



Formulación y evaluación de un proyecto de emprendimiento para la creación de la
(Tienda de Café – Bar) “*Cofftails*” en la ciudad de Bogotá

Cristhian Javier Acosta Díaz

Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías

Programa Ingeniería Industrial

Bogotá D.C.
2018



Formulación y evaluación de un proyecto de emprendimiento para la creación de la
(Tienda de Café – Bar) “*Cofftails*” en la ciudad de Bogotá

Cristhian Javier Acosta Díaz

Trabajo presentado como requisito para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL

Director:
Mónica Castañeda Riascos

Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías
Programa Ingeniería Industrial

Bogotá D.C.
2018

*A mi madre y a mi abuelita,
motor de mi vida.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

A mi madre Anny, que desde la distancia me apoyó y me dio aliento en cada día de este largo camino.

A mi abuelita Teresa, compañía y testigo de las noches de traspas.

A mi familia y amigos que hicieron parte fundamental durante cada una de las etapas de este bonito proyecto.

Tabla de Contenido

1	RESUMEN EJECUTIVO	1
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
3	JUSTIFICACIÓN	4
4	OBJETIVOS	6
4.1	OBJETIVO GENERAL	6
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
5	METODOLOGÍA	7
6	MARCO TEÓRICO	8
6.1	ESTRUCTURAS PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.	8
6.2	MARCO CONCEPTUAL	10
6.2.1	MODELO DE NEGOCIO.	10
6.2.2	ANÁLISIS DEL MERCADO	10
6.2.3	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.....	11
6.2.4	PLANES OPERATIVOS.....	14
6.2.5	ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.	18
6.2.6	RESULTADOS.....	19
7	ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD	22
7.1	ANTECEDENTES	22
7.2	COMPORTAMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR.	29
7.2.1	Comportamiento del Sector.....	29
7.2.2	Evolución del Sector.	30
8	MODELO DE NEGOCIO	32
9	ANÁLISIS DEL MERCADO	33
9.1	DESCRIPCIÓN DE LA DEMANDA.....	33
9.2	DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA.....	37
9.2.1	Matriz De Perfil Competitivo.....	38
9.2.2	Análisis de los principales competidores y líderes del mercado.	44
10	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	61
10.1	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	61
10.2	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.....	62

10.2.1	Horizonte del proyecto.....	62
10.2.2	Ruta Crítica (CPM) Fase Preoperativa.....	63
10.2.3	Localización.....	65
11	PLANES OPERATIVOS.....	71
11.1	PLAN DE MERCADEO.....	71
11.1.1	Mezcla de Marketing.....	71
11.1.2	Imagen Corporativa.....	79
11.2	OPERACIONES.....	80
11.2.1	Distribución de la Planta.....	80
11.2.2	Diseño de Procesos.....	83
11.2.3	Plan de Compras.....	86
11.3	FINANZAS.....	89
11.3.1	Financiación del proyecto.....	89
11.4	RECURSOS HUMANOS.....	90
12	ORGANIZACIÓN.....	93
12.1	MARCO LEGAL.....	93
12.1.1	Clasificación de los bienes y servicios.....	93
12.1.2	Constitución.....	94
12.1.3	Normatividad.....	96
12.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	99
13	ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.....	100
13.1	ANÁLISIS DE COSTOS.....	101
13.1.1	Costos Variables.....	101
13.1.2	Costos Fijos.....	103
13.1.3	Gastos.....	104
13.2	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	104
13.2.1	Escenarios.....	104
13.2.2	Indicadores Financieros.....	110
14	RESULTADOS.....	112
14.1	ANÁLISIS DE VENTAS.....	112
14.1.1	Evolución de las ventas.....	112
14.1.2	Exactitud de los Pronósticos.....	116

14.1.3	Flujo de Caja Real.....	117
14.2	ANÁLISIS DE COMPRAS.....	119
14.2.1	Evolución de las Compras por Categoría.....	119
14.2.2	Búsqueda y Desarrollo de Proveedores.....	120
14.2.3	ANÁLISIS OPERATIVO.....	124
14.3	PROPUESTAS DE MEJORA.....	126
14.3.1	Diagrama de Pareto.....	126
14.3.2	Modelo EOQ.....	129
15	CONCLUSIONES.....	133
	REFERENCIAS.....	134

Lista de Tablas

Tabla 1: Metodología del Proyecto	7
Tabla 2: Estructuras formulación y evaluación de proyectos	9
Tabla 3 PIB por Sectores Económicos	30
Tabla 4 Modelo de negocio Canvas <i>Cofftails</i>	32
Tabla 5 Rango de edad población de Bogotá año 2018	35
Tabla 6 Estratos socioeconómicos en Bogotá año 2018	35
Tabla 7 Rango de edad población de Chapinero año 2018	36
Tabla 8 Análisis Principales Competidores En Cafés	38
Tabla 9 Escala De Calificación Productos/Servicios en Cafés	38
Tabla 10 Calificación Productos/Servicios en Cafés	39
Tabla 11 Resultados finales análisis de competidores en Cafés	39
Tabla 12 Análisis Principales Competidores en Bares.....	40
Tabla 13 Escala De Calificación Productos/Servicios en Bares.	41
Tabla 14 Calificación Productos/Servicios en Bares 1	41
Tabla 15 Calificación Productos/Servicios en Bares 2	42
Tabla 16 Calificación Productos/Servicios en Bares 3	42
Tabla 17 Resultados finales análisis de competidores en Bares	43
Tabla 18 Actividades del Proyecto.....	63
Tabla 19 Características de las alternativas de localización.	66
Tabla 20 Método Cualitativo por Puntos	67
Tabla 21 Factores Críticos.....	68
Tabla 22 Factores Objetivos.....	69
Tabla 23 Factores Subjetivos Centro	69
Tabla 24 Factores Subjetivos Quinta Camacho	69
Tabla 25 Factores Subjetivos Chapinero Central.....	70
Tabla 26 Resultados Finales por Factor	70
Tabla 27 Indicador de Localización	70
Tabla 28 Precio de algunos productos Línea de Café	73
Tabla 29 Precio de algunos productos Línea de Cócteles.....	73
Tabla 30 Precio de algunos productos Línea de Cervezas	74
Tabla 31 Precio de algunos productos Línea de Comida	74
Tabla 32 Precio de algunos productos Línea de Licores.....	75
Tabla 33 Lista inicial de proveedores por categoría	87
Tabla 34 Análisis de Características Equipo de Frío	87
Tabla 35 Evaluación Proveedores Equipo de Frío	88
Tabla 36 Características Proveedor Makro	88
Tabla 37 Características Proveedor Bavaria	89
Tabla 38 Inversiones Fijas.....	100
Tabla 39 Inversiones Diferidas	100

Tabla 40 Costo aproximado Cóctel Margarita	101
Tabla 41 Costo aproximado Café Capuccino.....	101
Tabla 42 Costo aproximado Hamburguesa	102
Tabla 43 Costos Fijos Proyectados Año 1	103
Tabla 44 Gastos Fijos Proyectados Año 1	104
Tabla 45 Proyección de Ventas Realista	105
Tabla 46 Proyección de Ventas Pesimista.....	105
Tabla 47 Proyección de Ventas Optimista	106
Tabla 48 Proyección Flujo de Caja Escenario Realista.....	107
Tabla 49 Proyección Flujo de Caja Optimista.	108
Tabla 50 Proyección Flujo de Caja Escenario Pesimista.	109
Tabla 51 Indicadores Financieros 1	110
Tabla 52 Indicadores Financieros 2	111
Tabla 53 Cálculo del MAPE para el Escenario Realista.....	116
Tabla 54 Cálculo del MAPE para el Escenario Pesimista	116
Tabla 55 Cálculo del MAPE para el Escenario Optimista	117
Tabla 56 Proyección Flujo de Caja Real.	118
Tabla 57 Desarrollo de proveedores 1.....	121
Tabla 58 Desarrollo de proveedores 2.....	122
Tabla 59 Ahorro por cambio de proveedor	123
Tabla 60 Ahorro por cambio de producto	123
Tabla 61 Ahorro por desarrollo de Proveedor.....	124
Tabla 62 Evolución Portafolio de productos	125
Tabla 63 Clasificación de Gastos (2017-2018).....	127
Tabla 64 Ahorro por cambio de Proveedor	128
Tabla 65 Modelo EOQ propuesto para la Línea de Cerveza.....	130

Lista de Figuras

Figura 1 Matriz de Ansoff.....	21
Figura 2 Estratos socioeconómicos en Chapinero año 2018.....	36
Figura 3 Ingresos por Hogares localidad de Chapinero año 2018	37
Figura 4 Facturación de las Cadenas Café más grandes en Colombia.....	51
Figura 5 Número de tiendas Cadenas Café más grandes en Colombia.....	51
Figura 6 Número de Puntos de las cadenas de bares más grandes en Colombia	56
Figura 7 Diagrama de Red del Proyecto	64
Figura 8 Ruta Crítica del Proyecto	64
Figura 9 Perfil de Instagram <i>Cofftails</i>	77
Figura 10 Perfil de Facebook <i>Cofftails</i>	78
Figura 11 Ubicación de <i>Cofftails</i> en Google Maps.....	78
Figura 12 Logotipo <i>Cofftails</i>	79
Figura 13 Diseño de Planta Inicial	81
Figura 14 Diseño de Planta Actual.....	82
Figura 15 Receta Estándar Cóctel Chocolate Martini.....	84
Figura 16 Diagrama de Flujo de Proceso elaboración del Cóctel Chocolate Martini.....	85
Figura 17 Perfil de Cargo Bartender	90
Figura 18 Descripción de Cargo Bartender 1	91
Figura 19 Descripción de Cargo Bartender 2.....	92
Figura 20 Organigrama <i>Cofftails</i>	99
Figura 21 Ventas Mensuales 2017-2018.....	112
Figura 22 Venta Línea de Cerveza 2017-2018.....	113
Figura 23 Venta Línea de Cócteles 2017-2018.....	114
Figura 24 Venta Línea de Comidas 2017-2018	114
Figura 25 Venta Línea de Licores 2017-2018.....	115
Figura 26 Venta Línea de Café 2017-2018	115
Figura 27 Evolución Compras Categoría Bar 2017-2108.....	119
Figura 28 Evolución Compras Categoría Cafetería 2017-2108	119
Figura 29 Evolución Compras Categoría Mercado 2017-2108	120
Figura 30 Diagrama de Pareto Gastos A.....	126
Figura 31 Menú <i>Cofftails</i> agosto 2018.....	128
Figura 32 Matriz Ansoff enfocada a la penetración de mercados.....	131

1 RESUMEN EJECUTIVO

Cofftails nace en la ciudad de Bogotá en el año 2017, un establecimiento enfocado al disfrute de las bebidas con el propósito de generar cultura alrededor de estas y renovar el concepto de Café-Bar a Tienda de Café-Bar.

