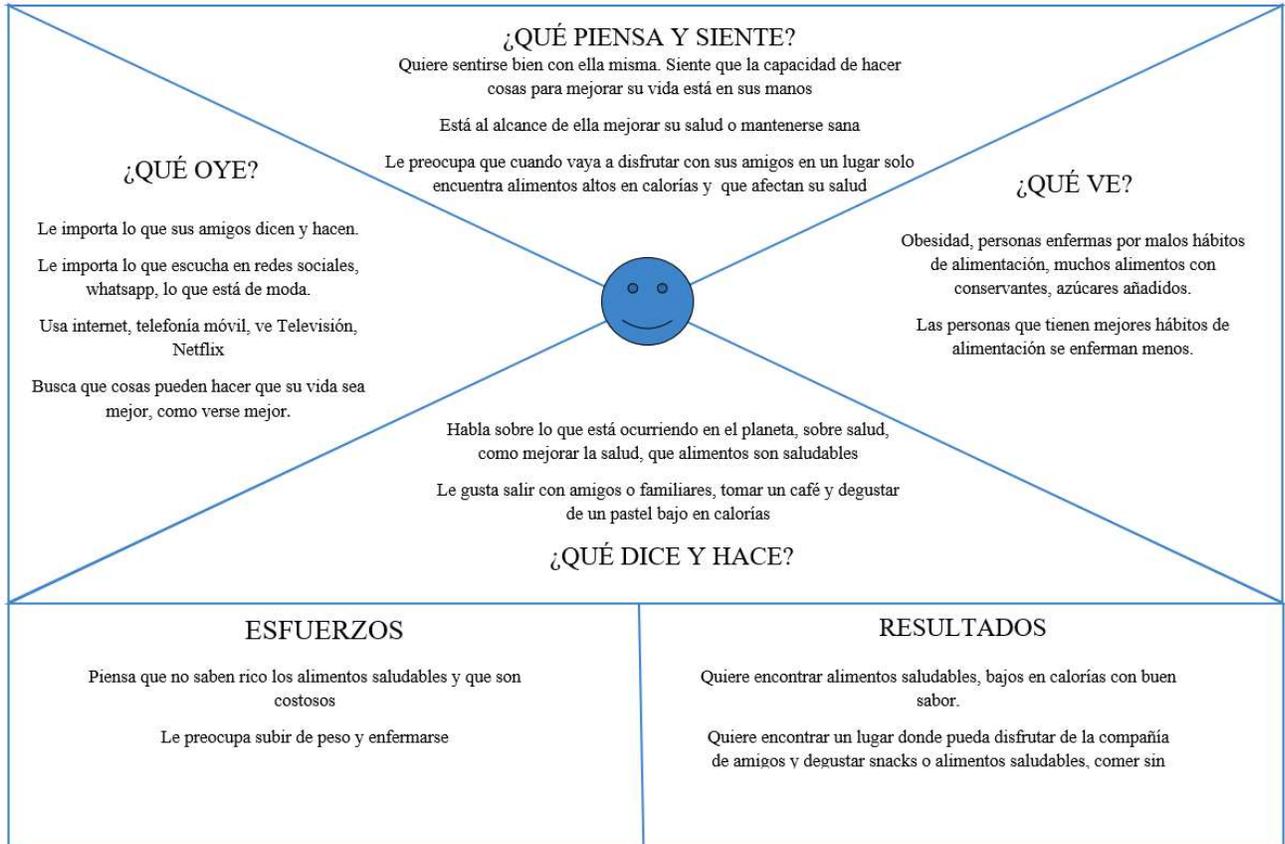
En la Figura. 2, se describe el modelo de negocio CANVAS, donde se presenta la idea de negocio y la propuesta de valor para el segmento de mercado anteriormente descrito. En la Figura. 3, se describe el mapa de empatía que permite conocer a profundidad el tipo de cliente ideal e identificar sus características psicográficas.

Figura. 2
CANVAS del proyecto

BUSINESS MODEL CANVAS			GAVIOTA AZUL	23-may-21	Vr. 2.0
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTE	
	Experiencia de servicio al cliente.	Ofrecer en nuestras tiendas de café productos saludables, bajos en calorías, azúcares, sin conservantes, que puedan estimular una mayor conciencia de autocuidado y bienestar en los consumidores.	Se ofrecerán los productos directamente en la tienda física a través de una forma de autoservicio donde el cliente escoge el producto, se lo paga al colaborador quien inicialmente preguntará su nombre (con el fin de personalizar el producto) y se dispondrá a prepararlo, servirlo y entregárselo al cliente, para que éste lo lleve a la mesa donde desee degustarlo.	Personas con edades entre 20 y 49 años, de estratos socioeconómicos 3, 4 y 5, de la ciudad de Armenia Quindío, que lleguen o frecuenten instituciones cercanas (clínicas médicas, odontológicas, estéticas, zonas administrativas en salud, universidades y residenciales cercanas) que estén sensibilizadas con la importancia de una alimentación sana, sin conservantes ni edulcorantes.	
La repostería y Café Bernal.	Coordinación con socios para mantener cadena de suministros.	Ofrecer nuestros productos en envases y empaques ecológicos, reciclables y biodegradables que disminuyan la huella de carbono con el fin de hacer partícipes a nuestros clientes del cuidado de nuestro planeta.	WhatsApp para solicitud de productos a domicilio.	Está enfocada en personas que se interesen por su salud y bienestar.	
	Marketing.	Ofrecer alternativas saludables a nuestros clientes, que les permita disfrutar y comer sin remordimientos.	Se creará y mantendrá una relación de confianza con el cliente a lo largo del tiempo.	Personas que se preocupen por ayudar a preservar el medio ambiente al ingerir alimentos con bajo impacto ambiental y en recipientes biodegradables.	
	Gestión de plataforma virtual.				
RECURSOS CLAVE			CANALES		
Personal capacitado Instalaciones confortables y agradables. Bienes muebles. Máquina de café, refrigerador, horno.			Nuestros productos se ofrecerán a través de canales propios y directos, se realizará publicidad y se mantendrán informados a nuestros clientes directamente en la tienda, a través de plataformas virtuales como la página directa de gaviota azul y redes sociales como Facebook e Instagram y finalmente con folletos publicitarios entregados en establecimientos cercanos.		
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO		
Bienes muebles Arrendamiento Pago de servicios públicos Pago de Personal			Marketing Gastos contables Gastos administrativos Dotación empleados Seguros Proveedores.		
			Venta directa de los productos de cafetería y repostería para consumo directo o para llevar. Ventas a domicilio de productos ofrecidos en la tienda. Ventas de productos propios con distribuidores (Tortas, rollos de canela en paquetes especiales para llevar).		

Fuente propia

Figura. 3
 Mapa de empatía



Fuente propia

3. PRODUCTO O SERVICIO

Se describe a continuación los procesos para la elaboración de los productos que se van a comercializar en Gaviota Azul tienda de café, así como los ingredientes necesarios para la elaboración de estos. También se describen los productos terminados de pastelería que se van a comercializar los cuales son suministrados por proveedores.

Los productos fueron diseñados teniendo en cuenta las necesidades y deseos de los potenciales clientes en el mercado objetivo, luego de evaluar los resultados obtenidos en los estudios de los hábitos de consumo y estudios de mercado, buscando lograr eficiencia y rentabilidad en los procesos para alcanzar resultados óptimos y estandarizados en toda la operación, que puedan ser reproducibles y escalables.

3.1. Especificaciones técnicas del producto

Fichas técnicas de los productos:

En la Figura. 4, se describen las fichas técnicas para la elaboración de los productos de cafetería.

Figura. 4

Ficha técnica de los productos de café.

Producto:	Café Espresso	Producto:	Latte 7 oz
Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad
Café	10g	Café	13g
Agua	1 oz	Agua	3 oz
Vaso 4 Oz	1	Leche Avena	2 oz
		Leche Coco / Almendra	2 oz
		Vaso 7 Oz	1

Producto:	Tinto 4 oz	Producto:	Latte 10 oz
Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad
Café	7gr	Café	15g
Agua	4 oz	Agua	4 oz
Vaso 4 Oz	1	Leche Avena	3 oz
		Leche Coco / Almendra	3 oz
		Vaso 10 Oz	1

Producto:	Tinto 7 oz	Producto:	Capuchino 7 oz
Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad
Café	13gr	Café	10gr
Agua	7 oz	Agua	3 oz
Vaso 7 Oz	1	Leche Avena	2 oz
		Leche Coco / Almendra	2 oz
		Vaso 7 Oz	1

Producto:	Capuchino 10 oz	Producto:	Café Moca 10 oz
Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad
Café	15g	Café	15g
Agua	4 oz	Agua	4 oz
Leche Avena	3 oz	Leche Avena	3 oz
Leche Coco / Almendra	3 oz	Leche Coco / Almendra	3 oz
Vaso 10 Oz	1	Chocolate Orgánico sin azúcar	6 g
		Vaso 10 Oz	1

Producto:	Hierbabuena & Jengibre 7 oz	Producto:	Granizado 10 oz
Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad
Hierbabuena	4 hojas	Café	10g
Jengibre	3 g	Agua	3 oz
Agua	7 oz	Leche Avena	7 oz
Vaso 7 Oz	1	Stevia	24 g
		Avena en polvo	24 g
		Vaso 10 Oz	1

Listado de materiales para la elaboración de productos de cafetería. Los productos que contienen leche vegetal se realizan con una mezcla al 50% con leche de avena y el otro 50% con leche de almendras o coco. Fuente propia

En la Figura. 5, se describen las fichas técnicas para la elaboración de los productos de repostería, los cuales serán elaborados a través del proveedor estratégico seleccionado.

Figura. 5

Ficha técnica para la elaboración productos de repostería

Galleta de avena, quinua y cacao.	
Avena en hojuelas	180 g
Cacao en polvo	20 g
Quinua Pop	48 g
Huevos	1 (Uno)
Banano	1 (Uno)

Rollos de canela y calabaza.	
Harina de Avena	120 g
Harina Integral	240 g
Pure de Calabaza	200 g
Aceite de Oliva	20 ml
Banano	1 (Uno)
Miel de abeja	10 ml
Nuez moscada	5 g
Canela Molida	10 g
Huevo	1 (Uno)
levadura	10 g
Agua tibia	100 ml

Torta de zanahoria y nueces.	
Zanahoria	200 g
Harina Integral	50 g
Harina de almendras	80 g
Nueces picadas	80 g
Harina integral	50 g
Levadura en polvo	2 g
Aceite de oliva virgen	2 c.c.
Huevo	2 und
Agua tibia	100 ml

Las recetas propuestas en las tablas de la figura 5 corresponden a: galletas de avena, Rollos de canela y calabaza y torta de zanahoria, correspondientemente. * A cada mezcla se le adiciona 3 a 4 gramos de polvo para hornear. Fuente propia

Preparación:

- ✓ Se licua inicialmente las hojuelas de avena con el huevo y el banano.
- ✓ La mezcla resultante se revuelve con la quinua pop hasta tener una mezcla homogénea
- ✓ Luego se engrasa el molde con aceite de coco.
- ✓ La preparación obtenida se coloca en moldes para mantener la forma y estandarizar el proceso.
- ✓ Posteriormente se coloca cacao en polvo en toda la superficie.
- ✓ Se debe llevar a horno por 28 a 30 minutos a 170°

- ✓ Calorías aproximadas por porción (72 gramos): 216,36 Calorías

3.2. Características del producto

Los productos a base de café que se ofrecerán en Gaviota Azul tienda de café serán desarrollados con el café entregado por nuestro proveedor, teniendo en cuenta que es la materia prima fundamental para las bebidas comercializadas. El Café aquí utilizado es un producto cultivado en el departamento del Quindío, cosechado y seleccionado para contar con una gran calidad de granos; Café Berdal desarrolla todo el proceso desde su selección hasta el proceso de tuestión, con técnicas específicas para una tuestión media, lo cual nos brinda unas características muy interesantes del producto, brindando un tipo de café aromático y equilibrado con acidez y cuerpo medio/alto, que proporcionan importantes estímulos sensoriales en el consumidor. Los productos como café latte, capuchino, moca y granizados serán producidos con una mezcla de leche vegetal la cual es una mezcla al 50% con leche de avena y el otro 50% leche de almendras o coco.

Para la elaboración de los productos saludables de repostería se trabajará de la mano con la empresa La Repostería quien ya ha mostrado su disposición para elaborar los productos según la necesidad de Gaviota Azul tienda de café. Sin embargo, Gaviota Azul tienda de café desarrollará una estrategia de *I+D Lab* para el desarrollo de nuevas recetas que cumplan con la oferta de valor planteada para el presente proyecto. Actualmente, ya se han realizado varios procesos de *I+D Lab* para el desarrollo de nuevas recetas saludables y se ha hecho una primera prueba de mercado entre clientes potenciales, arrojando resultados positivos de percepción del consumidor sobre la calidad y el sabor de dichos productos. En la Figura. 6, se

presentan los productos desarrollados a través de grupo de investigación y desarrollo (*I+D Lab.*) como parte de la materialización del mínimo producto viable para el segmento del mercado seleccionado.

3.3. Beneficios del producto

Los productos ofrecidos en Gaviota Azul tienda de café son productos naturales, bajos en calorías y sin azúcares añadidos, que el sabor conserva la esencia de sus ingredientes y sin conservantes, lo cual permite disfrutar de ellos sin afectar la salud. Son productos de calidad, saludables y a un precio asequible.

Son productos entregados en empaques biodegradables, en donde se garantiza además de ayudar a cuidar el medio ambiente un empaque atractivo y con todas las medidas de bioseguridad.

Figura. 6

Productos desarrollados en I+D Lab.





- A. Pan de masa madre en tomates y champiñones asados con adición de aceitunas.
- B. Rollo de canela y calabaza, sin azúcar añadido.
- C. Rollo de canela, calabaza y granola.
- D. Rollo de canela y granola, sin azúcar añadido. Fuente propia

4. PLAN DE MERCADEO

Para lograr diseñar una adecuada campaña de marketing es importante segmentar el mercado en grupos que compartan características, comportamientos, necesidades y hábitos y así poder diseñar una campaña diferenciada y específica para responder a las necesidades o deseos de un grupo objetivo, lo que nos permitirá enfocar nuestros esfuerzos, optimizar y maximizar los recursos de nuestras campañas. Así las cosas la segmentación se realizará con base en tres variables principales: geográfica, demográfica y psicográfica.

Según el Censo realizado por el DANE en el 2018 en el departamento del Quindío hay una población de 509.640 personas, de las cuales 48.2% son hombres y 51.8% son mujeres. 417.904 son mayores de 15 años. En la ciudad de Armenia el 70% de la población tienen edades entre 15 y 64 años, y el 13.1% de la población es mayor de 65 años. En cuanto a las variables demográficas, estará orientada a personas adultas principalmente entre 20 y 49 años, de los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5.