En este trabajo se presenta todo el ciclo del proyecto que comienza desde el estudio de los antecedentes del sector, estudio de prefactibilidad, análisis de mercado, etapa preoperativa del proyecto, inicio de operaciones, hasta al análisis de resultados del primer año de operación y las propuestas estratégicas de mejora para los años venideros.

PALABRAS CLAVE: Tienda de Café, Bar, Emprendimiento, Factibilidad.

ABSTRACT

Cofftails was born in the city of Bogotá in 2017, as an establishment focused on the enjoyment of beverages with the purpose of generating cultural experiences around them and to renewing the concept from a Coffee-Bar to a Coffee Shop-Bar.

This paper presents the entire project cycle that starts with the study of the background in this sector, pre-feasibility study, market analysis, pre-operational stage of the project, starting of operations, up to the results analysis on the first year of operation and the strategic improvement proposals for the coming years.

KEYWORDS: Coffee Shop, pub, entrepreneurship, feasibility.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Bogotá se pueden encontrar diversos y un gran número de establecimientos gastronómicos a lo largo y ancho de la ciudad, desde panaderías, asaderos, cafeterías y tabernas, hasta restaurantes de cocina internacional, tiendas de café, pubs, franquicias de comida rápida, restaurantes de comida típica o temáticos, por mencionar solo algunos. El sector de alimentos y bebidas en Colombia vive una evolución importante desde hace varios años, muchos han sido los factores responsables de impulsar este gremio tales como una creciente clase media, un incremento en la cantidad de turistas que visitan el país, canales y programas de televisión con enfoques culinarios, festivales gastronómicos, páginas web y food bloggers que hacen reseñas basadas en sus experiencias en puntos dedicados a la elaboración de alimentos y bebidas, y sumado a esto, la facilidad que tienen las redes sociales actualmente para lograr un acercamiento con el consumidor, han hecho que el emprendedor y empresario colombiano vea muy rentable la apertura de un establecimiento de este tipo. Como resultado, los consumidores ahora son más exigentes y están dispuestos a pagar lo que sea necesario con el fin de obtener un producto de calidad, un servicio de excelencia, pero sobre todo quieren vivir una experiencia novedosa y memorable.

A pesar de todo lo anterior, aún existen vacíos, inconformismos y necesidades latentes que los clientes demandan a gritos, pero que muy pocos negocios saben escuchar. El error que a menudo cometen los establecimientos pertenecientes a este gremio, es creer que conocen perfectamente al consumidor, las grandes cadenas de restaurantes imponen al cliente lo que debe consumir (Portafolio, 2018), se aprovechan de sus marcas ya posicionadas en el mercado para fijar altos precios (El Heraldo, 2017), tanto así que algunas figuras públicas del país han compartido sus malas experiencias en redes sociales (Kienyke, 2018 y Publimetro, 2018), con el fin de hacer reflexionar a los dueños de muchos establecimientos que tomaron ventaja de ser los restaurantes de moda y se olvidaron del arte de hacer sentir especial al cliente.

Para efectos de este caso de emprendimiento, además de las problemáticas expuestas previamente, en esencia se pretende dar solución a dos problemas que están íntimamente relacionados, pero que la misma industria se ha encargado de hacerlos invisibles.

En primer lugar, el concepto de *Bar* es visto en la sociedad actual como un sitio de mala fama donde se promueven excesos mundanos, siendo este fuente de riñas y además existe una

desconfianza generalizada sobre la procedencia de las bebidas que allí se ofrecen. En segundo lugar, el *Café*, producto insignia nacional apetecido globalmente y por el cual es reconocido el país a nivel mundial, poco valora y conoce el pueblo colombiano, hasta hace algunos años un gran porcentaje de café de la más alta calidad era exportado a varios continentes, principalmente a Europa y Norteamérica, mientras tanto en Colombia se consumía la pasilla o grano defectuoso que no alcanzaba el nivel de exportación.

Es importante contribuir con un cambio en la cultura de consumo de café en Colombia, aportar a la generación de cultura de esta bebida en el país y que los consumidores puedan disfrutar de preparaciones de primera calidad que derivan de este grano. Por otro lado, es urgente cambiar este concepto tan deteriorado que ha sufrido el concepto de *Bar*, en parte consecuencia de la mala gestión de un grupo de propietarios que no identifican las posibles afectaciones en las que incurren en el ejercicio de su actividad económica (El Universal, s.f.) y por otra parte una mezcla de los excesos de la población que acude a estos negocios y de bandas criminales que lo utilizan para cometer delitos de diferentes modalidades (Kienyke, 2017), (Las 2 Orillas, 2018), devolviéndolo a sus épocas más antiguas de éxito donde era un lugar de costumbre popular y cultural, eje de la vida social y la bohemia.

3 JUSTIFICACIÓN

La palabra Café podría asociarse fácilmente a Colombia, el país es reconocido por ser el productor del café más suave del mundo y hoy en día la tendencia de consumo interno de esta bebida en el país viene en aumento. En la actualidad, el consumo per cápita es de 375 tazas de café al año (Portafolio, 2017) y según la firma Euromonitor International, por cada 32 pocillos de esta bebida se toma solamente uno de té. En contraste, el turismo internacional también es clave, en el año 2017 Colombia fue visitado por más de 6 millones de turistas (Dinero, 2018), siendo Bogotá la ciudad de mayor preferencia pues una cuarta parte de esta cifra tuvo como destino la capital del país, provenientes principalmente de Estados Unidos y Europa, países que son líderes en el consumo de Café en el mundo.

Beber una taza de café en Bogotá debería ser una tarea fácil, sin embargo, al momento de elegir un lugar todo se complica, el negocio del café ha sido alterado en los últimos años con la participación de dos jugadores nuevos que se han encargado de dinamizar el mercado, las tiendas de bajo costo TOSTAO y el surgimiento de Tiendas de Café especializadas han obligado a las cadenas de Cafés tradicionales a responder con fuertes estrategias para no perder participación en el mercado. En el primer caso, el fenómeno TOSTAO adoptó un modelo de negocio de expansión, en donde el volumen es lo más importante siendo indiferente el nivel de ingresos o estrato social de sus clientes (W Radio, 2018), su enfoque fue poner en las masas un producto para todo el mundo. Por otro lado, están las tiendas especializadas de café, donde el enfoque es la experiencia alrededor del café, un servicio personalizado en la mesa y bebidas de altísima calidad siguen captando clientes que se identifican con este modelo y que ahora son tendencia teniendo un crecimiento a un ritmo mucho mayor que los cafés tradicionales (Café de Colombia, 2014).

Paralelamente, el consumo de cerveza en el país también viene ascendiendo, sin llegar a cifras tan altas como las de Republica Checa o Alemania donde el consumo por persona es de 138 y 96 litros respectivamente (Huffingtonpost, 2018), en Colombia la cifra se encuentra dentro de los 44 litros aproximadamente (Portafolio, 2018). Hoy en Colombia se produce cerveza de excelente calidad, en parte es gracias a la revolución de la cerveza artesanal que es liderada por la cervecería Bogotá Beer Company (BBC) quienes han provocado una reinención de los bares que quieren ahora

contar con una amplia oferta de cervezas, pero esto no es todo, el modelo de las Bodegas BBC que ahora se pueden encontrar en casi cualquier sector de Bogotá, hace más accesible tanto en precio como en ubicación la disponibilidad de una buena cerveza.

Llegado a este punto, surge la necesidad de brindarle a un nuevo consumidor que es cada vez más exigente, alternativas con las que se sienta identificado y que satisfagan diferentes necesidades, con un concepto que abarque bebidas complementarias de calidad, renovando el concepto de Café-Bar a Tienda de Café- Bar.

De allí surge *Cofftails*, un lugar de culto a las bebidas, con el propósito de transformar los productos que ofrece en una experiencia de cinco sentidos.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular y evaluar un proyecto de emprendimiento que permita determinar la viabilidad económica, conceptual, operacional y social para la creación de la Tienda de Café-Bar *Cofftails* en la ciudad de Bogotá.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Desarrollar un proyecto de emprendimiento con el fin de minimizar los riesgos asociados a la operación de una empresa, específicamente, la tienda de Café-Bar *Cofftails*
- ✓ Aplicar conocimientos fundamentales asociados al mercadeo, recursos humanos, finanzas y operaciones para el desarrollo del proyecto de emprendimiento.
- ✓ Identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa Tienda de Café-Bar *Cofftails*.

5 METODOLOGÍA

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos, conviene dividir el proyecto en diferentes etapas, estas serán: Estudio de pre factibilidad, Estudio de Mercado, Plan de Negocio y Operación.

Tabla 1: Metodología del Proyecto

ETAPA	ACTIVIDADES
<i>ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD</i>	Clasificación del proyecto.
	Antecedentes.
	Características del área del proyecto.
	Cronograma del Proyecto.
	Comportamiento, evolución y tendencias del sector.
<i>ESTUDIO DE MERCADO</i>	Quiénes son los clientes.
	Quién es la competencia.
	Segmentación del mercado.
	Análisis de ingresos clientes.
	Localización y tamaño.
	Construcción de marca.
<i>PLAN DE NEGOCIO</i>	Requerimientos técnicos
	Requerimientos legales
	Portafolio de productos
	Idea de negocio, propuesta de valor.
	Análisis financiero
<i>OPERACIÓN</i>	Plan de compras
	Diseño de planta
	Fijación de precios
	Selección, diseño y descripción de procesos
	Reclutamiento y selección de personal.

Fuente: Elaboración Propia.

6 MARCO TEÓRICO

En este capítulo se reseña la estructura de diferentes fuentes para la formulación y evaluación de proyectos, lo cual permite determinar la estructura aplicada en el desarrollo de la formulación y evaluación del proyecto Cofftails. Además, se encuentra un marco conceptual donde se describen las principales herramientas técnicas y conceptos que son aplicados durante el proyecto, proporcionando así mayor claridad al lector; estas están clasificadas de acuerdo a cada capítulo.

6.1 ESTRUCTURAS PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

En la tabla 2 se presenta la estructura general de tres libros para llevar a cabo la formulación y evaluación de un proyecto; el libro Formulación y evaluación de proyectos del autor Rafael Méndez es la fuente que se ajusta más al proyecto Cofftails, dado que tiene un claro enfoque para emprendedores y va dirigido principalmente a empresarios, estudiantes y emprendedores colombianos. Sin embargo, la estructura que se muestra a continuación diseñada con fines académicos por INACAP (Universidad Tecnológica de Chile, el Instituto Profesional INACAP y el Centro de Formación Técnica INACAP) es la aplicada en este trabajo agregando algunas secciones finales donde se muestran los resultados del primer año de operación del establecimiento y se plantean unas propuestas de mejora para el crecimiento del negocio.

1. RESUMEN EJECUTIVO

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Demanda

2.2 Oferta

3. PLAN DE MARKETING

3.1 Producto

3.2 Precio

3.3 Distribución

3.4 Promoción de los productos

3.5 Proyección de Ventas

4. PRODUCTO Y/O SERVICIO

4.1 Características del Producto o servicio

4.2 Proceso de Implementación

4.5 Localización

5. ORGANIZACIÓN

5.1 Marco legal

5.2 Estructura

5.3 Capacitación

6. ASPECTOS ECONÓMICOS y FINANCIEROS

6.1 Inversión Inicial

6.2 Análisis de Costos

6.3 Evaluación Financiera del proyecto

6.4 Conclusiones

Tabla 2: Estructuras formulación y evaluación de proyectos

Libro	Formulación y Evaluación de Proyectos - Enfoque para Emprendedores	Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión - Una propuesta metodológica	Evaluación de Proyectos
Autor	Rafael Mendez	Fernando Rodriguez Aranday	Gabriel Baca Urbina
Año	2014	2018	2013
Edición	8	1	7
Ciudad	Bogotá D.C.	Ciudad de México	Ciudad de México
Estructura	Consideraciones Básicas	Actividades del proyecto de inversión	Elementos conceptuales y preparación de la evaluación
	Objetivos	Definición de los proyectos de inversión	Qué es un proyecto
	Justificación		Por qué se invierte y por qué son necesarios los proyectos
	Antecedentes		Decisión sobre un proyecto
	Características generales del area del proyecto	Actividades del proyecto de inversión	Evaluación
	Políticas y normas gubernamentales		Proceso de preparación y evaluación de proyectos
	Factores condicionantes		La evaluación de proyectos como un proceso y sus alcances
	Estudio de Mercado y Comercialización	Estudio de Mercado	Estudio del Mercado
	Análisis de oferta y demanda	Definición del bien a producir	Objetivos y generalidades del estudio de mercado
	Identificación del producto y/o servicio		Definición del producto
	Análisis de oferta	Análisis del consumidor	Naturaleza y usos del producto
	Análisis de demanda		Análisis de la demanda
	Disponibilidad de materia prima	Análisis de la competencia	Métodos de pronóstico de corto plazo
	Descripción metodológica		Previsión de la demada
	Almacenamiento	Plan de Comercialización	Análisis de la oferta
			Determinación de la demanda potencial insatisfecha
			Escenarios económicos
			Análisis de los precios
			Comercialización del producto
			Estrategias de introducción al mercado
	Análisis de comercialización	Estudio Técnico	Estudio Técnico
	Empaque	Estudio de las materias primas	Planeación estratégica de la empresa
	Transporte		La cadena de suministros y la tecnología informática
	Precios	Tamaño del proyecto	Determinación del tamaño óptimo de la planta
	Canales y márgenes de comercialización		Localización óptima del proyecto
	Estrategias y penetración de mercados	Localización optima del proyecto	Ingeniería del proyecto
	Comercialización de la materia prima		Factores relevantes que determinan la adquisición de equipo y maquinaria
			Distribución de la planta
			Organización del recurso humano y organigrama general de la empresa .
			Marco legal de la empresa y factores relevantes
	Aspectos técnicos del proyecto	Elaboración y evaluación de los estados	Estudio Económico
	Tamaño	Elaboracion de los estados financieros pro forma	Determinación de los costos
	Localización		Inversión total inicial: fi ja y diferida
	Ingeniería del proyecto	Evaluación de los estados financieros pro forma	Cronograma de inversiones
	Aspectos legales y administrativos		Depreciaciones y amortizaciones
	Tipo de organización legal	Método contable	Capital de trabajo
	Estructura organizativa		Punto de equilibrio
	Inversiones y Financiamiento	Métodos de flujos de efectivo descontado sí toma el valor del dinero en el tiempo	Estado de resultados pro-forma
	Tipo de inversiones		Costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento
	Alternativas de financiación		Financiamiento
Fuentes de financiamiento del emprendimiento		Tabla de pago de la deuda	
Presupuesto de ingresos, costos y gastos		Balance general	
Determinación de los ingresos costos y gastos	Tasa de rendimiento mínimo atractiva (TREMA)	Evaluación Económica	
Estado de resultados de operación		Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	
Flujo de efectivo	Cálculo del Weighted Average Cost of Capital (WACC), costo de capital ponderado	Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	
Flujo neto de efectivo			
Fuentes y usos de fondos de efectivo		Análisis de sensibilidad	
Razones financieras			
Evaluación del Proyecto		Análisis y Administración del Riesgo	
Evaluación del ciclo de un proyecto	Costo de capital ponderado	Crítica de la teoría actual del riesgo	
Evaluación financiera		Filosofía del enfoque propuesto	
Inflación, precios constantes y precios corrientes	Método incertidumbre	Medición del riesgo de mercado	
Punto de equilibrio			
Criterios de evaluación financiera			
Análisis de sensibilidad y riesgo		Riesgo financiero	

Fuente: Elaboración Propia

6.2 MARCO CONCEPTUAL

6.2.1 MODELO DE NEGOCIO.

✓ **Propuesta De Valor.**

Es el conjunto de beneficios o valores que una empresa promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades (Osterwalder, 2010).

✓ **Modelo De Negocio.**

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder, 2010).

✓ **Modelo Canvas.**

Un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder, 2010).

6.2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

✓ **La Matriz De Perfil Competitivo (MPC).**

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante. Las cifras no son mágicas y el objetivo no es obtener una sola cifra, sino más bien asimilar y evaluar la

información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones. (David, 2003).

✓ **Benchmarking.**

El *Benchmarking* es un proceso continuo de evaluación de los productos, servicios y métodos, con respecto a los de los competidores más eficientes o a las empresas reconocidas como líderes (Camp, 1989). El *Benchmarking* competitivo consiste en analizar a la competencia directa evaluando todos los productos y servicios que ofrece, para el caso de *Cofftails* se determinó un área de influencia de la competencia con un radio de acción de tres cuadras, además se hizo un análisis por separado y diferenciado para bares y cafés del sector.

6.2.3 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

✓ **Localización de un Proyecto.**

La localización de un proyecto es una decisión que determina el éxito o el fracaso de una iniciativa emprendedora. La ubicación de un proyecto requiere una cuidadosa selección y análisis de los factores de localización.

El análisis de localización debe conducir a determinar en lugar en donde se llevará a cabo el proyecto tanto a nivel general como específico. Corresponde al ámbito espacial o regional, que en función de la variable distancia y el análisis de factores que condicionan la distribución espacial de la respectiva actividad económica permite la toma de decisiones (Méndez, 2014).

✓ **Macrolocalización.**

Es el análisis orientado a determinar la región o zona donde se ubicará el proyecto, entre una gama de alternativas que pueden darse en un contexto internacional, nacional, regional, local, de barrio (Méndez, 2014).

✓ **Microlocalización.**

Es un análisis orientado a precisar en detalle la ubicación exacta de un proyecto en una microrregión o zona predeterminada (Méndez, 2014).

✓ **Método de localización cualitativo por puntos.**

Consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización. Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes sitios. El método permite ponderar factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión. (Baca, 2013).

✓ **Método de localización sinérgico (Brown y Gibson)**

El Método Sinérgico o Método de Gibson y Brown (Salazar, s.f.) es un algoritmo cuantitativo de localización de plantas que tiene como objetivo evaluar entre diversas opciones, que sitio ofrece las mejores condiciones para instalar una planta, basándose en tres tipos de factores: críticos, objetivos y subjetivos. La aplicación del modelo en cada una de sus etapas lleva a desarrollar la secuencia de cálculo:

Factores críticos: Son factores claves para el funcionamiento de organización. Su calificación es binaria.

Factores Objetivos: Son los costos mensuales o anuales más importantes ocasionados al establecerse una industria, su calificación se calcula de la siguiente manera:

$$FO_i = \frac{\frac{1}{Ct_i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{Ct_i}}$$

Factores Subjetivos: Estos son los factores de tipo cualitativo, pero que afectan significativamente el funcionamiento de la empresa, su calificación es ponderada.