En cuanto a las variables geográficas, Gaviota Azul tienda de café se localizará en la región metropolitana de la ciudad de Armenia (Quindío), en una zona comercial cercana a universidades, centros comerciales, instituciones de educación superior, clínicas médicas y odontológicas; estará enfocada a personas que frecuenten dichas instituciones, que estén sensibilizadas con la importancia de una alimentación sana, sin azúcares añadidos, ni conservantes ni edulcorantes y que estén preocupadas por su salud y bienestar, al igual que por el medio ambiente, lo cual genera comportamientos acordes con dichas preocupaciones.

4.1 Estudio de mercado

Para el presente estudio de mercado se realizaron dos encuestas. Para la primera se calculó el tamaño de la muestra utilizando la herramienta *Survey Monkey*¹, teniendo en cuenta el último Censo Nacional de Población y Vivienda del 2018 realizado por el DANE, donde se concluyó que la población total ajustada para Armenia (Quindío) es de 295.208 personas. El tamaño calculado de la muestra fue de 384 personas con nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%.

En esta primera encuesta se formularon 20 preguntas para conocer los hábitos de consumo, frecuencias de visitas, comportamientos y preferencias. Se analizaron las siguientes categorías: género, rango de edad, estado civil, ingresos mensuales aproximados, estrato socioeconómico, ocupación actual, nivel educativo, frecuencia de visita a una tienda de café o cafetería, si asiste solo o en compañía, qué tipo de atención prefiere durante sus visitas, tiempo promedio de permanencia en la tienda de café o cafetería, con qué frecuencia consume café o una bebida a base de café, en qué momento del día prefiere consumir café, cuáles son sus opciones de consumo preferidas, cuál es la intensidad del sabor de café preferida, qué acompañamientos prefiere con su bebida, cuáles son las características clave para elegir una tienda de café o cafetería, en qué horarios las visita, cuánto estaría dispuesto a pagar durante su visita y cuáles son los principales motivos para asistir a una tienda de café o cafetería.

¹ <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Luego de evaluar nuestro cliente potencial que corresponde a personas entre los 20 y 49 años de los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5, se desarrolló una segunda encuesta para evaluar sus preferencias en cuanto a la ingesta de alimentos saludables y amigables con el medio ambiente para así poder definir mejor el perfil de nuestro cliente.

Teniendo en cuenta que la población de interés corresponde a 64.806 personas, el tamaño calculado de la muestra con un nivel de confianza de 90% y un margen de error del 10% fue de 68 personas. Se diseñó un cuestionario con 13 preguntas donde se interrogó si las personas asistirían a una tienda de café donde se ofrezcan alimentos saludables, sin aditivos ni conservantes, bajos en azúcares y amigables con el medio ambiente, si están dispuestas a pagar un mayor precio por dichos alimentos, qué tan frecuentemente las personas consumen dichos alimentos en establecimientos públicos, se les preguntó entre dos tiendas de café: una convencional y otra en donde se ofrezcan productos saludables sin aditivos ni conservantes, bajos en azúcares, en donde se manejen precios similares cuál prefieren, qué tanto estarían dispuestos a pagar por dichos alimentos. Además, se preguntó si para los encuestados era importante la utilización de envases biodegradables y compostables, y si estarían dispuestos a pagar un 3% más para que sus productos sean entregados en dichos envases y que se asegure su entrega a un programa de manejo de residuos y reciclaje.

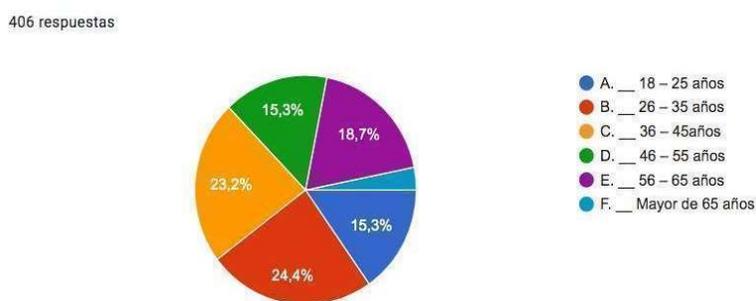
4.1.1 Resultados Del Estudio De Mercado.

Las encuestas se realizaron utilizando la herramienta de *Google Workspace*; la primera a 406 personas y la segunda a 85 personas de la ciudad de Armenia (Quindío), a quienes se les envió un vínculo por medio de redes sociales.

Los resultados de las encuestas generan importante información para el desarrollo de un plan de negocios enfocado en estrategias de marketing, operaciones y financieras que permitan generar valor al modelo de negocio que se quiere diseñar. Gracias a este proceso se conocen características importantes en las preferencias de la población encuestada. A continuación, se presentan los datos más representativos del primer estudio y se adjunta en los anexos el formato de encuesta, así como la totalidad de datos obtenidos:

De la población encuestada el 60.3% corresponde a mujeres y 39.9% a hombres. Respecto al rango de edad la mayoría de población encuestada (24.4%) corresponden a personas entre 26 y 35 años, tal como se indica en la Figura. 7. Seguidos de personas entre 36 y 45 años (23.2%). En la población encuestada el 24.1% tiene ingresos mensuales aproximados de dos salarios mínimos mensuales vigentes.

Figura. 7
Rango de Edades de la muestra.

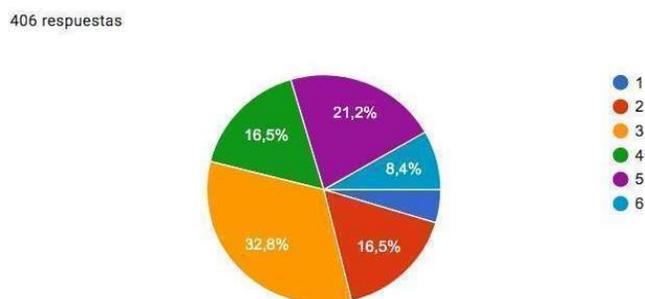


El 24,4% de los encuestados están entre los 26 y 35 años, 23,2% entre los 36 y 45 años, 15,3% entre los 46 y 55 años, 15,3% entre los 56 y 65 años, 3,2% son mayores de 65 años. Fuente propia

Respecto al estrato socioeconómico, el 32.8% de los encuestados corresponden al estrato 3, seguidos del 21.2% que corresponden al estrato 5 y 16.5% al estrato 4, con el mismo porcentaje para el estrato 2, tal como se indica en la Figura. 8.

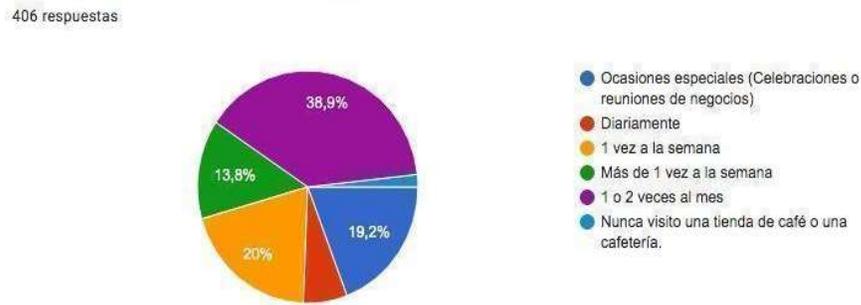
En la Figura. 9, se observa la frecuencia de visitas de la población encuestada, donde el 38.1% de la muestra asiste una tienda de café entre 1 a 2 veces al mes, seguido del 20% una vez a la semana. El 38.4% asiste con amigos seguido del 24.1% que asiste con la familia y el 22.7% con la pareja.

Figura. 8
Estado Socioeconómico.



El 32.8% de la población vive en estrato 3, 21,2% Vive en estrato 5, 16.5% Vive en estrato 4, 16.5% Vive en estrato 2, 8,4% Vive en estrato 6, 4,7% de la población vive en estrato 1. Fuente propia

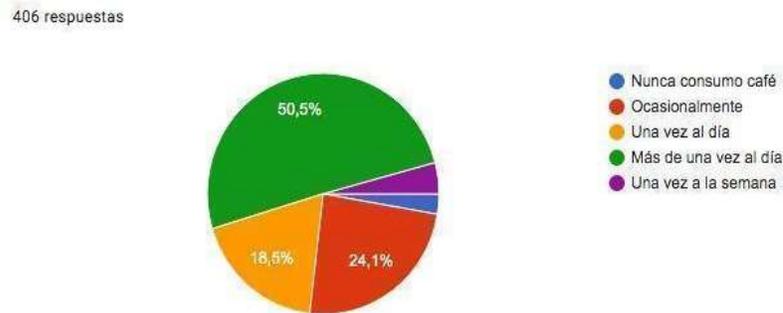
Figura. 9
Frecuencias de vistas.



Con qué frecuencia visita una Tienda de Café o una Cafetería: 38.9% de la población encuestada visita una tienda de café 1 o 2 veces al mes, 20% 1 vez a la semana, 19,2% En ocasiones especiales, 13,8% Más de 1 vez a la semana, 6,4% Diariamente, el 1,7% nunca visita una tienda de café. Fuente propia

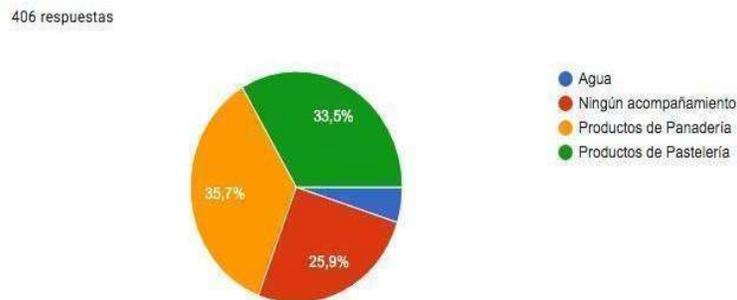
El 68% prefiere atención personalizada en la mesa, mientras que para el 25.9% le es indiferente el tipo de atención. Al evaluar el tiempo promedio de permanencia en la tienda el 45.8% se queda entre 30 minutos y 1 hora. Como se observa en la Figura. 10, el 50.5% de los encuestados consume café o una bebida a base de café más de una vez al día. En cuanto a las preferencias de consumo, los encuestados prefieren en orden de frecuencia café negro seguido de capuchino y bebidas a base de café como granizados o malteadas. El 52.7% prefiere una intensidad de sabor medio del café. El 35.7% prefiere acompañar su bebida con productos de panadería seguido del 33.5% que prefirieron productos de pastelería, tal como lo muestra la Figura. 11.

Figura. 10
Frecuencias de Consumo.



El 50,5% Más de una vez al día, 24,1% ocasionalmente, 18,5% una vez al día, 4,2% una vez a la semana, 2,7% nunca consume café. Fuente propia

Figura. 11
Alimentos acompañantes.

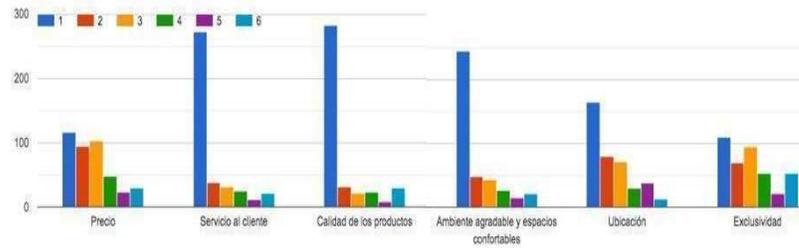


El 35,7% productos de panadería, 33,5% productos de pastelería, 25,9% ningún acompañamiento, 4,9% agua. Fuente propia

Las tres características más importantes para elegir una tienda de café fueron en orden de importancia: la calidad de los productos, el servicio al cliente y un ambiente agradable (Figura. 12). El 57.3% de la población prefiere asistir entre las 3:00 pm y 6:00 pm y el 22,9% prefiere asistir después de las 6:00 pm. El 35% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar entre 5.000 y 10.000 seguidos del 35% que están dispuestas a pagar entre 10.000 y 20.000 pesos.

Figura. 12

Factores clave de selección de una cafetería.



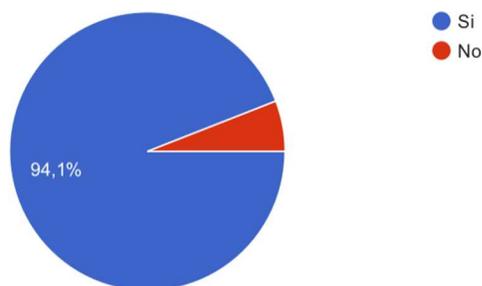
En orden de importancia qué características son clave para elegir una tienda de café (Siendo 1 lo más importante y 6 la característica menos importante): Las tres características más importantes fueron, la calidad de los productos (282 votos), el servicio al cliente con 272 votos y un ambiente agradable y espacios confortables con 245 votos. Ubicación (164 votos), seguido del precio (116 votos) y la exclusividad con 110 votos. Fuente propia

A continuación, se presentan los datos más representativos del segundo estudio y se adjunta en el anexo 2 el formato de la encuesta, así como la totalidad de datos obtenidos.

De la población que respondió las preguntas, el 97,6% de los encuestados sabe que son productos orgánicos; en la Figura. 13, se aprecia que el 94.1% está dispuesto a pagar un mayor precio por un alimento orgánico y bajo en azúcares, el 95,3% está dispuesto a pagar un mayor precio por alimentos con ingredientes cuyo impacto sea amigable con el medio ambiente, el 95,3 % asistiría a una tienda de café donde se ofrezcan alimentos saludables, sin aditivos ni conservantes, bajos en azúcares y que cuiden su salud, además de ser amigables con el medio ambiente, solo el 8.2% consumen siempre alimentos saludables en establecimientos públicos, mientras que el 20 % lo hacen frecuentemente, el 35.3% ocasionalmente (al menos 1 vez al mes) y el 31.8% algunas veces (2 a 3 veces al año).

Figura. 13

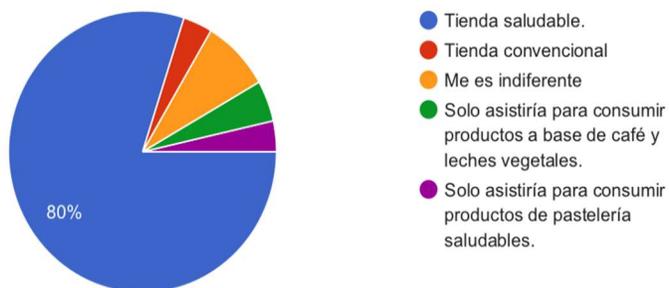
Que tan dispuesto está el consumidor de pagar más por un producto saludable.



El 5,9% consumen siempre alimentos amigables con el medio ambiente en establecimientos públicos, el 20% lo hacen frecuentemente, el 37,6% ocasionalmente, el 25,9% algunas veces y el 10,6% nunca. Entre dos tiendas de café una con productos convencionales y otra con productos saludables, manejando precios similares, el 80% escogería una tienda con productos saludables. Fuente propia

Figura. 14

Potencial de asistencia de los clientes.