ETAPAS DEL MÉTODO SINÉRGICO

El método consta de las siguientes etapas:

- Asignar el valor binario a los factores críticos (FC).

- Asignar un valor relativo a cada factor objetivo (FO) para cada localización alternativa.
- Estimar un valor relativo de cada factor subjetivo (FS) para cada localización alternativa.
- Combinar los factores objetivos, subjetivos y críticos mediante la fórmula del algoritmo sinérgico ($IL = FC ((FO * \alpha) + ((1 - \alpha) * (FS)))$).
- Seleccionar la ubicación que tenga la máxima medida de preferencia de localización.

✓ **CPM y PERT.**

El método de la ruta crítica (CPM, por sus siglas en inglés) y la técnica de evaluación y revisión de programas (PERT, por sus siglas en inglés) son métodos basados en redes diseñados para ayudar a planificar, programar y controlar proyectos. Un proyecto se define como un conjunto de actividades interrelacionadas donde cada actividad consume tiempo y recursos. El objetivo de CPM y PERT es idear herramientas analíticas para programar las actividades. (Taha, 2012)

Cálculos del método de la ruta crítica (CPM)

El resultado final en el CPM es un cronograma para el proyecto.

Para lograr este objetivo se realizan cálculos especiales para obtener la siguiente información:

- ✓ Duración total necesaria para completar el proyecto.
- ✓ Clasificación de las actividades del proyecto como críticas o no críticas.

Una actividad es crítica si sus tiempos de inicio y terminación están predeterminados (fijos).

Una actividad es no crítica si puede ser programada en un espacio de tiempo mayor que su duración, lo que permite tiempos de inicio y terminación flexibles (dentro de los límites).

Una demora en el tiempo de inicio de una actividad crítica definitivamente retrasa la terminación del proyecto, en tanto que una demora en una actividad no crítica quizá no afecte la fecha de terminación del proyecto.

✓ **Inversiones Fijas.**

Estas inversiones se asocian a la construcción de obras de infraestructura, a la adquisición de maquinaria, equipos, herramientas, mobiliario, vehículos y compra de terreno entre otros. Este tipo de inversiones suele caracterizarse por ser depreciables, excepto el terreno cuando no se trata de un proyecto que implica la explotación de recursos naturales. En la mayoría de los proyectos, las inversiones fijas constituyen el mayor porcentaje de las inversiones totales (Méndez, 2014).

✓ **Inversiones Diferidas.**

Se asocian a gastos hechos por anticipado (antes de iniciar la fase operativa del proyecto). Dentro de estas inversiones se destacan entre otras las siguientes: Estudios previos a la implantación (Prefactibilidad, factibilidad, ingeniería de detalle), gastos de constitución, montaje, gastos de puesta en marcha, publicidad previa a la fase operativa, imprevistos, según el tipo de proyecto se puede identificar otro tipo de inversión diferida. Una característica importante de este tipo de inversiones es que se amortizan en el periodo operativo del proyecto (Méndez, 2014).

6.2.4 PLANES OPERATIVOS

✓ **Marketing.**

Proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos (Kotler, 2007).

✓ **Mezcla de marketing.**

Es el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: Producto, precio, plaza y promoción.

El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.

El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. La plaza o distribución incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.

La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren (Kotler, 2007).

✓ **Búsqueda de Proveedores.**

Se trata de establecer una lista de las posibles empresas que fabrican los bienes o servicios que son de interés para solicitarles información y luego, elegir la más adecuada. Antes de decidir si se va tomar en cuenta a un proveedor, se debe estudiar si los productos o materia prima que ofrece van a tener impacto positivo en la productividad, calidad y competitividad. (Peñalver, 2010)

✓ **Compra de Proximidad.**

Las compras de proximidad obedecen a una necesidad, satisfacer la demanda de suministros alimentarios de manera práctica, rápida y cercana. Cubren las necesidades básicas y habitualmente tienden a cubrir un periodo relativamente corto, diario o semanal (Gestiopolis, 2005).

✓ **Selección de Proveedores.**

Una vez que se han buscado proveedores, se procede a la selección de los más adecuados basándonos en los criterios de selección que se hayan elegido y reducir la cantidad a unos pocos proveedores. No es muy recomendable tener a un solo proveedor y hacerle todo el pedido que necesitamos; es preferible distribuir nuestras compras entre varios proveedores, para que la empresa no quede sin abastecimiento si un proveedor falla (Peñalver, 2010).

✓ **Lead Time.**

Es el tiempo que transcurre desde que se inicia un proceso de producción hasta que se completa, incluyendo normalmente el tiempo requerido para entregar ese producto al cliente (Peñalver, 2010).

✓ **Calidad (Compras).**

Cuando a la hora de la selección el proveedor le conceda una gran importancia a la calidad de los artículos, éstos han de ser sometidos a un meticuloso estudio comparativo de sus características técnicas, analizar muestras, realizar pruebas (Peñalver, 2010).

✓ **Criterios De Selección De Proveedores.**

Para la selección de los proveedores se utilizan básicamente criterios económicos y de calidad, aunque se puede utilizar una combinación de ambos (Peñalver, 2010).

✓ **Distribución de la planta.**

La distribución física constituye un elemento muy importante de todo sistema de producción, su objetivo principal consiste en desarrollar un sistema de producción que permita la fabricación del número deseado de productos con la calidad que se requiere y a bajo costo (Niebel, 2009).

✓ **Distribución por Procesos.**

Implica agrupar instalaciones similares, este tipo de distribución proporciona una apariencia general de limpieza y orden y tiende a promover una buena economía interna (Niebel, 2009).

✓ **Sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).**

En español, *Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control* es un sistema proactivo de gestión de la inocuidad de los alimentos que implica controlar puntos críticos de control en su manipulación para reducir el riesgo de desviaciones que podrían afectar dicha inocuidad. Este sistema puede ser usado en todos los niveles de manipulación de alimentos, y es un elemento importante de la gestión global de la calidad. El concepto HACCP fue desarrollado a fines de la década de los años 60. Sus principios básicos no son nuevos, pero la introducción cada vez más difundida del concepto HACCP señala un cambio en el énfasis puesto en la inspección y el ensayo del producto final, que demandan muchos recursos, hacia el control preventivo de los peligros en todas las etapas de la producción de alimentos. (SAGPyA, 2005).

✓ **Diagrama de flujo de Proceso.**

Es una herramienta particularmente útil para registrar los costos ocultos no productivos como, por ejemplo, las distancias recorridas, los retrasos y los almacenamientos temporales. Una vez que estos periodos no productivos se identifican, los analistas pueden tomar medidas para minimizarlos y, por ende, reducir sus costos (Niebel, 2009).

✓ **Reclutamiento de Personal.**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos y potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2011).

✓ **Selección de Personal.**

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Muchas empresas se basan en las habilidades u competencias individuales para elegir a los aspirantes (Chiavenato, 2011).

✓ **Descripción de Puestos.**

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar la tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de los puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (Cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (Cómo lo hace) y los objetivos (Por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (Chiavenato, 2011).

6.2.5 ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.

✓ **Flujo de Caja Proyectado.**

Es un informe financiero que muestra el efectivo que la empresa generará en el futuro y que utilizará en actividades de operación, inversión y financiación.

Los flujos de ingresos en efectivo son el cobro de intereses, de préstamos, cobro de facturas; los flujos de egresos en efectivo son el pago de facturas, de impuestos, de préstamos, de intereses, de sueldos, de servicios básicos como luz y agua, etc. La diferencia entre ingresos y egresos en efectivo es saldo, y puede ser favorable o desfavorable (Gestión, s.f.).

✓ **Valor Presente neto (VPN).**

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial. Equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el VPN sea mayor que cero (Baca, 2013).

✓ **Tasa Interna de Rendimiento (TIR).**

Es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial (Baca, 2013).

✓ **Relación Costo Beneficio. (RBC)**

Una forma alternativa de evaluar económicamente un proyecto, es mediante el método costo-beneficio, el cual consiste en dividir todos los costos del proyecto sobre todos los beneficios económicos que se van a obtener. Si se quiere que el método tenga una base sólida, tanto costos como beneficios deberán estar expresados en valor presente. No se trata entonces de sumar algebraicamente todos los costos, por un lado, y beneficios del proyecto por otro lado, sin considerar el cambio del valor del dinero a través del tiempo (Baca, 2013).

✓ **Periodo de Recuperación (PR).**

Consiste en determinar el número de periodos, generalmente en años, requeridos para recuperar la inversión inicial emitida, por medio de los flujos de efectivos futuros que generará el proyecto (Baca, 2013).

6.2.6 RESULTADOS.

✓ **Error porcentual absoluto (MAPE).**

El error porcentual absoluto medio (MAPE) se calcula obteniendo el error absoluto de cada periodo, dividiendo éste entre el valor real observado en ese periodo y promediando estos errores porcentuales absolutos. El resultado final se multiplica después por 100 y se expresa como porcentaje. Este enfoque es útil cuando el error relativo al tamaño respectivo del valor de la serie de tiempo es importante, para la evaluación de la exactitud del pronóstico. El MAPE no tiene unidades de medición (es un porcentaje) y sirve para comparar la exactitud de la misma técnica o de otras técnicas en dos series completamente diferentes. La siguiente ecuación muestra cómo se calcula el MAPE (Hanke, 2010).

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \frac{|Y_t - \hat{Y}_t|}{|Y_t|}$$

✓ **Diagrama de Pareto.**

Un diagrama de Pareto es una forma de gráfica de barras con los elementos colocados en orden descendente para que se puedan identificar los factores que más contribuyen a un problema. Un diagrama de Pareto muestra a cuáles puntos defectuosos debe dárseles prioridad para abordarlos - los “pocos vitales” de entre los “muchos triviales” -. Este tipo de diagrama fue bautizado por el Dr. Joseph M. Juran, debido a su similitud con el trabajo que Vilfredo Pareto realizó en el Siglo XIX, sobre la distribución económica irregular según el cual postuló que el 80 por ciento de la riqueza de una nación está en manos del 20 por ciento de su población. A este principio se le conoce a veces como la regla del 80-20. Representando los eventos o hechos en orden de frecuencia decreciente (o costo decreciente, tasa de falla decreciente, etc.), los pocos vitales pueden separarse fácilmente

de los muchos triviales. También se usa para comparar las condiciones a lo largo de un período de tiempo, para ver cómo ha cambiado la distribución y los efectos totales después de tomar una acción correctiva. Este tipo de diagrama es una de las herramientas estadísticas más comunes usadas por los círculos de control de calidad. (Niebel, 2009).