Entre dos tiendas de café, una que cuente con productos de pastelería o cafetería elaborados de manera convencional y otra con productos saludables, ¿A cuál asistiría? Fuente propia

El 55,3% estaría dispuesto a pagar entre un 10 y un 30% de más por consumir alimentos saludables y un 32,9% estaría dispuesto a pagar menos del 10% de más, el 5,9% no estaría dispuesto a pagar un sobre costo. Al 90,6% le gustaría degustar de un café latte orgánico elaborado con leche vegetal. El 100% de los encuestados considera importante la utilización de envases biodegradables y compostables al consumir productos en

establecimientos públicos. El 94,1% estaría dispuesto a pagar un porcentaje adicional del 3% para que sus productos sean entregados en envases biodegradables y que se asegure su entrega a un programa de manejo de residuos, reciclaje y utilización para producción de abonos.

4.1.2 Análisis del Mercado

Luego de analizar los estudios de mercado previamente descritos y segmentar nuestra población objetivo, teniendo en cuenta el rango de edad y estratos socioeconómicos, así como sus preferencias de consumo, se encuentra que la localización más adecuada para abrir la primera tienda es el parque Fundadores, de la ciudad de Armenia - Quindío, lugar donde confluyen las principales instituciones prestadores de salud (clínicas y hospitales), empresas promotoras de salud (EPS Sura, EPS sanitas, Nueva EPS, entre otras), bancos y oficinas empresariales, encontrando un alto tráfico orgánico de personas de estratos 3, 4 y 5, quienes asisten de manera frecuente a esta zona de la ciudad.

El parque Fundadores cuenta con un buen desarrollo vial que se interconecta con las principales vías de movilidad de la ciudad, con una amplia estructura de transporte público que permite la fácil movilidad desde y hacia esta zona, múltiples zonas de parqueo y amplias zonas de tránsito peatonal y ciclo rutas.

Los consumidores potenciales serán personas que valoren los productos de calidad, bajos en calorías, sin conservantes, con baja huella de carbono y amigables con el medio ambiente y que además se preocupen por su salud. También son importantes los consumidores que quieran disfrutar de los productos en su casa, en su lugar de trabajo o estudio y que

decidan pasar a comprarlos para llevar o solicitarlos a través de una plataforma donde se encuentren disponibles (Rappi o Domicilios.com). Estos clientes potenciales podrán conocer la empresa, misión y visión, así como nuestros productos a través de las campañas de marketing y posicionamiento de marca en el sector.

4.2 Entorno económico del emprendimiento

Según la última encuesta del DANE de 2018, la población total en la ciudad de Armenia (Quindío) es de 275.641 habitantes; la población objetivo de clientes teniendo en cuenta el estudio de mercado se encuentran entre los 20 y 49 años que corresponde a 180.801 personas (43.1% de la población) de las cuales el 22.56% corresponde a mujeres y 20.54% a hombres. Esta muestra pertenece principalmente a los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5, teniendo en cuenta que el número de hogares en estos estratos es de 51.849 y que existen aproximadamente 2.9 personas por hogar.

El número de personas con estas características es de 64.806 (mercado disponible) y que según los diferentes estudios de mercado descritos con anterioridad, el 86% de esta población consumen café (55.733 personas) y de estos, solo el 10% lo consumen en una cafetería o tienda de café, lo que corresponde a 5.573 personas, de las cuales el 95,3% asistiría a una tienda de café donde se ofrezcan alimentos saludables, sin aditivos, ni conservantes, bajos en azúcares, que cuiden su salud y sean amigables con el medio ambiente; por lo tanto el mercado efectivo es de 5,311 personas. Así las cosas y teniendo en cuenta que se quiere tener

una participación en el mercado del 3 %, el mercado meta corresponde a 159 personas (ver Figura. 15).

Figura. 15

Demanda del mercado basado.

Mercado Disponible: 55.733
Mercado Efectivo: 5.311
Mercado Meta (3%): 159

Fuente. (Neck, Neck, & Murray, 2018)

El consumo de café fuera del hogar se ha incrementado en un 4% anual desde el 2009. Según Ana María Sierra, exdirectora ejecutiva del programa “Toma café” (una iniciativa de la Federación de Cafeteros), del 2009 al 2016 se incrementó la ingesta de café fuera del hogar en un 35%, gracias a esta iniciativa. En el 2019 los colombianos consumieron 1.8 kg de café per cápita / año y se espera que el consumo de café nacional siga creciendo (Becerra Elejalde, 2020).

Según el estudio de Nielsen enunciado previamente, en el mercado colombiano los productos saludables como alimentos y bebidas representan aproximadamente el 14%, con un incremento en ventas para el año 2018 de 12% respecto a productos convencionales que solamente alcanzaron un 1.1%. La población colombiana está más informada y es más consciente de la relación directa entre los hábitos de consumo y su salud. Según este estudio 4 de cada 10 colombianos están buscando la versión más saludable de su producto preferido.

Si bien es cierto que hay situaciones inesperadas como lo ocurrido durante la pandemia, en donde la economía tanto nacional como internacional se han visto afectadas, generando un impacto negativo en el consumo de café fuera del hogar. Se conoce que en países como Colombia en donde se está desarrollando una cultura del café, el precio es un factor determinante para su demanda. Se intentaría compensar dicha situación con la oferta de productos de muy buena calidad a precios asequibles para la población.

4.3 Tipo de clientes del producto

Los clientes serán los consumidores directamente (B2C), personas principalmente con edades entre 20 y 49 años, de estratos socioeconómicos 3, 4 y 5, que lleguen o frecuenten este tipo de sector (clínicas médicas y odontológicas, centro de estética, bancos, instituciones educativas, zonas administrativas en salud y residenciales cercanas); que quieran mantener una vida saludable, que se interesen por tener una alimentación balanceada, baja en calorías y además que se preocupen por ayudar a preservar el medio ambiente al ingerir alimentos con bajo impacto ambiental, que generen baja emisión de gases de efecto invernadero, que se preocupen no solo por el producto sino también por el tipo de recipiente en el que lo consumen, ya que uno de los grandes problemas ambientales está en el uso del plástico; en la actualidad existen nuevas tendencias en los consumidores que prefieren llevar sus propios envases y /o utilizar envases biodegradables, reciclables, compostables y que aprecien los modelos de negocios sostenibles.

Según la encuesta mundial de opinión sobre ingredientes y salud de Nielsen (2016), 70% de los participantes toma decisiones alimentarias en búsqueda de prevenir enfermedades

como la diabetes, colesterol alto, hipertensión y obesidad, buscando en la alimentación una opción para mejorar su salud.

Por otra parte, los clientes buscan experiencias sensoriales agradables que estimulen sus sentidos a través de un buen sabor en los alimentos, como quedó demostrado en la encuesta de Nielsen sobre comportamiento del consumidor (tercer trimestre 2012), donde describe que los tres principales criterios de compra en América latina son: sabor 43%, calidad 36% y precio 30%; dicho lo anterior, Gaviota Azul se enfocará en la calidad y el buen sabor de sus productos.

4.4 Competencia

Los principales competidores de Gaviota Azul tienda de café en la ciudad de Armenia (Quindío) son Juan Valdez Café, Café Quindío, San Alberto café, Pan y Miel y Café Sorrento.

Juan Valdez Café es una de las empresas más grandes, sólidas y reconocidas a nivel nacional e internacional con un amplio portafolio de servicios, gran experiencia y solidez económica. Su ventaja competitiva es inigualable y más que un competidor se convierte en un verdadero modelo a seguir. Sus precios son elevados, pero guardan estrecha relación con la calidad de los productos y el valor de marca. En la actualidad en la ciudad de Armenia tienen un único punto de venta dentro del centro comercial portal del Quindío; su ubicación no está dentro de la zona de influencia del parque Fundadores. Los productos de pastelería tienen gran acogida en el mercado, sin embargo, son altamente calóricos y tienen un porcentaje alto de

azúcar, tiene algunos productos orgánicos y amigables con el medio ambiente sin embargo no son sus productos más destacados ni se han enfocado en potenciarlos.

Café Quindío es una empresa de gran tradición y prestigio en la región, cuenta con presencia a nivel nacional a través de franquicias, restringiendo este modelo dentro del eje cafetero donde toda la operación es exclusivamente de ellos. En la actualidad cuenta con un local comercial ubicado a cuatro cuadras del parque Fundadores. Su portafolio de productos y servicios es bastante amplio con productos de calidad y buen servicio. Cuenta con diferentes formatos de tiendas diseñados de acuerdo con la localización de los puntos de venta. Los productos de pastelería son muy variados y de gran calidad. Últimamente han introducido algunos productos con menor porcentaje de azúcar y un menor contenido calórico (p.ej. *Peanut butter* chocolate granola *cup* sin azúcar), sin embargo, la variedad de dichos productos es reducida.

San Alberto Café es una empresa que produce uno de los cafés más reconocidos a nivel nacional e internacional, cuenta con el café Colombiano más premiado a nivel mundial, tiene además certificado internacional de agricultura sostenible *Rain Forest Alliance*, exporta café a varios países del mundo, dentro de su modelo de negocio además cuenta con algunas tiendas de café una de ellas la terraza San Alberto en Buenavista Quindío, otra sede más pequeña dentro del restaurante la Fogata de la Ciudad de Armenia; también tiene 2 sedes más, una en Usaquén (Bogotá) y otra en el centro histórico de Cartagena, en donde dan a conocer su producto insignia y las diferentes métodos de preparación de éste, además de ofrecer diferentes tours ya sea virtuales o presenciales en donde se disfrutan de diferentes experiencias alrededor de la cultura del café. Actualmente no cuenta con un punto de distribución cerca al

parque Fundadores. Su atención es personalizada y con altos costos en los productos. No se han enfocado en potenciar productos bajos en calorías y sin conservantes ni edulcorantes.

Pan y Miel es una empresa familiar de gran tradición enfocada en panadería y cafetería, cuentan con una única sede a las afueras de la ciudad. Sus productos tienen una muy buena relación calidad/precio y su infraestructura está diseñada para lograr experiencias adecuadas. Sin embargo, sus instalaciones reflejan deterioro por su falta de mantenimiento; los espacios son poco iluminados y ventilados; a pesar de que su capacidad técnica y tecnológica es aceptable, carece de innovación en sus productos, los cuales son tradicionales y su carta de bebidas es limitada. Su atención al cliente es personalizada en la mesa. Su servicio al cliente es eficiente. Se han enfocado en competitividad basada en precios razonables y en su tradición, dejando a un lado la creación de valor y la expansión. No cuentan con productos bajos en azúcares ni amigables con el medio ambiente.

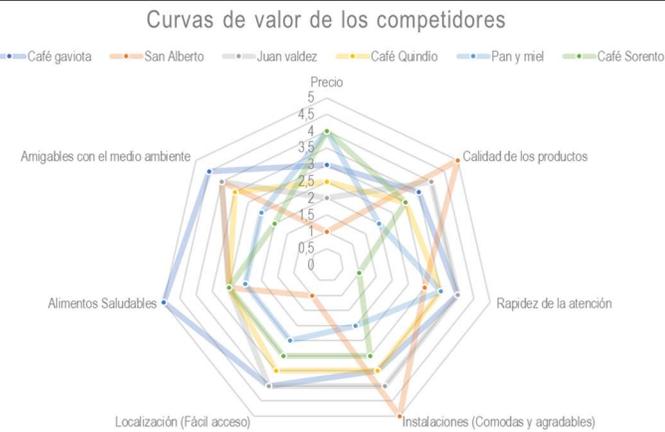
Café Sorrento es una empresa familiar con dos sedes, una localizada en Armenia y la otra en Calarcá. Cuenta con una gran variedad de productos. Es una de las empresas que comercializa los productos de La Repostería como parte de su oferta gastronómica; al encontrarse dentro del mismo complejo comercial del punto de fábrica de La Repostería. Los precios se encuentran por encima del promedio del mercado. Los tiempos de atención y servicio son prolongados lo que deteriora la percepción de calidad en el servicio.

En la Figura. 16, se describen las curvas de valor de los principales competidores de la región. En la Figura. 17, se presenta el análisis de costo relativos del precio con respecto al valor entregado respecto al *benchmarking*.

Figura. 16

Curvas de valor de los diferentes competidores de la región

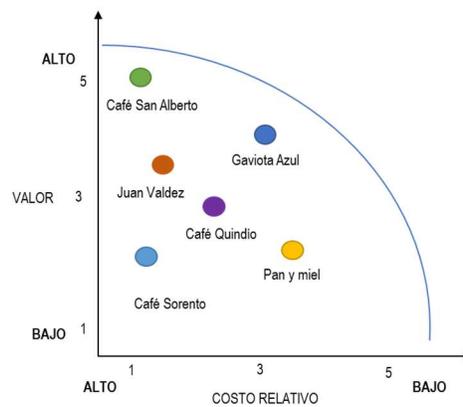
Factores Competitivo	Café gaviota	San Alberto	Juan Valdez	Café Quindío	Pan y miel	Café Sorrento
Precio	3	1	2	2,5	4	4
Calidad de los productos	3,5	5	4	3	2	3
Rapidez de la atención	4	3	4	3,5	3,5	1
Instalaciones (Cómodas y agradables)	3,5	5	4	3,5	2	3
Localización (Fácil acceso)	4	1	4	3,5	2,5	3
Alimentos Saludables	5	3	3	3	2,5	3
Amigables con el medio ambiente	4,5	4	4	3,5	2,5	2



Fuente propia

Figura. 17

Análisis de posición de costo relativo



Fuente propia

Luego de evaluar el entorno, la oferta de mercado actual y las dinámicas de funcionamiento de estos establecimientos, se encontró una oportunidad para ofrecer productos con unas características más saludables (menor aporte calórico, con un bajo contenido de azúcar añadida, sin conservantes) y amigables con el medio ambiente, enfocadas en una población más consciente de su bienestar y de los efectos deletéreos de una dieta inadecuada, que además está más informada sobre la importancia de cuidar nuestro planeta y su salud. Se recalca el compromiso de Gaviota Azul tienda de café con los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU².

4.5 Análisis competitivo

Para continuar con el adecuado análisis del sector es fundamental evaluar las cinco fuerzas de Michael Porter para entender y generar una adecuada estrategia frente a la competencia.

Barreras de Entrada: En este sector no se identifican claras barreras de entrada en el mercado que dificulten la competencia. Sin embargo, empresas grandes y reconocidas a nivel nacional como Juan Valdez Café o Café Quindío, pueden optimizar sus costos de producción, operación, distribución y comercialización y además, cuentan con un mayor porcentaje de capital que les permite tener acceso preferencial a ubicaciones exclusivas en zonas altamente comerciales, donde cuentan con locales amplios y espacios diseñados para generar ambientes agradables. Estas empresas al tener un alto flujo de capital y una mayor rentabilidad asociada a

² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

una estructura de costos y de operaciones controlada y estandarizada, pueden desarrollar campañas de posicionamiento, marketing y promocionales más importantes y durante un período más largo de tiempo, pueden desarrollar un mayor número de productos o servicios e invertir un mayor porcentaje de capital en expansión e infraestructura, con lo cual logran mantener una posición dominante en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores: Teniendo en cuenta que los principales proveedores de Gaviota Azul tienda de café son la Repostería y café Berdal, no existirían dificultades en la consecución de productos o fragilidad en la cadena de suministro debido a la alianza estratégica con estas dos empresas. En Colombia, en el año 2019 se produjeron 14.8 millones de sacos de café (de 60 kg), 9 % más que en el 2018, siendo el segundo país con mayor producción de café arábigo suave en el mundo (*International Coffee Organization*, 2019). El consumo interno de café en Colombia durante el 2019 fue de 1.8 millones de sacos. (Informe de gestión 2019 comité de cafeteros de Colombia).

Poder de negociación de los clientes: Los clientes potenciales de Gaviota Azul tienda de café, tienen un bajo poder de negociación, ya que a pesar de que en la región existe un número importante de negocios que comercializan productos relacionados con el café, la oferta de tiendas de café gourmet que comercialicen alimentos saludables seleccionados, con sabores que estimulen los sentidos, de alta calidad, amigables con el medio ambiente y enfocados en el bienestar, es bastante baja; por esta razón, se disminuye la sensibilidad del cliente al precio.

Rivalidad entre las empresas: En este sector la competencia y rivalidad de las tiendas de café no es muy alta; no se centra en batallas publicitarias frontales en medios de comunicación o redes sociales ni en competencias por precios bajos, ya que estas estrategias pueden afectar negativamente la rentabilidad de todo el sector. La competitividad se basa en las estrategias de calidad de los productos, servicio al cliente y experiencias de los clientes, así como el posicionamiento de marca.

Las Tiendas de Café se están enfocando en el mercado del lujo, en generar un mayor estatus social y en el placer de disfrutar de productos exclusivos de alta calidad y exquisito sabor. Sin embargo, estas estrategias generan mayores costos operacionales y financieros afectando los precios finales de los productos los cuales son asumidos por el consumidor, lo que limita las visitas frecuentes a estos establecimientos.

Amenaza de ingresos por productos sustitutos: En el sector existe una oferta importante de productos de café con precios competitivos y también de productos sustitutos como el Té y el chocolate. Sin embargo, no hay empresas dedicadas a ofertar productos saludables, bajos en calorías, sin azúcares, ni conservantes y amigables con el medio ambiente directamente en cafeterías, con estructuras operacionales que permitan manejar precios asequibles para la mayoría de la población.

Se procedió a realizar una matriz de perfil competitivo tal como se ilustra en la Figura. 18, en donde se tuvieron en cuenta los principales competidores de Gaviota Azul tienda de café. Se encontró la siguiente información:

Figura. 18

Matriz de perfil competitivo. MPC: 4 fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad principal

GAVIOTA AZUL			
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación
Calidad de los productos	0,1	3	0,3
Experiencia en el servicio	0,1	2	0,2
Competitividad de los precios	0,05	1	0,05
Marketing y posicionamiento de marca	0,1	1	0,1
Administración	0,15	2	0,3
Posición financiera	0,05	1	0,05
Lealtad del cliente	0,05	2	0,1
Participación en el mercado	0,05	1	0,05
Expansión en la región	0,05	1	0,05
Mayor portafolio de productos	0,1	2	0,2
Opción de productos orgánicos, bajos en calorías, sin conservantes	0,1	3	0,3
Presentación en envases biodegradables y/o compostables	0,1	4	0,4
Total	1		2,1

CAFE QUINDIO			
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación
Calidad de los productos	0,2	1	0,2
Experiencia en el servicio	0,1	1	0,2
Competitividad de los precios	0,05	3	0,15
Marketing y posicionamiento de marca	0,1	2	0,2
Administración	0,15	3	0,45
Posición financiera	0,05	3	0,15
Lealtad del cliente	0,05	1	0,05
Participación en el mercado	0,05	4	0,2
Expansión en la región	0,05	4	0,2
Mayor portafolio de productos	0,1	4	0,4
Opción de productos orgánicos, bajos en calorías, sin conservantes	0,05	3	0,15
Presentación en envases biodegradables y/o compostables	0,05	4	0,2
Total			2,2

<i>PAN Y MIEL CAFE</i>			
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación
Calidad de los productos	0,2	2	0,4
Experiencia en el servicio	0,2	2	0,4
Competitividad de los precios	0,06	4	0,2
Marketing y posicionamiento de marca	0,05	1	0,1
Administración	0,15	1	0,15
Posición financiera	0,05	2	0,1
Lealtad del cliente	0,05	3	0,15
Participación en el mercado	0,05	1	0,05
Expansión en la región	0,05	1	0,05
Mayor portafolio de productos	0,1	3	0,3
Opción de productos orgánicos, bajos en calorías, sin conservantes	0,03	2	0,06
Presentación en envases biodegradables y/o compostables	0,01	1	0,01
Total			1,9

Fuente propia

La principal fortaleza de Gaviota Azul tienda de café sería posibilidad de obtener productos saludables, bajos en calorías y sin conservantes con un buen sabor, entregados en envases biodegradables y/o compostables a precios asequibles, mientras que sus mayores debilidades son la competitividad de los precios, la participación en el mercado y la expansión en la región. Con el ingreso de Gaviota Azul tienda de café en el mercado se espera usar su principal fortaleza para lograr aumentar la participación en el mismo y la expansión en la región.

Teniendo en cuenta los hallazgos descritos, este nuevo modelo de negocio es una buena opción de inversión, ya que encaja perfectamente supliendo algunas falencias en el mercado. Se enfocaría en el segmento de la población que busque cada día más opciones de

alimentos saludables y amigables con el medio ambiente, teniendo en cuenta que la población cada día es más consciente de la importancia que tiene la alimentación para la salud.

4.6 Estrategia de mercado

La estrategia de marketing propuesta en el presente trabajo estará basada en un *Marketing Mix*, donde se enfocará en cuatro pilares fundamentales: el producto, el precio, la plaza (punto de venta) y la promoción. Para Gaviota Azul tienda de café, el producto será el pilar más importante dado que la I+D LAB permitirá desarrollar alimentos con características únicas altamente diferenciadas de la actual oferta que se encuentra en el mercado regional.

4.6.1 Producto / Servicio

Café Gaviota Azul, es un concepto de café pastelería que brinda a los usuarios una alternativa saludable para el consumo de postres y bebidas con bajo contenido de azúcares añadidos, sin conservantes y con ingredientes saludables que aporten vitaminas y beneficios para la salud. Para la elaboración de los productos se emplean ingredientes de origen vegetal tales como: leches vegetales, legumbres, verduras y cereales, los cuales son servidos en envases reciclables y biodegradables, de diferentes tamaños, amigables con el medio ambiente y fáciles de reciclar.

Para la elaboración de un café gourmet con una calificación de calidad, con alta frescura de los granos del café dada por los procesos de tuestión y diseñados para mantener sus propiedades organolépticas las cuales sólo pueden conservarse y transmitirse al cliente, si el

tiempo transcurrido entre la tosti3n, la molienda y la preparaci3n sean los 3ptimos para garantizar una excelente calidad a la hora de su degustaci3n.

El servicio ser3 3gil y oportuno, al contar con herramientas tecnol3gicas que permitan agilizar el proceso de solicitud y entrega de los productos, procesos estandarizados que agreguen valor en el tiempo de preparaci3n y alistamiento. El dise1o de los establecimientos y su *layout* est3 desarrollado para mantener un flujo constante de los clientes desde su ingreso, elecci3n de los productos, facturaci3n y entrega de los alimentos, con el fin de brindar una experiencia positiva y agradable de servicio. Contar3 con un espacio para el consumo y disfrute de sus productos, as3 como para la realizaci3n de eventos de entretenimiento que permitan proporcionar un lugar ameno para el compartir de las personas a trav3s de la tertulia y acompa1ado de una taza de caf3 o una bebida de su agrado.

Se implementar3 un departamento de investigaci3n y desarrollo (I+D LAB) conformado por un talento humano que integre caracter3sticas que aporten una ventaja competitiva al modelo de negocio, entre los que se encuentran: ingeniero qu3mico, ingeniero de alimentos, nutricionista, chef pastelero y grupo m3dico, los cuales se encargar3n de desarrollar los productos m3s saludables posibles a trav3s de la selecci3n adecuada de materias primas, logrando mejorar los sabores de cada l3nea de producto, generando un est3mulo neurosensorial agradable mediante la correcta mezcla de sabores (salado, dulce, 3cido, amargo, umami).

4.6.2 Estrategia de Precio

Como estrategia de penetración de mercado se ha propuesto una creación de productos diferenciados a los que normalmente se encuentran en el mercado, marcando un nuevo concepto de pasteles y bebidas con un alto valor nutricional el cual se logra durante su proceso de elaboración.

El precio estará ajustado a los productos sustitutos con lo cual se espera que esta propuesta alternativa gane una cuota de mercado en el sector de las tiendas de café, al ofrecer una torta o una bebida con un impacto menos perjudicial para la salud del consumidor. Los precios ofrecidos se presentan en la Figura. 19 y su correlación con el costo variable de cada producto:

Figura. 19
Listado de precios de productos

Producto	Costo variable	Precio de venta
Café Tipo Americano 4 oz	\$ 499,00	\$ 2.000,00
Café Tipo Americano 7 oz	\$ 875,75	\$ 2.500,00
Capuchino de 7 oz	\$ 1.173,73	\$ 3.800,00
Capuchino de 10 oz	\$ 1.716,53	\$ 4.800,00
Latte 7 oz	\$ 1.173,73	\$ 3.500,00
Latte 10 oz	\$ 1.716,53	\$ 4.500,00
Granizados de 10 oz	\$ 1.983,61	\$ 5.200,00
Café moca 10oz	\$ 2.493,97	\$ 5.200,00
Aromática de Hierbabuena y jengibre 7 oz	\$ 673,26	\$ 2.500,00
Agua 600 cm³	\$ 1.100,00	\$ 2.500,00
Rollos de canela y calabaza	\$ 1.200,00	\$ 3.000,00
Rollos de canela y remolacha	\$ 1.200,00	\$ 3.000,00
Torta de almendras y remolacha	\$ 1.500,00	\$ 4.000,00
Torta de zanahoria y jengibre	\$ 1.500,00	\$ 4.000,00
Galleta de avena y cacao	\$ 1.200,00	\$ 2.500,00
Caja de mini rolls de canela y calabaza x 6 und	\$ 6.000,00	\$ 12.000,00

caja de mini rolls de canela y remolacha x 6 und	\$ 6.000,00	\$ 12.000,00
---	-------------	--------------

Fuente propia

Se pretende iniciar las operaciones con la lista de productos descrita anteriormente. De acuerdo con la aceptación de los productos, teniendo en cuenta la información recolectada de las ventas de cada artículo y su tiempo de rotación en vitrina, se logrará entender las preferencias de consumo, volumen de producción y aceptación por parte del consumidor para generar nuevas alternativas desarrolladas por el departamento del I+D *Lab*.

4.6.3 Estrategia de distribución

Se pretende invertir un millón quinientos mil pesos mensuales en publicidad, lo cual corresponde aproximadamente al 5 % de las ventas mensuales de cada local de acuerdo con las proyecciones de ventas y al plan de expansión propuesto. Se realizará un sistema de distribución mixto con el fin de obtener mayor cobertura y alcance; de esta manera se pretende realizar la distribución de los productos en la misma tienda, así como a través del *market place*.

La estrategia digital para la comercialización de productos de Gaviota Azul tienda de café estará basada en cuatro factores importantes: la atención del consumidor, el interés por el producto, la materialización de la compra y la fidelización del consumidor, basado en la estrategia del embudo de conversión.

Para lograr la atención de los consumidores, lo más importante estará en el producto mismo, no solo por la selección adecuada de sus ingredientes si no por su sabor, que estará enfocado en estimular los sentidos del consumidor; además, se canalizarán los esfuerzos para dar a conocer las líneas de productos y sus beneficios con campañas diseñadas para mostrar que las decisiones saludables generan cambios positivos en la vida de las personas. Se empleará la publicidad presentada en las redes sociales como en la página web, mostrando las diferentes presentaciones de los productos elaborados por Gaviota Azul tienda de café y los beneficios esperados al consumir dichos alimentos.

Para lograr la conversión de los potenciales clientes, se marcarán las diferencias entre los productos convencionales y los productos de Gaviota Azul tienda de café. En dichas propuestas se mostrarán los beneficios tanto en el aporte calórico de cada alimento y la mezcla de ingredientes empleados para garantizar este sabor.

El proceso de materialización de la compra es fundamental para la empresa ya que esta es la puerta de entrada para la compra de futuros productos a través del *market place* o para incentivar la visitar a locales físicos. Aquí también inicia el proceso de fidelización al ofrecer al cliente promociones por adquirir un combo de productos, como la oportunidad de acceder a futuros descuentos por la compra de alimentos en la tienda.

Toda esta estrategia de mercadeo digital permitirá conocer aún más el tipo de cliente, así como las preferencias de consumo que enfoquen los esfuerzos del grupo I+D LAB al desarrollo de nuevas líneas de productos. La información recolectada facilitará el diseño de las campañas de mercadeo para llegar a un perfil de cliente específico y así enfocar las de

decisiones financieras en *marketing* para mejorar la rentabilidad de acuerdo con tasa de conversión por campaña desarrollada.

4.6.4 Canales de distribución

Con la finalidad de que los consumidores puedan tener al alcance los productos de Gaviota Azul tienda de café, se trabajará para ofrecerles canales de ventas a su alcance, tanto presencial, online y entrega a domicilio mediante aplicaciones posicionadas. A continuación, se detallan los principales canales de ventas.

Canal de venta físico, que se realiza exclusivamente en los locales.

Canal de venta online: Facebook, Instagram, página web, WhatsApp, Rappi.

4.6.5 Promoción

De acuerdo con los objetivos establecidos se espera comunicar a los clientes la propuesta de valor que se ofrece como una tienda de café con responsabilidad ambiental y con productos amigables con el medio ambiente y con la salud. Con base en lo anterior y conociendo el alcance que tienen las redes sociales como Facebook e Instagram, éstas serán el punto de partida para dar a conocer, promocionar los productos y generar posicionamiento. También se desarrollará publicidad cercana al local físico para dar a conocer los productos de la tienda.

Para el desarrollo de la estrategia de *marketing* digital y posicionamiento de marca se espera implementar los siguientes programas, tal como se describe en la Figura. 20.

Figura. 20

Campañas de posicionamiento en redes sociales por mes

Cantidad	Descriptor
10	Publicaciones en Facebook
10	Historias de Instagram
2	Pauta en Facebook
2	videos de 15 Segundos
1	Catalogo digital
1	Plan social media
3	Piezas de diseño gráfico

Fuente propia

A través de la publicidad Gaviota Azul tienda de café desea transmitir varios mensajes:

- ✓ Alternativas saludables para el consumo de bebidas de café y pastelería.
- ✓ Calidad y nuevas alternativas para el consumo de alimentos con bajo contenido de azúcares.
- ✓ Un espacio para disfrutar de un producto en una importante zona de la ciudad.