✓ **EOQ (*Economic Order Quantity*).**

El tamaño del lote óptimo de pedido es aquel que minimiza el costo total la compañía (Chopra, 2013). Se conoce como la cantidad económica de pedido (EOQ, Economic Order

Quantity). Se indica por Q^* y está dada por la siguiente ecuación: $Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{hC}}$ donde:

- D: Demanda por unidad de tiempo.
- C: Costo del producto por unidad.
- S: Costo fijo de pedido en el que se incurre cada vez que se coloca una orden, independientemente de la variedad de productos incluidos en ésta. El costo fijo de pedido incluye todos los costos que no varían con el tamaño del pedido, pero en los cuales se incurre cada vez que se coloca un pedido.
- Q: Cantidad en un tamaño de lote o pedido.
- H: El costo de retención es el costo de mantener una unidad en inventario durante un periodo determinado. Es una combinación del costo de capital, el costo de almacenar físicamente el inventario y el costo que se deriva de que el producto se vuelva obsoleto. Se calcula como un porcentaje del costo de un producto y está dado por: $H = H_c$.
- h: Costo de retención por año como una fracción del costo del producto por unidad de tiempo.

Además:

- L: Tiempo de espera es el periodo entre el momento de hacer un pedido y el instante en que se recibe.
- ROP: El Punto de reorden (*Reorder Point*) representa el inventario disponible para satisfacer la demanda durante el tiempo de espera L. Se produce un desabasto si la demanda durante el tiempo de espera es mayor que el ROP.

- El *inventario o stock de seguridad* es aquel que se mantiene para satisfacer la demanda que supera la cantidad pronosticada para un periodo determinado. El inventario de seguridad se mantiene porque la demanda es incierta y puede presentarse una escasez de productos si la demanda real supera la demanda pronosticada. El inventario de seguridad es el inventario promedio restante cuando llega el lote de reabastecimiento.

✓ **Matriz de Ansoff.**

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación (Espinosa, 2015).

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACION DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACION

Figura 1 Matriz de Ansoff

Fuente: Elaboracion propia con basado en (Espinosa, 2015)

7 ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

7.1 ANTECEDENTES

- **El Bar.**

El bar es un elemento esencial de la cultura popular en Colombia, en casi cualquier ciudad, pueblo o barrio se puede encontrar un lugar como este que básicamente cumplen una función social, un lugar de diversión, de interacción social y encuentro, son tan numerosos como diversos entre sí. Y es que los bares de hoy han evolucionado a lo largo de la historia, los diferentes tipos de bares se han ido transformando, han surgido nuevos modelos de negocio, nuevos conceptos, las tendencias en diseño y la música que acompaña el ambiente del local es la propuesta de muchos empresarios y emprendedores que quieren diferenciarse del resto y atraer a sus clientes.

El término bar deriva del anglicismo “barra”: mueble que, en sus inicios, cumplía la misión de delimitar el espacio reservado para el desarrollo de la labor del barman (García, 2016). Durante la historia del ser humano han existido muchos tipos de establecimientos muy similares a un bar, donde se servía una comida rápida o algo para refrescarse.

Un ejemplo claro y sin duda antepasado directo de los actuales bares y restaurantes son las “thermopolias” y “cuponae” romanas (Pensato, s.f.). Las thermopolias, vendían bebidas y comida rápida para consumir en el lugar o para llevar. Las cuponae en cambio tenían un lugar colectivo para pasar la noche, eran una suerte de establecimientos de comida y bebidas al paso que tenían a pie de calle mostradores que hacían las veces de barras. Su función era mantener la comida caliente; en ellos se ponía brasa para mantener los recipientes con comida caliente y también se servían bebidas tales como vinos aromatizados y cervezas. Este tipo de establecimiento estaba dirigido a la gente que estaba trabajando, comerciantes, artesanos principalmente, que paraban su actividad para alimentarse.

Existían también las “tabernae” (de donde derivara en nombre taberna).

Eran habitaciones que se abren a la calle constituyendo tiendas que el amo de la casa arrienda o en las que vende los productos de sus tierras. A parte de beber, también se podía degustar una

gran variedad de platos, como sopas, pescados, mariscos, guisos de carne, embutidos y todo siempre acompañado de vino, que se tomaba mezclado con agua (Baguena, 2007).

Por otro lado, las cantinas son lugares con cierta tradición europea. La palabra proviene del italiano y significa “cava de vino”, bodega, o bóveda, por lo que en principio ya está denotando un cierto ambiente propicio para la conservación y degustación de específicamente vinos. Y tan es así que en Italia donde surgieron las primeras cantinas, actualmente deben ser lugares frescos y húmedos donde además se ofrezcan algunos tipos de alimentos como salami, quesos, etc. para acompañar los vinos que se ofrecen (Pensato, s.f.).

En la Inglaterra industrial aparece un nuevo tipo de lugar, el “pub”, viene de la abreviación de la palabra *Public House*, caracterizados por servir cervezas de la más alta calidad y los más antiguos en la historia. Los primeros pueden encontrarse en la época de la llegada de los conquistadores romanos a la isla cuando, para servicio de los viajeros, se les ofrecía un lugar donde beber cerveza (Otero, s.f.).

La ley seca en los E.E.U.U provocó a principios del siglo XX y sin quererlo, la prosperidad de muchos bares que fueron inducidos a la clandestinidad, dando origen a los denominados “*Speakeasy*”. Al Capone, aprovechando la situación, se hace con el control de casi todo el alcohol que se distribuía en la noche americana convirtiéndose en el amo y señor de estos suburbios. Lo que este personaje desconocía era que estaba potenciando el consumo de muchos de los cócteles clásicos que hoy conocemos. El alcohol era tan escaso que los bármanes de la época debían usar todo su ingenio para disimular la baja calidad del alcohol y conseguir nuevos sabores. El whisky era de garrafón y las ginebras eran destiladas en bañeras, de ahí que las cocteleras se llenaran de azúcar y diversos zumos. Algunos de estos clásicos han quedado en el camino y muchos otros han superado la barrera del tiempo encontrándose aún en todas las barras del mundo (Schidlowski, 2017).

Casi paralelamente surgen otro tipo de locales donde la barra es el eje central, pero con ofertas mucho más diversas. El Café-Bar es donde lo mismo se puede solicitar un café, un licor, un vino, un combinado o un refresco, que un largo listado de tapas, bocadillos o sándwiches, incluso almuerzos fugaces con la instauración de los modernos sistemas fast-food con lo que se satisface las exigencias de un sector público de preferencias más informales y cada vez con mayores prisas. (García, 2016).

- **La Cafetería.**

Nadie sabe exactamente cómo o cuándo se descubrió el café, aunque hay muchas leyendas sobre su origen. El café cultivado en todo el mundo puede rastrear su herencia durante siglos a los antiguos bosques de café en la meseta de Etiopía (Aroma de Café, 2012). Allí, La historia cuenta que Kaldi descubrió el café después de que notó que después de comer las bayas de cierto árbol, sus cabras se volvieron tan enérgicas que no querían dormir por la noche.

El papel que jugaron los pueblos de religión y cultura musulmana, particularmente los árabes, en la difusión del consumo del café y su cultivo fue muy importante (Café de Colombia, s.f.). Muchos autores consideran que la dispersión del café a Arabia ocurrió entre el siglo VIII y el siglo XIII. Fueron los árabes quienes, hacia el siglo XV, primero consumieron regularmente el producto. Alcanzó Turquía por el año de 1554.

En los inicios del siglo XVII, el consumo de café fue llevado de Turquía a Europa. Entró por el puerto de Venecia en Italia y pasó luego a Holanda, Francia, Inglaterra y Alemania. Se difundió el consumo por toda Europa y surgieron los establecimientos para tomar café.

Se cree que los holandeses también fueron quienes introdujeron el cultivo a Suramérica en 1714 en la Guayana Holandesa (hoy Surinam). Los primeros arbustos de café llegaron a las islas del Caribe a comienzos del siglo XVIII llevados por los franceses, y de allí pasó a Brasil y Colombia, donde se consolidó como un cultivo importante en el Siglo XIX.

Los primeros establecimientos de servir café se abrieron en la Meca y se llamaban “kaveh kanes”. Los cafés se convirtieron rápidamente en un centro tan importante para el intercambio de información que a menudo se los llamaba "Escuelas de los sabios". Los establecimientos estaban decorados con lujo y cada uno de ellos tenía su propio carácter. Nada había habido antes como el establecimiento de café: un lugar en el que se podía hacer vida de sociedad y tratar de negocios en un ambiente cómodo y al que todo el mundo podía ir por el precio de un café.

Los comerciantes venecianos fueron los que primero llevaron el café a Europa en 1615.

El primer establecimiento de café en Europa se abrió en Venecia en 1683, y fue el famosísimo Caffè Florian de la Plaza de San Marcos, que abrió sus puertas en 1720 y que aún hoy sigue

abierto al público, se distinguió por sus productos exclusivos y por sus clientes: aquí se reunían nobles, políticos, intelectuales y artistas (Italia, s.f).

La primera referencia a que se tomaba café en Norteamérica data de 1668 y, pronto después de esa fecha, se abrieron establecimientos de café en Nueva York, Filadelfia, Boston y algunas otras ciudades. Tanto la Bolsa de Nueva York como el Banco de Nueva York empezaron en establecimientos de café, en lo que es hoy el distrito financiero de Wall Street.