4.6.6 Pronóstico de ventas

Se realizó el pronóstico de ventas anuales proyectado en un periodo de 10 años, teniendo en cuenta la información obtenida en los estudios de mercado, la estrategia de marketing enfocada en el nicho de mercado y el conocimiento de los clientes potenciales, así como los datos proporcionados por la industria y las tendencias del mercado. Dichas

proyecciones se realizaron teniendo en cuenta un plan de expansión con la apertura total de tres locales, realizando la apertura del primer local en el año 1, el segundo local en el año 4 y el tercer local en el año 6, cada uno con una proyección de ventas aproximadas del 3% del mercado. Basado en estos datos obtenidos se realizaron los análisis para una adecuada planeación y evaluación financiera, evaluación de escenarios y análisis de sensibilidad, los cuales se detallan en la Figura. 21.

Figura. 21
Proyección de ventas.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tienda 01	-	\$ 367.119.360,00	\$ 381.804.134,40	\$ 397.076.299,78	\$ 412.959.351,77	\$ 429.477.725,84
Tienda 02	-	-	-	-	\$ 367.119.360,00	\$ 381.804.134,40
Tienda 03	-	-	-	-	-	-

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	2027	2028	2029	2030	2031
Tienda 01	\$ 446.656.834,87	\$ 464.523.108,27	\$ 483.104.032,60	\$ 502.428.193,90	\$ 522.525.321,66
Tienda 02	\$ 397.076.299,78	\$ 412.959.351,77	\$ 429.477.725,84	\$ 446.656.834,87	\$ 464.523.108,27
Tienda 03	\$ 367.119.360,00	\$ 381.804.134,40	\$ 397.076.299,78	\$ 412.959.351,77	\$ 429.477.725,84

Para tres locales con aperturas secuenciales comenzando con local 1, apertura del segundo local en año 4 y tercer local en el año 6 con una participación del 3% del mercado. Fuente propia

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Producción

Teniendo en cuenta la alianza estratégica con los dos proveedores, los principales productos para el adecuado funcionamiento de Gaviota Azul tienda de café serán solicitados de acuerdo al comportamiento de ventas, siendo de alguna forma un proceso de operaciones “*Just in time*” para mantener procesos eficientes y basados en las necesidades del mercado como resultado del análisis de la información recolectada de las ventas y la rotación de productos en cada una de las tiendas, con lo cual se logrará estimar el volumen necesario de productos para optimizar los inventarios y ofrecer productos frescos siempre.

Teniendo en cuenta las proyecciones de ventas y los resultados obtenidos en los estudios de mercado donde el 60% de las ventas proyectadas corresponden a productos de cafetería y 40% a productos de pastelería, se construyeron dos gráficos de procesos donde se utilizan símbolos, distancias y tiempo para describir de forma clara, estructurada y objetiva las actividades necesarias que agregan valor al cliente.

El primero es el proceso de preparación de café en máquina semi automática tal como se muestra en la Figura. 22 y el segundo es el de alistamiento y entrega de los productos de pastelería que acompañan la bebida, Figura. 23. En estos procesos se describe el valor añadido por el tiempo de cada actividad.

Figura. 22

Proceso de preparación del producto

Proceso de preparación de un Café

Distancia en metros	Tiempo en minutos	Símbolos del grafico	Descripción del proceso
		● → ■ ▢ ▣ ▤	Facturar pedido
1.0	0.2	● → ■ ▢ ▣ ▤	Colocación de vaso en maquina
2.0	0.8	● → ■ ▢ ▣ ▤	Preparación de café en maquina
0.5	0.4	● → ■ ▢ ▣ ▤	Colocación de leche vegetal
0.2	0.2	● → ■ ▢ ▣ ▤	Inspección visual
1.0	0.2	● → ■ ▢ ▣ ▤	Traslado de bebida terminada al estante principal
0.5	0.2	● → ■ ▢ ▣ ▤	Entrega de bebida
5.2	2.0		

Valor añadido por el tiempo = Tiempo de operación / Tiempo total = $(0.2 + 0.8 + 0.4) / 2.0 = 70\%$

● = Operación → = Transporte ■ = Inspección ▢ = Entrega ▣ = Almacenamiento

Fuente propia

Figura. 23

Proceso de alistamiento y entrega de acompañante

Proceso de alistamiento y entrega de acompañante

Distancia en metros	Tiempo en minutos	Símbolos del grafico	Descripción del proceso
		● → ■ ▢ ▣ ▤	Facturar pedido
1.0	0.2	● → ■ ▢ ▣ ▤	Selección de porción de acompañante desde la vitrina
0.5	0.3	● → ■ ▢ ▣ ▤	Colocación en bandeja
2.0	0.2	● → ■ ▢ ▣ ▤	Traslado a horno para alistamiento
0.2	0.3	● → ■ ▢ ▣ ▤	Calentar acompañante a temperatura ambiente
0.2	0.2	● → ■ ▢ ▣ ▤	Inspección visual
2.0	0.2	● → ■ ▢ ▣ ▤	Traslado de acompañamiento al estante principal
0.5	0.2	● → ■ ▢ ▣ ▤	Entrega de acompañante

Valor añadido por el tiempo = Tiempo de operación / Tiempo total = $(0.2 + 0.2 + 0.8) / 1.6 = 75\%$

● = Operación → = Transporte ■ = Inspección ▢ = Entrega ▣ = Almacenamiento

Fuente propia

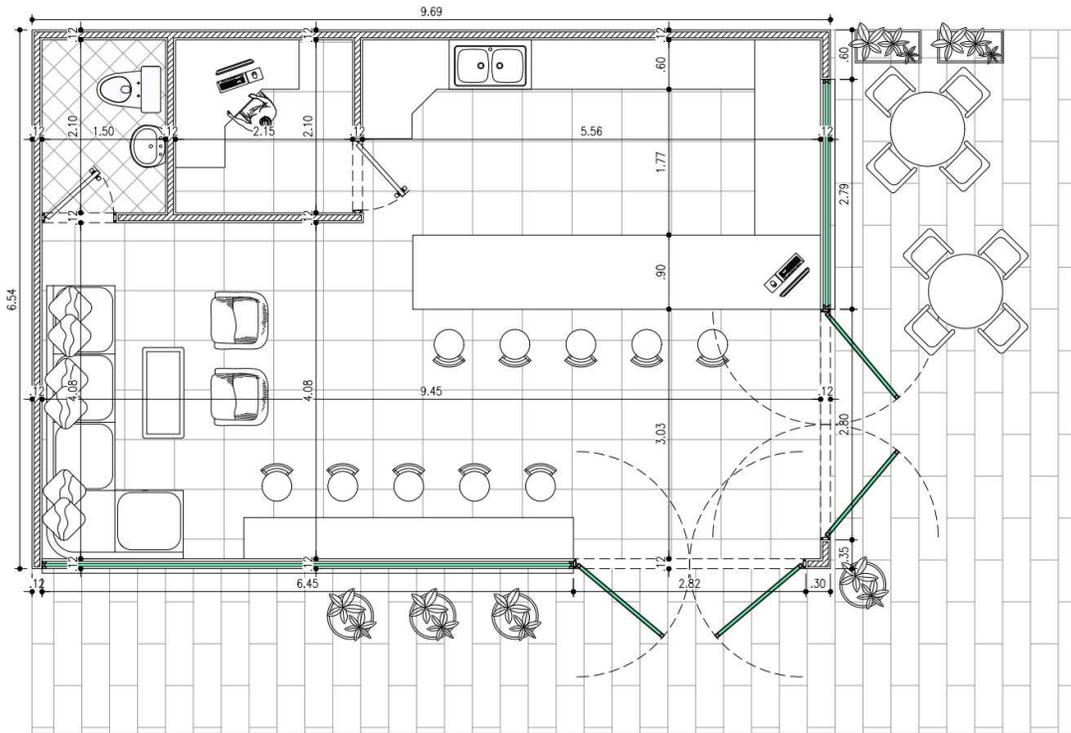
Al evaluar los dos procesos principales de la tienda para identificar el valor añadido de cada una de las actividades, en la primera de preparación de café es del 70% y en la segunda de alistamiento y entrega del acompañante es del 75%.

5.2. Localización

El tamaño del establecimiento comercial será de entre 80 y 100m², para tener una capacidad aproximada de entre 20 y 30 personas, tal como se ilustra en la Figura. 24. La tienda de café estará dividida en cuatro áreas: barra de atención, salón principal y una terraza exterior. El diseño y la decoración de los espacios son fundamentales. La estrategia clave teniendo en cuenta las condiciones sociales y sanitarias actuales por la pandemia, será definitiva, ya que los protocolos de bioseguridad obligan a mantener un distanciamiento social, lugares limpios y muy bien ventilados, de fácil acceso, con una organización y señalización adecuada para el tráfico libre de personas.

El diseño y la distribución de espacios abiertos y en especial de una terraza al aire libre (Figura. 25) es muy importante; los muebles a utilizar en esta área deben ser especiales para este proyecto: cómodos con materiales resistentes a la intemperie y que se puedan desinfectar continuamente para que los clientes tengan una alta percepción de seguridad, higiene y tranquilidad durante su visita.

Figura. 24
Layout local comercial 1



Esquema donde se incluyen zonas de fácil acceso, espacios abiertos y terraza al aire libre para mantener una adecuada ventilación y libre tráfico de personas. Fuente propia

Figura. 25
Diseño conceptual del local comercial





Fuente propia

5.3 Costos

A continuación, en la Figura. 27 y la Figura. 27, se describen con detalle los costos y gastos aproximados necesarios para poner en funcionamiento el primer local comercial de Gaviota Azul tienda de café. Al evaluar la inversión necesaria para el funcionamiento, se describen los costos aproximados, teniendo en cuenta la localización del establecimiento comercial, estrato socioeconómico y valor aproximado de los servicios públicos; luego se describen detalladamente los artículos de mobiliario, planta y equipos necesarios, así como el costo unitario de cada uno de los artículos descritos.

Estas cifras son importantes para analizar el capital de trabajo necesario y la inversión inicial, que se describe en el plan financiero.

Figura. 26

Costos aproximados de funcionamiento por local

Costos de funcionamiento Local	Costo Mensual
Costo Arrendamiento por local	\$ 2.500.000
Publicidad y Marketing	\$ 1.500.000
Gastos contables	\$ 1.000.000
Mantenimiento por local	\$ 200.000
Servicios públicos por local	\$ 700.000

Fuente propia

Figura. 27

Costos aproximados de mobiliarios planta y equipos necesarios para el funcionamiento del local

MOBILIARIO, PLANTA Y EQUIPOS	Costo unitario
Licudadora Oster <i>Xpert</i> R2G 2 l	\$ 399.900,00
Horno tostador Gourmet <i>Collection</i> Oster	\$ 499.000,00
Cafetera Espresso <i>Delonghi</i> 19 Bares La especialista	\$ 5.485.900,00
Nevera Samsung <i>No frost</i> Congelador Inferior 313 l barra enfriadora 420l	\$ 2.089.900,00
Sistema pos-facturación Inventarios y Registradora táctil	\$ 5.200.000,00
Mesa de trabajo de Acero inoxidable	\$ 2.495.000,00
barras, gabinetes y cocina	\$ 795.000,00
Sofá escandinavo <i>Jurgen</i> 3 Puestos	\$ 8.000.000,00
Lampara de techo Yago Negro x 3 und. 159900	\$ 949.900,00
Basurero Pedal de 20 l de doble manejo, Rimax o Similar	\$ 479.970,00
Señal de precaución de piso mojado Rimax p/und. 21500	\$ 69.200,00
Mesa de centro Dominga 45x110x60 cm natural	\$ 43.000,00
Silla Apariencia <i>Shia</i> Con brazos Mocca Rimax p/und. 76900 x 12 und	\$ 169.900,00
Poltrona Oslo Azul p/und 285900 x 2	\$ 922.800,00
Mesa Marsella 160x80x75 cm Caramelo 489900 x 2 und.	\$ 571.800,00
Silla Bar Amat Oak 149900 x 2	\$ 979.800,00
Kit DVR 720 alámbrico 4 cámaras 1TB HD Seguridad	\$ 299.800,00
Sistema de sonido 5,1 <i>Logitech</i> Z906	\$ 694.900,00
Extintor multipropósito 20 Lb ABC 79900 x 2	\$ 1.299.000,00
Decoración	\$ 159.800,00
Letrero	\$ 2.000.000,00
Implementos de Seguridad (Dotación)	\$ 2.000.000,00
botiquín de primeros auxilios	\$ 1.340.530,00
Subtotal	\$ 54.900,00
	\$ 37.000.000,00

Fuente propia

5.4 Entorno legal

5.4.1 Verificación de razón social y disponibilidad para registro

En este se determinan los pasos necesarios para la constitución de la empresa ante la Cámara de comercio. Luego de definir el nombre de la empresa, se validó la disponibilidad

para evitar sanciones legales con otros nombres de personas jurídicas ya registradas en la cámara de comercio³ así como en la superintendencia de industria y comercio.

Gaviota Azul tienda de café se constituirá como una empresa privada, con una participación accionaria del 30% (proporcionado por cada uno de los fundadores) y el 10% restante será el porcentaje accionario para distribuir las utilidades entre los empleados, como un programa de incentivos económicos que mejore el bienestar de los trabajadores y así mantener un alto nivel de compromiso y pertenencia institucional.

Con esta estructura accionarias la empresa se constituirá como una S.A.S. Las ventajas de este tipo de sociedades radica en la simplicidad de su constitución mediante un documento privado sin necesidad de realizar una escritura pública; no requiere junta directiva ni revisor fiscal en las fases iniciales teniendo en cuenta el artículo 28 de la ley 1258 de 2008 y además del artículo 1 del decreto 2020 de 2009, donde se establece que las SAS deberán tener revisor fiscal en los casos que considera el parágrafo 2 del artículo 13 de la ley 43 de 1990 donde describen que «Será obligatorio tener Revisor fiscal en todas las sociedades comerciales, de cualquier naturaleza, cuyos activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente de cinco mil salarios mínimos y/o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos.» y cuando una ley especial así lo disponga.

³ www.rues.org.co

Otras de las ventajas de este tipo de empresas es que el pago de los aportes de capital definidos se puede diferir hasta en dos años. A continuación, en la Figura. 28, se describen los costos aproximados para la constitución de la empresa:

Figura. 28

Costos de constitución de la empresa

Constitución de Empresa:	Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío
Constitución Gaviota Azul tienda de café S.A.S Activos:	\$ 20.000.000,00
Derechos de Renovación o Matrícula del empresario:	\$ 36.000,00
Inscripción del Documento:	\$ 45.000,00
Formularios:	\$ 62.000,00
Certificado:	\$ 29.500,00
Libros de Comercio	\$ 48.900,00
Hojas:	\$ 1.500,00
Impuesto de Registro:(Gobernación del Quindío)	\$ 60.000,00
Valor Total:	\$ 227.100,00

Fuente propia

Luego de la constitución de Gaviota Azul tienda de café S.A.S y la definición del código CIUU donde se clasifican las actividades económicas específicas para el proyecto según la DIAN. Los códigos aplicables de acuerdo con la actividad económica son: 5613, el cual corresponde a expendio de comidas preparadas en cafetería y el 5629, actividades de otros servicios de comida.

Los trámites de registro y renovación mercantil se realizan ante la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. Luego del registro se debe inscribir el RUT (Registro Único Tributario) ante la DIAN, en la casilla 89 “estado actual” se debe actualizar por autogestión incluyendo el código 109 del régimen especial ZESE.

Se debe gestionar autorización para facturación que tiene una vigencia de dos años teniendo en cuenta la resolución 3878 de 1996, artículo 4 de la DIAN.

Se debe expedir la Matricula de industria y comercio en la secretaría de hacienda donde se debe presentar certificado de cámara y comercio y formulario debidamente diligenciado.

En la secretaría de salud de Armenia se debe solicitar la constancia para funcionamiento de condiciones de salubridad del establecimiento comercial Gaviota Azul tienda de café y los empleados deben realizar el curso de manipulación de alimentos.

Se requiere registro ante el INVIMA para la producción y/o comercialización de productos de panadería los cuales corresponden al grupo 7, clasificados como de bajo riesgo. El costo total del trámite de registro y notificación sanitaria de alimentos es de 82,58 UVT que corresponde a \$2.998.315, teniendo en cuenta las tarifas actuales para 2021.

5.5. Personal

A continuación, se describen cada uno de los cargos necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa, actividades que deben realizar, requisitos y las habilidades requeridas para cada perfil; dichos cargos tendrán contratación directa.

5.5.1 Gerente General

Descripción del Cargo: Como Gerente General sus funciones están enfocadas a incrementar la rentabilidad de la empresa y garantizar el crecimiento de esta. Sus funciones están encaminadas a analizar y evaluar los procesos, administrar y organizar los recursos de la compañía, planificar, coordinar, ejecutar, dirigir y controlar todas las actividades propias de Gaviota Azul tienda de café.

Actividades:

- Analizar, planificar, organizar e implementar la estrategia de la empresa.
- Dirigir y controlar el adecuado funcionamiento de la empresa.
- Contratar, evaluar y hacer seguimiento del personal a su cargo.
- Desarrollar una estrategia comercial en conjunto con el departamento de marketing.
- Gestionar el adecuado funcionamiento financiero de la empresa.
- Definir, ejecutar y evaluar el cumplimiento de las actividades dentro de la empresa.
- Administrar, gestionar y desarrollar tanto el capital humano, financiero y capital de trabajo para cumplir con los objetivos propuestos.
- Alcanzar niveles de productividad, eficiencia, eficacia y efectividad para entregar los productos y servicios de acuerdo con el requerimiento del cliente.
- Definir y organizar los procesos para el supervisor entre los cuales se encuentra recepción de proveedores, gestión de inventarios, costos y gestión de ventas.
- Desarrollo de indicadores de gestión KPI (*Key Performance Indicator*) entre los que se encuentran: cumplimiento de metas en ventas, niveles óptimos de facturación, satisfacción del cliente.
- Actividades de relacionamiento estratégico, mercadeo y comercialización.
- Responsable de mantener e incrementar el volumen de ventas de la tienda.

Requisitos:

- Estudios Profesionales en Administración de Empresas o carreras afines.
- Mínimo tres años de experiencia en el sector.
- Excelente presentación personal.
- Conocimiento amplio del manejo de sistemas de gestión, administración, contabilidad, finanzas y ventas.

Habilidades Requeridas:

- Amplio conocimiento en la dirección y gestión de empresas.
- Habilidades de liderazgo.
- Pensamiento crítico.
- Capacidades de análisis, planeación, ejecución y evaluación de los objetivos empresariales a corto y largo plazo.
- Altas capacidades de negociación y toma de decisiones.
- Gestión de recursos humanos.

5.5.2 Supervisor (Chef en repostería)

Descripción del Cargo: Como Supervisor es el responsable mantener el adecuado funcionamiento de la tienda de café, Supervisar, controlar, capacitar y evaluar el desempeño de los empleados; evaluar la eficacia de los canales de distribución, inventarios, rotación de productos y calidad de estos. Es el responsable de mantener e incrementar el volumen de ventas de la tienda. Mantener una adecuada satisfacción del cliente.

Actividades

- Efectuar el aseguramiento de la calidad de los productos entregados por los proveedores.
- Desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades de consumo teniendo en cuenta los objetivos empresariales.
- Organización de los horarios del personal, seguimiento y cumplimiento de estos.
- Realización de pedidos de insumos y materias primas, recepción de proveedores.
- Control de costos y gestión de inventarios.
- Desarrollo de buenas relaciones laborales y personales.
- Tener conocimientos y competencias técnicas en el negocio.
- Valores personales de servicio, honestidad y confianza.

Requisitos:

- Estudios técnicos o profesionales en repostería o panadería
- Mínimo un año de experiencia en el sector.
- Excelente presentación personal
- Conocimiento amplio en Office y gestión de inventarios.

Habilidades Requeridas:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Pensamiento crítico
- Capacidades de planeación, ejecución y evaluación
- Altas capacidades de negociación y toma de decisiones
- Gestión de inventarios.

5.5.3 Barista

Descripción del cargo: Las actividades del cargo requieren conocimiento especializado en el café de alta calidad, su preparación en bebidas frías o calientes, así como la preparación de bebidas sustitutas; dentro de sus responsabilidades se encuentra garantizar una excelente experiencia del cliente.

Actividades:

- Preparar y servir bebidas basadas en café o sustitutos tanto frías como calientes manteniendo una adecuada presentación de cada producto.
- Mantener su área de trabajo ordenada y limpia, así como mantener el abastecimiento de productos e insumos requeridos para cumplir con sus actividades.
- Mantenimiento básico de la máquina de café y demás electrodomésticos necesarios para sus actividades.
- Colaborar en todas las actividades de control de inventarios y costos, almacenamiento y distribución de alimentos en su área de responsabilidad.
- Mantener los estándares de calidad en todos los productos.

Requisitos

- Mayor de edad
- Conocimiento especializado en café de alta calidad
- Mínimo un año de experiencia
- Excelente presentación personal

Habilidades

- Experiencia práctica amplia en la preparación de bebidas y Art Latte.
- Conocimiento de las normas sanitarias y protocolos de bioseguridad.
- Habilidad de comunicación y servicio al cliente.

- Facilidad de trabajar en equipo.
- Habilidades para trabajar bajo presión.

5.5.4 Mesero

Descripción del cargo: Personal encargado de dar la bienvenida a los clientes, guiarlos a través del local, explicarles el funcionamiento de la Tienda de Café, brindarle un excelente servicio al cliente, servir y entregar todos los productos, mantener las áreas limpias y desinfectadas, al igual que todos los espacios incluyendo todas las mesas e instalaciones sanitarias. Asegurar el adecuado cumplimiento de todos los protocolos de bioseguridad.

Actividades:

- Mantener la limpieza, organización y desinfección de todas las instalaciones incluyendo las instalaciones sanitarias y zonas de descanso.
- Dentro de sus funciones de atención y servicio al cliente están las de explicar detalladamente la carta de productos, distintas preparaciones y realizar recomendaciones de acuerdo con las preferencias del cliente.
- Apoyar en el abastecimiento y gestión de inventarios.

Requisitos

- Experiencia en servicio al cliente
- Excelente presentación personal

Habilidades

- Experiencia en atención y servicio al cliente.
- Conocimiento de las normas sanitarias y protocolos de bioseguridad.
- Habilidad de comunicación y servicio.

- Facilidad de trabajar en equipo.
- Habilidades para trabajar bajo presión.

6. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

Teniendo en cuenta el plan organizacional y los horarios de funcionamiento de Gaviota Azul tienda de café, la cual estará abierta al público de lunes a sábado de 9:00am a 7:00pm. Las operaciones en la Tienda de Café iniciarán desde las 8:00 am para la adecuación de las instalaciones, recibo de mercancías de proveedores y abastecimiento de productos en estantería, refrigeradores y cocina. Por lo tanto, será necesario contar con el personal idóneo un total de 11 horas diarias entre semana. Según el Código sustantivo del trabajo en su artículo 161, el personal contratado puede trabajar una jornada máxima de 8 horas al día y 48 horas a la semana, y en caso de laborar los días domingos o festivos se remunera con un recargo del 75% sobre el salario ordinario en proporción a las horas trabajadas, y solo podrá trabajar dos domingos al mes para que se considere como trabajo dominical ocasional (artículo 179 del código sustantivo del trabajo), por lo tanto se deberán implementar horarios y jornadas laborales rotativas por turnos. Teniendo en cuenta los requerimientos para cumplir con el adecuado funcionamiento del negocio, el total de empleados necesarios para cubrir la demanda y las necesidades propias del negocio será de 4 personas.

En la Figura. 29, se detallan el total de las asignaciones salariales y las prestaciones sociales de ley de acuerdo con la nómina requerida.

Figura. 29

Tabla de ingresos salariales con las prestaciones sociales de ley

Cargo	Salario	Aux. de transporte	Salario Aux. de transporte	Salud Empleador 8,5%	Salud Trabajador 4,5%	Pensión Empleador 12%	Pensión Trabajador 4%	ARL 0.52%	Caja de Compensación 4%
Gerente General Supervisor	\$ 1.500.000	\$ 106.454	\$ 1.606.454	\$ 136.549	\$ 72.290	\$ 192.774	\$ 64.258	\$ 8.354	\$ 64.258
Barista	\$ 1.200.000	\$ 106.454	\$ 1.306.454	\$ 111.049	\$ 58.790	\$ 156.774	\$ 52.258	\$ 6.794	\$ 52.258
Mesero	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 1.014.980	\$ 86.273	\$ 45.674	\$ 121.798	\$ 40.599	\$ 5.278	\$ 40.599
Mesero	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 1.014.980	\$ 86.273	\$ 45.674	\$ 121.798	\$ 40.599	\$ 5.278	\$ 40.599

Cargo	Cesantías	Intereses a las cesantías	Prima de servicios	Vacaciones	Total, Mes Nomina	Total, Año
Gerente General Supervisor	\$ 1.606.454	\$ 192.774	\$ 803.227	\$ 401.614	\$ 2.008.389	\$ 28.309.575
Barista	\$ 1.306.454	\$ 156.774	\$ 653.227	\$ 326.614	\$ 1.633.329	\$ 23.022.855
Mesero	\$ 1.014.980	\$ 121.798	\$ 507.490	\$ 253.745	\$ 1.268.928	\$ 17.886.384
					\$ 6.179.597	\$ 87.105.197

Fuente propia

Según los decretos No. 1785 y 1786 de 2020 el Gobierno Nacional estableció el Salario Mínimo Legal Mensual Vigente SMLMV para el año 2021 en la suma de novecientos ocho mil quinientos veintiséis pesos (\$ 908.526) y fijó el Auxilio de Transporte en la suma de ciento seis mil cuatrocientos cincuenta y cuatro pesos (\$106.454).

Figura. 30

Tabla de bonificaciones

Bonificaciones trimestrales no constitutivas de salario si se cumple meta de ventas con participación del mercado del 3%			
Cargo	Número de Empleados	Bonificaciones trimestrales básicas	Total, Bonificación Anual
Gerente General	1	\$ 100.000	\$ 400.000
Supervisor	1	\$ 75.000	\$ 300.000
Barista	1	\$ 50.000	\$ 200.000
Mesero	1	\$ 50.000	\$ 200.000

Total: \$ 275.000 \$ 1.100.000

Bonificaciones trimestrales no constitutivas de salario, basadas en rentabilidad

Cargo	Número de Empleados	Bonificación trimestral Productividad por ventas > 5%	Total, Bonificación Anual (Rentabilidad >5%)
Gerente General	1	\$ 150.000	\$ 600.000
Supervisor	1	\$ 100.000	\$ 400.000
Barista	1	\$ 75.000	\$ 300.000
Mesero	1	\$ 75.000	\$ 300.000
Total:		\$ 400.000	\$ 1.600.000

Cargo	Número de Empleados	Bonificación trimestral Productividad por ventas > 10% < 15%	Total, Bonificación Anual (Rentabilidad > 10% < 15%)
Gerente General	1	\$ 200.000	\$ 800.000
Supervisor	1	\$ 125.000	\$ 500.000
Barista	1	\$ 100.000	\$ 400.000
Mesero	1	\$ 100.000	\$ 400.000
Total:		\$ 525.000	\$ 2.100.000

Cargo	Número de Empleados	Bonificación trimestral Productividad por ventas > 15%	Total, Bonificación Anual (Rentabilidad > 15%)
Gerente General	1	\$ 250.000	\$ 1.000.000
Supervisor	1	\$ 150.000	\$ 600.000
Barista	1	\$ 125.000	\$ 500.000
Mesero	1	\$ 125.000	\$ 500.000
Total:		\$ 650.000	\$ 2.600.000

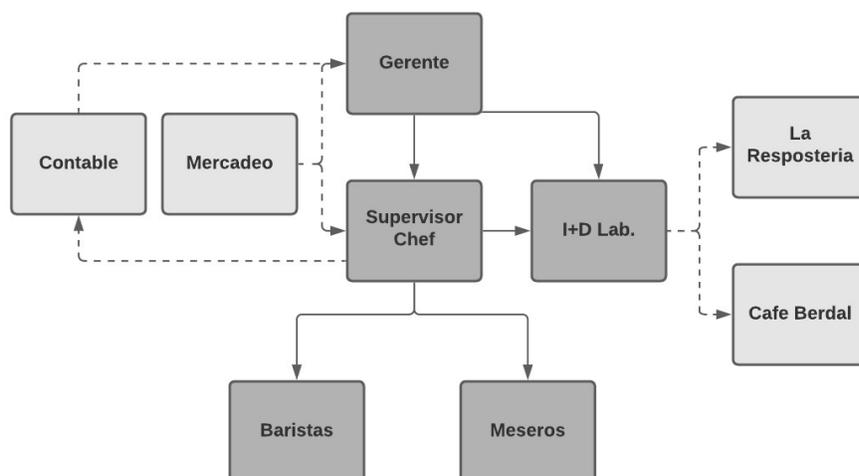
Tabla de bonificaciones basadas en productividad trimestral, pasando de bonificación básica si se logra mantener las ventas con una participación del 3% del mercado (\$ 91.779.840 pesos) y bonificaciones progresivas trimestrales si se incrementan las ventas propuestas en más del 5%, entre el 10 y 15% y con un incremento mayor al 15%. Fuente propia

Sin embargo, una visión holística sobre la administración de los recursos humanos, brinda un nuevo panorama que centra su atención en el capital humano de las organizaciones y

como la remuneración basada en un salario fijo limita el crecimiento, por lo que plantea la necesidad de desarrollar una nueva perspectiva, con una mejor estructura salarial, que desarrolla remuneraciones flexibles basadas en desempeño, con lo cual se brinda la posibilidad de alcanzar mayores objetivos y metas, innovar y crear nuevos procesos y/o productos dentro de la organización, que puedan brindar una mayor rentabilidad a toda la empresa y mantener una ventaja competitiva frente al mercado (Chiavenato, 2017). En la Figura. 30, se presenta la estructura de bonificaciones salariales basadas en rentabilidad.

En la Figura. 31, se presenta el organigrama de la empresa donde se describe la jerarquía bajo la dirección del gerente, con supervisor y personal operativo a su cargo, así como el departamento contable y departamento de marketing; estos dos últimos departamentos se encuentran tercerizados para enfocar los esfuerzos en los procesos de investigación, desarrollo y comercialización. De igual forma, se presenta la relación comercial con los proveedores estratégicos con quienes se tercerizarán los procesos de suministro.