Es muy poco lo que se sabe sobre el mundo de los cafés bogotanos. No se ha explicado bien, por ejemplo, cuando y por qué razón surgieron; cuál es el nexo que los une con la industria cafetera de Colombia; quienes fueron sus dueños, donde estaban ubicados, cuántos eran y, sobre todo que pasaba en su interior (Instituto Distrital de Patrimonio Cultural, 2015).

Antes de seguir adelante, conviene decir que los cafés criollos de épocas anteriores diferían sobremedida de los europeos. En prácticamente ninguno de ellos se destacaba la magnificencia arquitectónica que tuvieron los cafés vieneses o venecianos. La mayoría estaba en vetustas casonas coloniales, tenían paredes de tapia pisada y rara vez su única actividad era el café. También ofrecían servicio de comidas, banquetes, recepciones. Cada café convocaba a distintos clientes y se podía denominar de varias formas.

Los cafés en Bogotá aparecieron luego de la primera mitad del siglo XIX. Si se compara con lo ocurrido en Londres, París o Venecia es una aparición tardía. De igual modo, si la comparación se hace con ciudades latinoamericanas el resultado es el mismo. En Buenos Aires el primer café abrió en 1799; se llamó café de los catalanes y fue uno de los escenarios favoritos para las manifestaciones independentistas. A Venezuela llegaron pocos años más tarde, con la apertura del Café del Ángel en 1810 y el Café de la Confederación en 1812.

La llegada tardía de los cafés a Bogotá podría explicarse a partir de la ausencia de vida nocturna y de la resistencia que la nueva infusión despertaba entre los bebedores de chocolate. Los cafés, fueron repúblicas democráticas en miniatura, a las cuales se podía acceder sin ningún tipo de membresía y en las cuales se podría hablar con libertad de prácticamente cualquier tema. Con una excepción: las mujeres, que, si bien no tenían prohibida la entrada, preferían no frecuentarlos, sobre todo en las noches, cuando mudaban de naturaleza y se convertían en tomadores de trago.

El café Bogotano tuvo un apogeo entre 1912 y 1948, afirmación que puede corroborarse con tan solo atender a la impresionante cantidad de cafés abiertos en ese periodo. Los cafés aparecen cuando los pueblos comienzan a transformarse en ciudades y se organizan en torno a un centro en el cual se desarrollan todas las actividades de gobierno, negocios, cultura y diversión. Se empiezan a ver nombres de cafés como: Pensilvania, Metropol, Felixerre, Asturias, Bogotá, Rhin, Cigarra, Gato Negro, San Moritz, Café Pasaje, Belalcázar y La Florida.

Hoy en día la mayoría de esos lugares son recordados porque en ellos tuvo lugar una enérgica y dinámica vida intelectual. Un “café literario”, que es como se llamó a esa práctica, significa que los políticos, artistas, literatos y periodistas de toda índole celebraban diariamente sus tertulias a plena vista del público.

Después del 9 de abril de 1948, los cafés empezaron a sufrir la acción combinada de tres factores que, a la postre, implicarían su decadencia: la censura a los sitios públicos de encuentro, las campañas de higiene y la renovación urbana.

Aunque en todas partes los cafés han sido objetos de sospechas y por lo tanto blanco de la vigilancia policial, fue el hecho de que Juan Roa Sierra, hubiera planeado el asesinato de Gaitán en El Gato Negro lo que les dio un aura de permanente conjura en Bogotá.

Cuando se demolió el viejo edificio de la Compañía Colombiana de Tabaco, se fueron El Molino y el Café Colombia. Cuando cayó el Agustín Nieto, desaparecieron el Café de la Carrera y El Gato Negro. Veinte años después, bajo la pica del mismo proceso, desaparecería el Cisne, dando paso a la Torre Colpatria. Llegaba así a su fin la época dorada de los cafés bogotanos.

Lo anterior no significa, que la del café sea una institución ya abolida en Bogotá. Por un lado, todavía sobreviven con gran salud el Café Pasaje y la cafetería La Romana; la Pastelería Belalcazar busco un nuevo refugio sobre la carrera octava; La Florida, que sufrió el saqueo del Bogotazo, ha logrado consolidarse como uno de los lugares de encuentro más importantes de la ciudad y el San Moritz, ubicado en una vieja casona, se mantiene como el único café que a principios del siglo XXI conserva la esencia del café bogotano de los años cuarenta.

Por otro lado, es un hecho que a partir del año 2000 y después de dos décadas sombrías, más de cincuenta nuevos cafés han abierto sus puertas en el centro de la ciudad. Por supuesto, ya

no son cafés literarios y en ellos no se practican las mismas rutinas que definieron a la capital durante buena parte del siglo XX. Ahora vemos una amplia gama de cafés con otras características: cafeterías, cafés-librería, cafés internet o cibercafés y pequeños establecimientos cuya apuesta principal se basa en la educación en cultura cafetera, la cual llevan a cabo por medio de la utilización de cafés de origen, la explicación de cómo preparar correctamente una bebida de café; y sobre todo por la utilización de métodos de extracción artesanal, en apariencia novedosos pero en realidad inventados hace décadas o siglos y que ofrecen una alternativa distinta a la máquina espresso.

- **Trabajos previos.**

- 1. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UN CAFÉ BAR CON IDENTIDAD COLOMBIANA EN EL SECTOR DE CIUDAD SALITRE (Bejarano & Medina, 2006)**

Su objetivo general es determinar la factibilidad para la creación de un Café Bar con identidad colombiana, la metodología utilizada fue una investigación de tipo estudio descriptivo y su propósito es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. Los autores argumentan que las principales causas que originan los síntomas del problema, tienen su razón de ser en la falta de competitividad debido a que los Café Bar en el sector de Ciudad Salitre no ofrecen innovación y variedad en los productos y servicios, de allí que la pregunta de investigación fue: ¿Cómo realizar un estudio de factibilidad para la creación de un Café Bar con identidad colombiana en el sector de Ciudad Salitre?. En el marco teórico se encuentran relacionados los diferentes parámetros, que se deben tener en cuenta para la creación de una microempresa, enfocándose en aspectos Administrativos, Financieros y de Marketing. Es de mérito la temática a la que le apunta este proyecto resaltando la cultura colombiana, este trabajo difiere del proyecto Cofftails principalmente porque está enfocado más hacia la parte temática del lugar, contrario a Cofftails en donde su enfoque va dirigido hacia el producto y la renovación del concepto clásico de Café- Bar.

2. FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UN CAFÉ BAR SOCIO CULTURAL SALSERO EN EL SECTOR DE LAS AMERICAS (Silva & Vargas, 2009)

Su objetivo general es diseñar los estudios pertinentes de factibilidad para la creación de un Café Bar Socio cultural salsero, en el sector de las Américas (Marsella). La metodología utilizada fue llevar a cabo estudios de Mercados, Técnico, Ambiental, Administrativo, Legal y Financiero para determinar la factibilidad de la creación de la empresa. Los autores justifican que el problema recae en la falta de creatividad y el desperdicio de la información que se ha creado alrededor del movimiento cultural de la salsa. El marco teórico de este trabajo se enfoca en aspectos conceptuales e históricos, dándole un punto de partida al lector en el área de interés del proyecto. Lo valioso de este trabajo es similar al anterior, rescatar ramas de la cultura colombiana como el género musical de la salsa que está ligado a la historia de Colombia, por otro lado, una de las grandes diferencias que tiene con el proyecto Cofftails es que su alcance es únicamente hasta el nivel de factibilidad del proyecto.

3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UN BAR RESTAURANTE EN EL SECTOR DEL CABLE MANIZALES (Buitrago & Pérez & Sabogal & Vallejo,)

Su objetivo general es evaluar la factibilidad para el montaje de un restaurante bar en la ciudad de Manizales sector el Cable. La metodología que se aplicó en este trabajo fue una investigación de tipo descriptiva basada en la recolección de diferentes datos como: teorías, estudios previos realizados por otros investigadores, el cual permite evaluar ciertos comportamientos y gustos de cualquier tipo de población, brindando un conocimiento más amplio de la situación actual del entorno. Dentro del trabajo no se manifiesta la existencia de un problema de investigación, sin embargo, se dan algunas muestras de que se quiere determinar la factibilidad de la creación de un restaurante bar, en una zona de la ciudad de Manizales concretamente en el año 2017. El marco teórico de este trabajo está orientado a investigar y analizar diversos factores Socioculturales que permitan definir cuál sería la mejor propuesta de un restaurante bar en el sector del Cable en Manizales. Tal vez lo más rescatable de este trabajo es que brinda un punto de partida para cualquier emprendedor que

quiera incursionar en este tipo de establecimientos en la ciudad de Manizales. La diferencia más notable de este trabajo contrastado con Cofftails es que no tiene un concepto claro sobre el tipo de restaurante bar que posiblemente será.

4. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UN CAFÉ BAR EN LA CIUDAD DE MEDELLIN (Flórez & Rodríguez, 2015)

Su objetivo general es elaborar un Estudio de Pre factibilidad para la creación de un Café Bar en la Comuna 10 en la ciudad de Medellín, el diseño metodológico es una investigación cualitativa de tipo descriptivo. Los autores argumentan que la causa que origina el problema en el presente estudio se encuentra enmarcada en la falta de establecimientos acordes al proceso de transformación urbana en el sector de estudio, de allí surge la pregunta de investigación: ¿Es factible técnica y económicamente crear un Café Bar en el sector Río Norte de la ciudad de Medellín (Universidad de Antioquia, barrio Sevilla, El Chagualo La Minorista, Carabobo y Ruta N)?. El marco teórico está enfocado en aspectos Administrativos, Técnicos y de Marketing. Tiene gran valor la propuesta de este trabajo que intenta brindar en este café bar una alternativa acorde a los cambios que ha sufrido el sector donde quedara ubicado. La gran diferencia con el proyecto Cofftails es que se evidencia la poca investigación sobre los productos que ofrecerá, dejando en un segundo plano la calidad del talento humano y su oferta de productos.