Figura. 31
Organigrama.



Fuente propia

7. GASTOS DE INICIO Y CAPITALIZACIÓN

Se calculó el capital necesario para poner en marcha a Gaviota Azul tienda de café, tal como se muestra en la Figura. 32; el capital requerido es de \$110.000.000 de pesos, donde se incluye los costos operativos de los primeros 6 meses. Aquí se contemplan los gastos administrativos y contables, gastos operacionales, así como la inversión en mobiliario, planta y equipos, los costos totales de la constitución y la póliza de seguro adecuada, teniendo en cuenta las coberturas por daños, incendios, inundaciones, actos mal intencionados y daño a terceros.

Figura. 32
Cálculo de capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO (SEIS MESES) + INVERSION INICIAL			
	Costo mensual		Costo total
Gastos administrativos	\$ 6.141.718,00	\$	36.850.308,00
Gastos operacionales	\$ 5.737.903,00	\$	34.427.418,00
Inversión inicial mobiliario, planta y equipos		\$	37.000.000,00
Costos de constitución		\$	227.100,00
Póliza de seguro (plan empresa protegida)		\$	1.495.174,00
	Total:	\$	110.000.000,00

Fuente propia

Luego de tener el valor total para iniciar el proyecto y de calcular el presupuesto para inversión y funcionamiento para los primeros 6 meses, evaluar el costo de las diferentes fuentes de financiación para tener una adecuada estructura de capital y considerando el escudo tributario en el costo de la deuda en las empresas que no puedan acogerse a los beneficios contemplados en el decreto 2112 de 2019, que reglamenta el artículo 268 de la Ley 1955 del

mismo año, donde beneficia a las sociedades comerciales que se constituyan en las ZESE (Zona económica y social especial) con una tarifa del impuesto sobre la renta del 0% por los primeros 5 años y 50% de la tarifa general para los 5 años siguientes. En la Figura. 33 se presentan los siguientes escenarios:

Figura. 33
Diferencias del costo de la deuda utilizando el escudo tributario en empresas que tengan beneficio de las ZESE.

CON ESCUDO TRIBUTARIO				
	VALOR	PARTICIPACIÓN	COSTO	PROMEDIO PONDERADO
DEUDA	45.000.000	41%	8%	3%
RECURSOS PROPIOS	65000000	59%	15%	9%
TOTAL	110.000.000	100%		12% WACC

TIO (Tasa de interés de oportunidad para el inversionista)	15%
Tasa de interés	12%
Impuestos	31%
Costo de la deuda	8%

SIN ESCUDO TRIBUTARIO: ZESE				
	VALOR	PARTICIPACIÓN	COSTO	PROMEDIO PONDERADO
DEUDA	45.000.000	41%	12%	5%
RECURSOS PROPIOS	65000000	59%	15%	9%
TOTAL	110.000.000	100%		14% WACC

TIO (Tasa de interés de oportunidad para el inversionista)	15%
TASA DE INTERES	12%
IMPUESTOS	0%
COSTO DE LA DEUDA	12%

Fuente propia

Los escenarios propuestos se realizaron teniendo en cuenta una estructura de capital con un financiamiento del 48% del total de la inversión (\$45.000.000) a una tasa de interés anual del 12% a 5 años (Figura. 34).

Figura. 34

Tabla de amortización de préstamo con tasa de interés anual del 12% con una financiación a 5 años

Valor total del préstamo	45.000.000
Tasa de interés anual	12%
Tiempo (años)	5
Frecuencia	1
Periodos	5
Cuota nivelada	\$ 12.483.437,94

CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE PRESTAMO				
No	Cuota	Capital	Interés	Saldo
0	-	-	-	\$ 45.000.000
1	\$ 12.483.437,94	\$ 7.083.437,94	\$ 5.400.000,00	\$ 37.916.562,06
2	\$ 12.483.437,94	\$ 7.933.450,49	\$ 4.549.987,45	\$ 29.983.111,57
3	\$ 12.483.437,94	\$ 8.885.464,55	\$ 3.597.973,39	\$ 21.097.647,02
4	\$ 12.483.437,94	\$ 9.951.720,29	\$ 2.531.717,64	\$ 11.145.926,73
5	\$ 12.483.437,94	\$ 11.145.926,73	\$ 1.337.511,21	\$ 0,00

Fuente propia

8. PLAN FINANCIERO

El presente análisis financiero se realizó para evaluar si el proyecto es viable en términos monetarios de acuerdo con lo propuesto en el modelo de negocio, teniendo en cuenta la planeación estratégica, el plan de operaciones, de marketing y el plan de expansión.

En este análisis se consolida la totalidad de la información necesaria para su implementación y los valores monetarios que se requieren. Se realizaron simulaciones y comparaciones en diferentes escenarios para evaluar la viabilidad y la rentabilidad en un horizonte de tiempo de once años teniendo en cuenta el beneficio tributario de los primeros 10 años. Se tuvo en cuenta los ingresos totales esperados de acuerdo con la participación en el mercado deseada, los gastos operativos, costos de producción, las inversiones necesarias y la financiación requerida, además de la nómina necesaria para el funcionamiento tanto de la planta administrativa como operativa en los establecimientos de acuerdo con el plan de expansión propuesto.

Inicialmente se hizo una evaluación del punto de equilibrio multi producto, tal como se detalla en la Figura. 35. Las proyecciones de ventas se realizaron teniendo en cuenta el 3% de participación en el mercado, con un número de clientes diarios de 159 y un *ticket* promedio de consumo de \$8.000, lo cual lleva a unas ventas diarias aproximadas de \$1.274.720 pesos.

Figura. 35

Punto de equilibrio con un 3% de participación del mercado.

PRODUCTO	COSTO VARIABLE	PRECIO DE VENTA	CAFETERIA (60%)		
Tipo americano 4 oz	\$ 499,00	\$ 2.000,00	12%	\$	91.779,84
Tipo americano 7 oz	\$ 875,75	\$ 2.500,00	20%	\$	152.966,40
Capuchino 7 oz	\$ 1.173,73	\$ 3.800,00	10%	\$	76.483,20
Capuchino 10 oz	\$ 1.716,53	\$ 4.800,00	11%	\$	84.131,52
Latte 7 oz	\$ 1.173,73	\$ 3.500,00	6%	\$	45.889,92
Latte 10 oz	\$ 1.716,53	\$ 4.500,00	10%	\$	76.483,20
Granizado 10 oz	\$ 1.983,61	\$ 5.200,00	20%	\$	152.966,40
Café Mocca 10 oz	\$ 2.493,97	\$ 5.200,00	7%	\$	53.538,24
Aromática de Hierbabuena y jengibre 7 oz	\$ 673,26	\$ 2.500,00	2%	\$	15.296,64
Agua 600cc	\$ 1.100,00	\$ 2.500,00	2%	\$	15.296,64
PASTELERIA (40%)					
Rollos canela & calabaza	\$ 1.200,00	\$ 3.000,00	15%	\$	76.483,20
Torta almendras remolacha	\$ 1.500,00	\$ 4.000,00	20%	\$	101.977,60
Torta zanahoria + jengibre	\$ 1.500,00	\$ 4.000,00	20%	\$	101.977,60
Galleta avena + cacao	\$ 1.200,00	\$ 2.500,00	10%	\$	50.988,80
Caja mini rolls canela & calabaza x6	\$ 6.000,00	\$ 12.000,00	10%	\$	50.988,80
Caja mini rolls canela & remolacha x6	\$ 6.000,00	\$ 12.000,00	10%	\$	50.988,80
Rollos canela & remolacha	\$ 1.200,00	\$ 3.000,00	15%	\$	76.483,20
				\$	1.274.720,00

Producto	Unidades vendidas	Costo de unidades vendidas	Contribución marginal unitario	% participación en las ventas	Cantidad de equilibrio x producto
Tipo americano 4 oz	46	\$ 22.899,07	\$ 1.501,00	13%	637
Tipo americano 7 oz	61	\$ 53.584,13	\$ 1.624,25	17%	849
Capuchino 7 oz	20	\$ 23.623,85	\$ 2.626,27	6%	279
Capuchino 10 oz	18	\$ 30.086,31	\$ 3.083,47	5%	243
Latte 7 oz	13	\$ 15.389,25	\$ 2.326,27	4%	182
Latte 10 oz	17	\$ 29.174,60	\$ 2.783,47	5%	236
Granizado 10 oz	29	\$ 58.351,09	\$ 3.216,39	8%	408
Café mocca 10 oz	10	\$ 25.677,45	\$ 2.706,03	3%	143
Aromática de Hierbabuena y jengibre 7 oz	6	\$ 4.119,45	\$ 1.826,74	2%	85
Agua 600cc	6	\$ 6.730,52	\$ 1.400,00	2%	85
PASTELERIA (40%)					
Rollos canela & calabaza	25	\$ 30.593,28	\$ 1.800,00	7%	354
Torta almendras remolacha	25	\$ 38.241,60	\$ 2.500,00	7%	354

Torta zanahoria + jengibre	25	\$ 38.241,60	\$ 2.500,00	7%	354
Galleta avena + cacao	20	\$ 24.474,62	\$ 1.300,00	6%	283
Caja mini rolls canela & calabaza x6	4	\$ 25.494,40	\$ 6.000,00	1%	59
Caja mini rolls canela & remolacha x6	4	\$ 25.494,40	\$ 6.000,00	1%	59
Rollos canela & remolacha	25	\$ 30.593,28	\$ 1.800,00	7%	354

Se calculó un punto de equilibrio con unos costos fijos de \$10.984.746 con una contribución del 60% en productos de cafetería y 40% en productos de repostería. Cantidad de Equilibrio general 4961 unidades. Fuente propia

Luego de estructurar el estado de resultados y el flujo de caja (Figura. 36), los indicadores que se analizaron para evaluar la viabilidad del proyecto fueron el VPN y la TIR (Figura. 37).

En la Figura. 38, se presentan tres escenarios, uno probable (normal) con un crecimiento en ventas del 5%, uno pesimista con una reducción de las ventas en un 10% y otro optimista con un crecimiento en ventas del 10%, para evaluar un panorama más amplio sobre las implicaciones, riesgos y aciertos para los inversionistas en este emprendimiento.

Figura. 36
Estados de resultados

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA			Gaviota Azul tienda de café			
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Participación en el mercado 3%</i>			2021	2022	2023	2024
Ingresos actividades ordinarias				\$ 367.119.360,0	\$ 381.804.134,4	\$ 397.076.299,8
Total, ingresos actividad ordinaria				\$ 367.119.360,0	\$ 381.804.134,4	\$ 397.076.299,8
Costo de ventas (40%)				\$ 146.847.744,0	\$ 152.721.653,8	\$ 158.830.519,9
Utilidad bruta				\$ 220.271.616,0	\$ 229.082.480,6	\$ 238.245.779,9
Gastos Operativos	Adm. (mes)	\$ 6.141.718,00		\$ 73.700.616,0	\$ 76.648.640,6	\$ 79.714.586,3
	Op. (mes)	\$ 5.737.903,00		\$ 68.854.836,0	\$ 71.609.029,4	\$ 74.473.390,6
Inversión Apertura local 2 (Año 4) y 3 (Año 6)						

Utilidad operativa (EBIT)		\$	77.716.164,0	\$	80.824.810,6	\$	84.057.803,0
Ingresos financieros			\$ -		\$ -		\$ -
Pago intereses		\$	5.400.000,0	\$	4.549.987,5	\$	3.597.973,4
EBITDA		\$	72.316.164,0	\$	76.274.823,1	\$	80.459.829,6
Impuestos 31% (Beneficio ZESE 0% 5 años y 50% 5 años siguientes)			\$ -		\$ -		\$ -
Amortización		\$	7.083.437,9	\$	7.933.450,5	\$	8.885.464,6
Depreciación Local 1	\$ 37.000.000,00	10%	\$ 3.700.000,0	\$	3.700.000,0	\$	3.700.000,0
Depreciación Local 2	\$ 42.550.000,00	10%					
Depreciación Local 3	\$ 46.805.000,00	10%					
Utilidad neta		\$	61.532.726,1	\$	64.641.372,6	\$	67.874.365,0
Inversiones totales		\$	110.000.000,0				
Capital Propio		\$	65.000.000,0				
Préstamo		\$	45.000.000,0				
Flujo de Caja Anual		-\$	\$ 65.232.726,1	\$	68.341.372,6	\$	71.574.365,0
Flujo de Caja Acumulado		-\$	\$ 232.726,1	\$	68.574.098,7	\$	140.148.463,7
			65.000.000,0				

		Año 4	Año 5	Año 6
<i>Participación en el mercado 3%</i>		2.025	2.026	2.027
Ingresos actividades ordinarias		\$ 412.959.351,8	\$ 429.477.725,8	\$ 446.656.834,9
		\$ 367.119.360,0	\$ 381.804.134,4	\$ 397.076.299,8
				\$ 367.119.360,0
Total, ingresos actividad ordinaria		\$ 780.078.711,8	\$ 811.281.860,2	\$ 1.210.852.494,6
Costo de ventas (40%)		\$ 312.031.484,7	\$ 324.512.744,1	\$ 484.340.997,9
Utilidad bruta		\$ 468.047.227,1	\$ 486.769.116,1	\$ 726.511.496,8
Gastos Operativos	Adm. (mes)	\$ 82.903.169,7	\$ 86.219.296,5	\$ 89.668.068,4
		\$ 6.141.718,0		
	Oper. (mes)	\$ 154.904.652,5	\$ 161.100.838,6	\$ 247.877.409,6
		\$ 5.737.903,0		
Inversión Apertura local 2 (Año 4) y 3 (Año 6)		\$ 42.550.000,0		\$ 46.805.000,0
Utilidad operativa (EBIT)		\$ 187.689.404,9	\$ 239.448.981,1	\$ 342.161.018,8
Ingresos financieros		\$ -	\$ -	\$ -
Pago intereses		\$ 2.531.717,6	\$ 1.337.511,2	\$ -
EBITDA		\$ 185.157.687,2	\$ 238.111.469,8	\$ 342.161.018,8
Impuestos 31% (Beneficio ZESE 0% 5 años y 50% 5 años siguientes)		\$ -	\$ -	\$ -
Amortización		\$ 9.951.720,0	\$ 11.145.926,7	\$ -
Depreciación Local 1	\$ 37.000.000,00	10%	\$ 3.700.000,0	\$ 3.700.000,0

Depreciación Local 2	\$		10%	\$	4.255.000,0	\$	4.255.000,0
		42.550.000,00					
Depreciación Local 3	\$		10%				
		46.805.000,00					
Utilidad neta				\$	171.505.967,2	\$	219.010.543,1
Inversiones totales							
Capital Propio							
Préstamo							
Flujo de Caja Anual				\$	175.205.967,2	\$	226.965.543,1
Flujo de Caja Acumulado				\$	315.354.430,9	\$	542.319.974,1
						\$	334.206.018,8
							884.480.992,9