7.2 COMPORTAMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR.

7.2.1 Comportamiento del Sector

- ***Producción De Café.***

Dentro de los pronósticos de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), la producción de Colombia, mayor productor mundial de café arábigo suave lavado, cerró 2017 en 14,2 millones de sacos, cifra igual a la de 2016. (FNC, 2018).

- **Aporte del Sector al PIB.**

En la siguiente tabla se presenta el aporte del sector de hoteles, restaurantes, bares y similares entre los años 2013 y 2016.

Tabla 3 PIB por Sectores Económicos

	2013	2014	2015	2016
Producto Interno Bruto (PIB)	4,9	4,4	3,1	2,0
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	6,5	2,7	2,5	0,5
Cultivo de café	36,3	13,9	15,5	-0,3
Cultivo de otros productos agrícolas	4,9	1,7	-0,2	0,6
Producción pecuaria y caza	1,7	0,2	2,5	0,9
Silvicultura, extracción de madera y pesca	2,1	4,4	-0,2	-0,5
Industria Manufacturera	0,9	1,0	1,7	3,0
Fabricación de productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear	3,9	-8,1	-5,5	23,2
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,5	5,0	4,6	1,8
Comercio	4,0	4,9	3,7	1,5
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos	4,9	6,2	5,5	5,0
Hoteles restaurantes, bares y similares	5,6	5,0	6,2	1,6
Construcción	11,5	10,3	3,7	4,1
Construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones	11,0	8,0	2,1	6,0
Construcción de obras de ingeniería civil	12,0	13,2	5,7	2,4

Fuente: DANE 2017

Para el año 2017 (Enero-Diciembre), la rama Comercio, reparación, restaurantes y hoteles presentó un crecimiento del 1,2% respecto al año 2016, explicado principalmente por el crecimiento de los servicios de hoteles y restaurantes en 1,6%; los servicios de mantenimiento y reparación en 2,1% y comercio en 0,9% (Dane, 2018).

7.2.2 Evolución del Sector.

- **Consumo Per Cápita.**

- **Café:** El consumo per cápita de café en Colombia es de 1,4 Kg, ocupando la posición número 44 en consumo de café en el mundo. (Ministerio de Agricultura, 2018).
- **Cerveza:** En Colombia el consumo per cápita de cerveza se encuentra dentro de los 44 litros aproximadamente (Portafolio, 2018).

- **Modelos de negocio**

- **Tostao “Café & Pan”:** Este negocio nació hace 2 años cuando un grupo de empresarios identificaron la preferencia de los consumidores por este tipo de productos, y descubrieron que el elevado costo de las tiendas especializadas excluye a la mayoría. Por esto, si bien estudiaron mercados de consumo y modelos en ciudades de Estados Unidos y Europa, crearon y pensaron el concepto en torno a las necesidades del mercado colombiano, mayoritariamente de estrato 1, 2 y 3.

Tostao’ ha abierto 242 tiendas en los últimos 2 años, de las cuales, 155 en este año, es decir, casi 13 tiendas por mes. En Bogotá tiene 230 y el resto en Medellín y sus alrededores (Revista Semana, 2017).

- **Bogotá Beer Company:** Cansado del monopolio cervecero colombiano, Berny Silberwasser, inició una travesía por las pequeñas cervecerías estadounidenses y europeas en 1997, donde aprendió el arte cervecero y se convirtió, tiempo después, en el revolucionario que logró darle a Bogotá y el país una mejor cerveza. (Bogotá Beer Company, s.f.)

Es un caleño que desde que empezó a realizar su trabajo de grado -que consistía en crear bares donde se pudiera fabricar cerveza dentro del mismo establecimiento-, tuvo un gusto particular por la cerveza. Ese gusto se hizo realidad y así nació Bogotá Beer Company.

Ubicado en la zona T, en el 2002 -frente al centro comercial Andino-, nació el primer Bogotá Beer Company. La empresa factura unos 38.000 millones de pesos anuales, produce unas 11 marcas, entre las que se cuentan BBC Premium Lager, BBC Monserrate Roja y BBC Chapinero Porter, que distribuyen tanto en sus pubs como en otros canales comerciales. (Portafolio, 2016).

8 MODELO DE NEGOCIO

Utilizando la herramienta *CANVAS* se representa de una forma simplificada el modelo de negocio de *Cofftails*.

Tabla 4 Modelo de negocio Canvas *Cofftails*

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
<p>La selección de los mejores proveedores en calidad y servicio.</p> <p>Desarrollo de actividades de beneficio mutuo con proveedores.</p>	<p>Música en Vivo Transmisión de eventos deportivos</p> <p>Elaboración de bebidas y alimentos de calidad</p> <p>Servicio personalizado Actividad en Redes Sociales</p> <p>Desarrollo de nuevas propuestas en bebidas y alimentos.</p>	<p>Generación de cultura del café y su consumo, garantizar a sus clientes el disfrute de diversas preparaciones de primera calidad. Ofrecer una amplia selección de coctelería clásica y el desarrollo de nuevas propuestas.</p> <p>Proporcionar un ambiente cálido y cómodo, y también un lugar de interacción social y esparcimiento.</p>	<p>Servicio personalizado</p> <p>Servicio exclusivo</p> <p>Demostraciones en mesa</p> <p>Fidelización</p>	<p>Hombres y mujeres mayores de edad, entre 18 y 45 años, personas que trabajan en oficina y estudiantes de carreras universitarias.</p> <p>Estratos de clase media y media alta.</p>
<p>Mantener relaciones duraderas con el proveedor clave (Bavaria).</p>	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	<p>Talento Humano competente</p> <p>Instalaciones cómodas y agradables</p> <p>Equipos seguros y de calidad para la elaboración de las bebidas y alimentos.</p>		<p>Directo en punto de venta</p> <p>Redes Sociales</p> <p>Telefónico o vía WhatsApp</p>	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS		
<p>Arriendo</p> <p>Nomina</p> <p>Inventarios y Materia prima</p>	<p>Servicios de Energía</p> <p>Servicios de Comunicación</p> <p>Mantenimientos Locativos y de Equipos</p>	<p>Venta de cualquiera de los productos de cada una de las líneas de negocio; Café, Cócteles, Comida, Cerveza y Licores por medio de un servicio de calidad en un espacio cómodo y agradable.</p>		

Fuente: Elaboración propia

9 ANÁLISIS DEL MERCADO

9.1 DESCRIPCIÓN DE LA DEMANDA

Bogotá es la capital de Colombia y una ciudad de 8 millones de personas. Es el principal destino turístico del país superando a ciudades como Cartagena y Medellín, importantes publicaciones internacionales como la Revista Forbes y The New York Times (Yuan, 2018) han recomendado a la ciudad como uno de los mejores destinos turísticos para visitar en el año 2018. Denominada por muchos como la capital de los negocios, es un estereotipo que se queda corto puesto que también ofrece numerosos eventos y ferias culturales de talla internacional, tiene alrededor de 200 locales de música en vivo, 6 zonas gastronómicas y una amplia variedad de actividades nocturnas y culturales durante todo el año (Seijas, 2017). Además, cuenta con una amplia y sofisticada oferta de restaurantes y espacios de entretenimiento.

Las zonas donde se concentran la mayoría de estos establecimientos son:

- **Zona G:** Es la zona gourmet de Bogotá, que acoge los mejores restaurantes de cocina internacional, comprendida entre las calles 65 y 72 y entre las carreras cuarta y séptima en la localidad de Chapinero.
- **La Candelaria:** Ubicada en el centro histórico de Bogotá, con arquitectura clásica y colonial que propicia un ambiente bohemio.
- **Zona T:** Pasaje peatonal adoquinado en forma de T, bordeado exclusivamente por bares y restaurantes.
- **Parque de la 93:** Una sucesión de bares rodean la amplia zona verde y caminos peatonales del parque.
- **Parque de Usaquén:** Ubicado en el Nororiente de la ciudad, allí los establecimientos conservan un estilo colonial de casonas de finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX.
- **La Macarena:** En su arquitectura mixta entre lo colonial y modernista concentra una oferta gastronómica diferente y de autor.

Justo en los límites que rodean la Zona G se encuentra ubicado *Cofftails* (Calle 59 # 7-33), en el corazón de la localidad de Chapinero que está compuesta por tres grandes sectores urbanos: Chapinero propiamente dicho, El Lago y Chicó. Junto a Santa Fe, La Candelaria

y Teusaquillo es una de las localidades tradicionales de la ciudad. En la segunda mitad del siglo XX su orientación cambió de residencial a comercial, sufriendo asimismo notables cambios demográficos. (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., s.f.).

Tras el Bogotazo, el 9 de abril de 1948, Chapinero reemplazó a Teusaquillo como albergue de las clases privilegiadas de la ciudad; esto se dio precisamente gracias al crecimiento de Teusaquillo en los años 1930 que unió definitivamente el caserío de Chapinero como un barrio más de Bogotá, completando el proyecto de barrio satélite. Las familias acaudaladas fueron dejando el centro de la ciudad y trasladándose hacia el norte. De 1945 a 1970 se consolida un importantísimo Subcentro Comercial para Bogotá en Chapinero, la Avenida Chile y el Chicó. (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., s.f.).

El Chapinero original en tanto continuó creciendo, generando más y más barrios dependientes de él a su alrededor y transformándose hasta llegar a ser un importante sitio residencial primero, importante sector comercial y de diversión nocturna de la ciudad. (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., s.f.).

Algunos sitios destacados de la localidad además de la Zona Rosa y el Parque de la 93, hay otra zona bohemia en Chapinero Central de la Carrera Séptima a la Avenida Caracas desde la Calle 45 a la Calle 63, son lugares visitados por propios y por turistas por la amplia oferta que ofrecen, bares, restaurantes, supermercados, centros comerciales, zonas verdes, clubes privados, etc. (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., s.f.).