			Año 7	Año 8	Año 9
<i>Participación en el mercado 3%</i>			2.028	2.029	2.030
Ingresos actividades ordinarias			\$ 464.523.108,3	\$ 483.104.032,6	\$ 502.428.193,9
			\$ 412.959.351,8	\$ 429.477.725,8	\$ 446.656.834,9
			\$ 381.804.134,4	\$ 397.076.299,8	\$ 412.959.351,8
Total, ingresos actividad ordinaria			\$ 1.259.286.594,4	\$ 1.309.658.058,2	\$ 1.362.044.380,5
Costo de ventas (40%)			\$ 503.714.637,8	\$ 523.863.223,3	\$ 544.817.752,2
Utilidad bruta			\$ 755.571.956,7	\$ 785.794.834,9	\$ 817.226.628,3
Gastos Operativos	Adm. (mes)	\$ 6.141.718,0	\$ 93.254.791,1	\$ 96.984.982,7	\$ 100.864.382,1
	Oper. (mes)	\$ 5.737.903,0	\$ 257.792.506,0	\$ 268.104.206,2	\$ 278.828.374,5
Inversión Apertura local 2 (Año 4) y 3 (Año 6)					
Utilidad operativa (EBIT)			\$ 404.524.659,6	\$ 420.705.646,0	\$ 437.533.871,8
Ingresos financieros			\$ -	\$ -	\$ -
Pago intereses			\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA			\$ 404.524.659,6	\$ 420.705.646,0	\$ 437.533.871,8
Impuestos 31% (Beneficio ZESE 0% 5 años y 50% 5 años siguientes)			\$ 62.701.322,2	\$ 65.209.375,1	\$ 67.817.750,1
Amortización			\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Local 1	\$	10%	\$ 3.700.000,0	\$ 3.700.000,0	\$ 3.700.000,0
	37.000.000,00				
Depreciación Local 2	\$	10%	\$ 4.255.000,0	\$ 4.255.000,0	\$ 4.255.000,0
	42.550.000,00				
Depreciación Local 3	\$	10%	\$ 4.680.500,0	\$ 4.680.500,0	\$ 4.680.500,0
	46.805.000,00				
Utilidad neta			\$ 329.187.837,3	\$ 342.860.770,8	\$ 357.080.621,7
Inversiones totales					
Capital Propio					
Préstamo					
Flujo de Caja Anual			\$ 341.823.337,3	\$ 355.496.270,8	\$ 369.716.121,7
Flujo de Caja Acumulado			\$ 1.226.304.330,2	\$ 1.581.800.601,1	\$ 1.951.516.722,7

Proyección de ventas con crecimiento anual del 4% con una participación de mercado del 3% por local comercial y plan de expansión de la marca con tres locales. Fuente propia

Figura. 37

VPN y TIR con tasa de descuento del 12%

VPN	\$ 1.291.348.971,90
TIR	124%
Tasa de descuento	12%
Crecimiento anual en Ventas	4%

Fuente propia

Figura. 38

Proyección de escenarios. Proyección de escenarios con tasas de crecimiento en escenario optimista (10%) pesimista (-10%) normal (5%).

RESUMEN DEL ESCENARIO				
	Valores actuales:	Optimo	Pesimista	Normal
Celdas cambiantes:				
Crecimiento en ventas	4%	10%	-10%	5%
VPN	\$ 1.291.348.971,90	\$ 1.678.477.588,78	\$ 735.430.863,82	\$ 1.347.952.331,08
TIR	124%	137%	92%	126%

Fuente propia

Todos y cada uno de los escenarios muestran un VPN y TIR positivos, los cuales evidencian una viabilidad financiera para el negocio, teniendo en cuenta que el plan de expansión proyectado con apertura de dos locales en los años 4 y 6 respectivamente, más el beneficio tributario de las ZESE, son estrategias que juegan un papel decisivo en la viabilidad del presente emprendimiento.

Para el desarrollo del departamento de *I+D Lab.* se propone invertir el 50% de las utilidades; como en las fases iniciales la investigación y desarrollo estará a cargo del chef -

supervisor, los recursos adicionales canalizados a través de las utilidades para este departamento, facilitarán la contratación de los demás miembros del equipo y la infraestructura requerida dentro de la propuesta de negocio. De acuerdo con la fase de expansión en que se encuentre el proyecto, se determinará el porcentaje de utilidades que se reinvertirá para mantener su adecuado funcionamiento.

9. RIESGOS Y SUPUESTOS CRÍTICOS

Existe una serie de riesgos que se debe analizar y considerar para el presente emprendimiento. Al respecto es necesario considerar lo siguiente:

Si el mercado se desarrolla de forma más lenta, la viabilidad del negocio según los modelos de sensibilidad presentados se podría enfocar en alcanzar una TIR = Tasa de descuento. Si en cambio se desarrolla más rápido de lo esperado los esfuerzos se encaminarán en acelerar el plan de expansión.

Analizar a la competencia permite mejorar los productos, procesos y estrategias, para mantener la constante innovación. Se considera que el punto fundamental es escuchar al cliente y saber que tiene la competencia, que le hace falta al negocio y como se puede implementar o mejorar. Además, es muy importante mantenerse en constante cambio con inversión en innovación y desarrollo.

Uno de los riesgos y supuestos más importante, está en el desarrollo de los productos al no lograr sabores agradables y atractivos para los consumidores, que a pesar de cumplir con las características propuestas: Saludable y amigable con el medio ambiente, no cambien la cultura de consumo de las personas.

Uno de los objetivos es generar fuentes de empleo, con buena remuneración y posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, teniendo en cuenta el panorama actual del

país y el crecimiento del desempleo, el gobierno ha expresado su interés en el desarrollo de políticas para impulsar la generación de empleos con subsidios a la nómina principalmente para personas entre los 18 y 28 años, por lo que no vemos un riesgo probable en la escasez de mano de obra. Sin embargo, en un escenario ante la ausencia de personal o el incremento en los costos operativos de los procesos de comercialización, la tecnología y automatización sería la clave. Esta idea se respalda si las condiciones del mercado lo permiten y los análisis financieros apoyan la decisión de migrar a un modelo de negocio más eficiente y rentable al invertir en máquinas automáticas o máquinas de vending.

10. BENEFICIOS A LA COMUNIDAD

10.1 Impacto en el desarrollo económico

En la actualidad se viven momentos de gran incertidumbre e importantes cambios. La pandemia del Covid-19 ocasionada por el virus SARS-CoV-2 que sus primeros casos fueron encontrados en la ciudad de Wuhan en la provincia de Hubei de la República Popular China en diciembre de 2019 y que se extendió rápidamente por todo el mundo, ha generado no solo un gran impacto en el sistema sanitario sino un efecto económico, político, social sin precedentes, siendo necesario priorizar las políticas de salud pública por encima de la actividad económica y productiva en el mundo entero, que ha generado pérdidas económicas incalculables, pérdidas laborales y claro está sociales.

En Colombia, la inversión gubernamental que se ha requerido ha sido muy alta, esto con el propósito de mantener la estabilidad de la población, apoyar al tejido empresarial con subsidios a las nóminas en las empresas para preservar los empleos, brindar subsidios a población de escasos recursos y las inversiones en el sistema de salud para intentar disminuir el riesgo de colapso sanitario, así como en uno de los programas de vacunación más importantes de los últimos tiempos. Todo esto ha generado una crisis económica y social importante aumentando el endeudamiento del gobierno, las empresas y las familias. Se ha incrementado el desempleo y la pobreza.

Así las cosas, un proyecto como Gaviota Azul tienda de café es la forma de aportar desde una humilde posición para generar confianza en el mercado, crear nuevas fuentes de

empleo directo y estable, apoyar la reactivación económica local y así aportar a la reactivación nacional, generando un claro impacto en el bienestar de las personas tanto social como ambiental.

10.2 Impacto en el desarrollo de la comunidad

Con el presente emprendimiento se pretende generar un cambio en la sociedad entregando una propuesta de valor basada en productos diferenciados, más naturales, saludables y amigables con el medio ambiente, pensando en la sostenibilidad a largo plazo y en la conciencia social de un mundo mejor, buscando ser una opción diferente a lo que se encuentra actualmente en el mercado local.

10.3 Desarrollo humano

Dentro de la organización como parte de una cultura empresarial definida está la inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos, procesos y formas de comercialización, así como la inversión en capacitación continua de los empleados y retroalimentación conjunta con los socios estratégicos para generar una ventaja competitiva en el mercado.

De acuerdo con el plan de expansión se espera que los colaboradores de mayor experiencia y con mayores capacidades, puedan ascender en la estructura corporativa y que sean ellos quienes apoyen en el proceso de crecimiento de la empresa.

11. CONCLUSIONES

El entorno económico actual brinda la posibilidad de emprender; las propuestas gubernamentales en materia de apoyo a empresas por medio de subsidios hasta del 25% a la nómina para generar empleo principalmente de la población más joven en el país entre los 18 y 28 años, además de los beneficios tributarios en las ZESE (Zonas económica y social especial) y facilidades de acceso al crédito, son el principal motor para impulsar el cambio y la reactivación económica.

Los hábitos de consumo de la población colombiana están cambiando y el interés por alimentos más saludables y amigables con el medio ambiente está creciendo, donde se encuentra un nicho de mercado, brindando opciones de productos que cumplan con los requerimientos de estos clientes que buscan alimentarse de una mejor manera y siendo más conscientes a la hora de elegir y del impacto que tienen sus decisiones.

Los estudios de mercado realizados en el presente proyecto brindaron una información valiosa sobre las necesidades y deseos de la población evaluada, permitiendo identificar oportunidades importantes, teniendo en cuenta el cambio de hábitos de la población, que en la actualidad valora más los productos saludables y el cuidado del medio ambiente. Estos clientes están dispuestos a pagar un poco más por productos que tengan estos atributos y además que se puedan consumir en empaques reciclables, biodegradables y / o compostables.

El nicho de mercado objetivo se encuentra principalmente en los estratos 3, 4 y 5, que visiten una de las zonas comerciales más importante en Armenia que es el parque Fundadores

donde confluyen múltiples empresas principalmente asociadas a la salud y a entidades financieras; la población que visita esta zona es más sensible con la importancia de una alimentación más saludable. La estrategia de ventas se basa en brindar una opción atractiva de productos a estos segmentos de la población que trabajan o visitan esta zona comercial y generar campañas de posicionamiento dirigidas en redes sociales.

En el análisis financiero se obtuvo viabilidad en los diferentes escenarios teniendo en cuenta la participación en el mercado y el plan de expansión, que mostraron un VPN y TIR positivos para el proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becerra Elejalde, L. (2 de Marzo de 2020). Las tiendas de café cambiaron en los últimos cuarenta años al ritmo del consumidor. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/las-tiendas-de-cafe-cambiaron-en-los-ultimos-cuarenta-anos-al-ritmo-del-consumidor-2971876>
- Bushnell, D. (2004). *Colombia, una nación a pesar de sí misma* (Tercera edición ed.). Planeta Colombiana Editorial S. A.
- Carrasquilla Barrera, A., & Restrepo Abondano, J. (24 de noviembre de 2019). *MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minindustria/zese/decreto-2112-del-24nov19.aspx>
- Dos Santos, S., Silva, L., Selani, M., Dutra , I., Segal , E., Ferreira , A., . . . Ferreira , T. (2020). Umami Ingredient: Flavor enhancer from shiitake (*Lentinula edodes*). *Food Research International Elsevier*, 137 (2020)109540, 1-8.
- (2014). *Estudio de Café en el Quindío 2014*. Quindío. Armenia: Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. Obtenido de <https://camaraarmenia.org.co/wp-content/uploads/2018/04/radiografiadecafeneldepartamento-151214154146.pdf>
- (2016). *Estudio de Café en el Quindío 2016*. Quindío. Armenia: Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. Obtenido de <https://camaraarmenia.org.co/wp-content/uploads/2018/04/hbitosdeconsumodecafdelosquindiandoscorregido1-161210151744.pdf>
- (2017). *Estudio de Café en el Quindío 2017*. Qundío. Armenia: Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. Obtenido de <https://camaraarmenia.org.co/wp->

content/uploads/2018/04/Estudio_de_cafe_en_el_Quindio2017_VERSION_SEIS_FIN
AL.pdf

(2015). *Estudio de Cafés en el Quindío 2015*. Quindío. Armenia: Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. Obtenido de <https://camaraarmenia.org.co/wp-content/uploads/2018/04/radiografiadecafeneldepartamento-151214154146.pdf>

Franco Arias, J. (2018). *Estudio de Café en el Quindío 2018*. Armenia: Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. Obtenido de https://camaraarmenia.org.co/wp-content/uploads/2020/06/informe_cafe_2018.pdf

Franco Arias, J. (2019). *Estudio de Café en el Quindío 2019*. Armenia: Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. Obtenido de https://camaraarmenia.org.co/wp-content/uploads/2020/06/informe_cafe_2018.pdf

Gutiérrez Núñez, A. (26 de Enero de 2021). La comida saludable y sostenible está entre las tendencias de la cocina para este año. *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/comida-saludable-y-sostenible-son-las-tendencias-de-alimentacion-para-este-ano-3115641>

Ingredion. (2020). ¿Qué tan importante es para los colombianos la alimentación saludable? *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/que-tan-importante-es-para-los-colombianos-la-alimentacion-saludable-545678>

Narges , T., Mahboubeh , T., Isabelle , M., & Paul , E. (2017). The potential effects of chlorogenic acid, the main phenolic components in coffee, on health: a comprehensive review of the literature. *Springer*, 56, 2215–2244.

Nielsen. (2016). *QUÉ HAY EN NUESTRA COMIDA Y EN NUESTRA MENTE*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-global-ingredient-and-out-of-home-dining-trends-report-germany.pdf>

- NielsenIQ. (2018). *Comida saludable: Todo está servido para crecer*. Obtenido de <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer/>
- Ocampo López, O., & Álvarez Herrera, L. (2017). Tendencia de la producción y el consumo del café en Colombia. *Apuntes del CENES*, 36(64), 139-165. Obtenido de <https://doi.org/10.19053/01203053.v36.n64.2017.5419>
- Organización Mundial de la Salud. (2018). *Alimentación sana*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Obesidad y sobrepeso*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>
- Paisaje cultural cafetero*. (s.f.). Obtenido de www.paisajeculturalcafetero.org.co
- Seong-Ah, K., Li-Juan, T., & Sangah, S. (2017). Coffee Consumption and the Risk of All-Cause and Cause-Specific Mortality in the Korean Population. *Journal Of The Academy Of Nutrition And Dietetics*, 121(9), 1-6.
- UNESCO. (s.f.). Obtenido de whc.unesco.org/es/list/1121
- Yang, D., Shuang, R., Yangbo, S., Buyun, L., Yuxiao, W., Linda, G., . . . Wei, B. (2021). Association Between Frequency of Eating Away-From-Home Meals and Risk of All-Cause and Cause-Specific Mortality. *Jurnal Of The Academy Of Nutrition And Dietetics*, 121, (9), 1741-1749.
- Samuelson, P. (2010). *Economía con aplicaciones a Latinoamérica* (19.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana de España.