Características de la Población.

Según las proyecciones de la secretaria distrital de planeación (SDP) y el DANE la población de Bogotá en el año 2018 se estima en más de 8 millones de habitantes representada en un 49% por hombres y un 51% por mujeres, en un rango de edad representado por la siguiente tabla:

Tabla 5 Rango de edad población de Bogotá año 2018

Edad	TOTAL PERSONAS
0-19	2184952
20-44	3485660
+45	2510435

Fuente: Elaboración propia basado en DANE (2018)

Así mismo, casi el 40% pertenecen a la clase media comprendida por los estratos 3 y 4 como se muestra a continuación:

Tabla 6 Estratos socioeconómicos en Bogotá año 2018

ESTRATO 1	ESTRATO 2	ESTRATO 3	ESTRATO 4	ESTRATO 5	ESTRATO 6
17.94%	40.16%	30.78%	6.23%	2.65%	2.24%

Fuente: Elaboración propia basado en SDP (2018)

Por otro lado, según la firma Raddar, los gastos en los hogares colombianos registraron ascensos continuos entre los años 2009 y 2016 (Raddar, 2018). La consultora afirma que durante el año 2017 los grupos de gasto que tuvieron una mejor dinámica fueron entretenimiento (12%), moda (7,8%), varios (7,4%) y transporte (6,6%). De otro lado aparecen las categorías de alimentos (5,8%), educación (5,7%), hogar (5,5%) y salud (5,0%). Raddar subrayó que Bogotá registró un ascenso en sus gastos en 2017.

En contraste, una reciente encuesta del DANE encontró que el ingreso total promedio de los hogares en Colombia es de 1,9 millones de pesos mensuales, y que en promedio los hogares Bogotanos reciben 3,8 millones de pesos al mes, paradójicamente, el gasto de los colombianos es equivalente a su ingreso promedio, destinados en bienes y servicios como alimentación, comida, diversión, educación, salud, transporte y comunicaciones, entre otros. (DANE, 2018).

Por otra parte, la localidad de Chapinero representa el 1,54% de la población Bogotana con 126192 habitantes, siendo la sexta menos poblada dentro de las 20 localidades que

pertenecen a la capital del país, dado que, como se manifestó anteriormente, se ha convertido en un centro de entretenimiento y comercio de la ciudad. Los residentes de Chapinero están compuestos por Hombres (49,55%) y Mujeres (50,45%), con un rango de edad dividido de la siguiente manera:

Tabla 7 Rango de edad población de Chapinero año 2018

Edad	TOTAL PERSONAS
0-19	23730
20-44	56547
+45	45915

Fuente: Elaboración propia basado en DANE (2018)

Caso similar a Bogotá, más de una tercera parte de la población pertenecen a la clase media comprendida por los estratos 3 y 4 según datos de la secretaria de hábitat expresados en el siguiente gráfico:

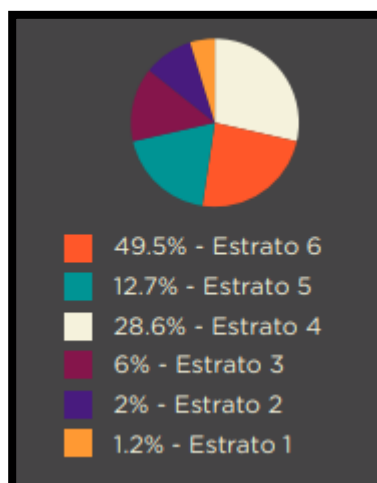


Figura 2 Estratos socioeconómicos en Chapinero año 2018

Fuente: (Secretaría de Hábitat de Bogotá, 2018)

Se observa entonces que en esta localidad viven casi en su totalidad personas de clase media y alta, esto también sustentado por los ingresos mensuales que obtiene en promedio cada hogar como se puede apreciar a continuación:

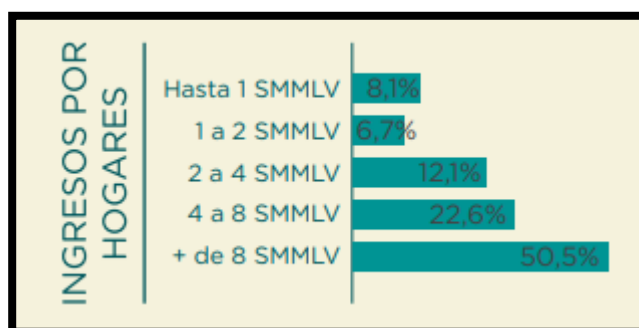


Figura 3 Ingresos por Hogares localidad de Chapinero año 2018

Fuente: Secretaría de Hábitat de Bogotá

Target o Población Objetivo: Con base en el análisis de la población actual, se realiza una segmentación estratégica. Dirigido a hombres y mujeres mayores de edad, entre 18 y 45 años, personas que trabajan en oficina y estudiantes de carreras universitarias. En cuanto a la clase social, se encuentran en estratos de clase media y media alta. Esta población representa el mayor porcentaje en la zona de estudio y en la ciudad de Bogotá, además su promedio de ingresos mensuales permite un acceso a los productos y servicios que ofrece *Cofftails*.

9.2 DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA

Para realizar el análisis de la competencia se pretende estudiar el nivel de posicionamiento en el mercado, su evolución y si es posible la fracción del mercado con la que gozan, además se realiza un estudio de la tecnología que utilizan y cuál es el factor que los diferencia. Para efectos de este caso se aplica una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) a los competidores que hacen parte del área de influencia, incluyendo a *Cofftails* con el fin de contrastar los resultados. Además, se realiza un estudio de Benchmarking a los principales líderes del mercado diferenciados en Cafés; y Bares o Pubs, todo esto con el objetivo de obtener herramientas que ayuden a identificar oportunidades de mejora y guíen el proceso de toma de decisiones.

9.2.1 Matriz De Perfil Competitivo.

Análisis Principales Competidores En Cafés

Tabla 8 Análisis Principales Competidores En Cafés

Producto / Servicio	COFFTAILS	KALDIVIA	ROOTS	TOSTAO	JUAN VALDEZ
Cafés Filtrados	4 Métodos	Ninguno	5 Métodos	Ninguno	Ninguno
Variedad Pastelería	Corta	Amplia	Básica	Amplia	Amplia-Diferenciada
Desayunos	Si	No	Si	No	Si
Vajilla	Si	Si	Si	No	No
Mesas	Si	Si	Si	No	Si
Wifi	Si	No	No	No	Si
Baño	Si	Si	Si	No	Si
Promociones	Si	Si	No	No	Si
Servicio a la mesa	Si	Si	Si	No	No
Zona de fumadores	Si	No	Si	No	No
Música	Si	Si	Si	No	No

Fuente: Elaboración propia basado en investigación del autor.

Calificación de oferta de productos y servicios en Cafés.

Tabla 9 Escala De Calificación Productos/Servicios en Cafés

Nivel de Calificación	Valor
Muy Bueno	3
Bueno	2
Regular	1
Nulo	0

Nota. Fuente: Elaboración propia basado en investigación del autor.
Escala definida por el autor basado en la investigación.

Tabla 10 Calificación Productos/Servicios en Cafés

Factor	Pond.	COFFTAILS	Puntaje	KALDIVIA	Puntaje	ROOTS	Puntaje	TOSTAO	Puntaje	JUAN VALDEZ	Puntaje
Cafés Filtrados	0.1	2	0.2	0	0	3	0.3	0	0	0	0
Variedad Pastelería	0.15	1	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3	3	0.45
Desayunos	0.1	2	0.2	0	0	2	0.2	0	0	2	0.2
Vajilla	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	0	0	0	0
Mesas	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	0	0	2	0.2
Wifi	0.1	2	0.2	0	0	0	0	0	0	2	0.2
Baño	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	0	0	2	0.2
Promociones	0.05	2	0.1	2	0.1	0	0	0	0	2	0.1
Servicio a la mesa	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	0	0	0	0
Zona de fumadores	0.1	2	0.2	0	0	2	0.2	0	0	0	0
Música	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	0	0	0	0
Total	1.00		1.85		1.2		1.8		0.3		1.35

Nota. Fuente: Elaboración propia basado en investigación del autor.
Ponderación definida por el autor con base en encuestas.

Resultados Finales.

Tabla 11 Resultados finales análisis de competidores en Cafés

N°	Establecimiento	Puntaje	Tipo de Competidor
1	COFFTAILS	1.85	*****
2	ROOTS	1.8	Muy Fuerte
3	JUAN VALDEZ	1.35	Fuerte
4	KALDIVIA	1.2	Fuerte
5	TOSTAO	0.3	Débil

Fuente: Elaboración propia basado en investigación del autor.

Análisis Principales Competidores en Bares

Tabla 12 Análisis Principales Competidores en Bares

Factor	COFFTAILS	URANIA	SIROPE	WELLDONE	BBC	EL MURO
Oferta de Café	Amplia con Diferencia	Básica	Básica	Ninguna	Amplia	Amplia
Precios	Medios	Medios-Altos	Medios-Altos	Medios-Altos	Altos	Altos
Oferta de Comida	Buena	Ninguna	Básica	Muy Buena	Buena	Muy Buena
Oferta de Cocteles	Amplia	Básica	Básica	Básica con diferencia	Básica con diferencia	Amplia
Cerveza de Barril	Básica	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Amplia con Diferencia	Básica
Diseño de Ambiente	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Muy bueno con diferencia
Posicionamiento Marca	Medio	Alto	Alto	Medio	Muy Alto	Medio
Comodidad	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Muy bueno
Promociones	Bueno	Regular	Regular	Ninguna	Bueno	Bueno
Zona de fumadores	Bueno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Muy Bueno

Fuente: Elaboración propia basado en investigación del autor.

Calificación de oferta de productos y servicios en Bares.

Tabla 13 Escala De Calificación Productos/Servicios en Bares.

Nivel de Calificación	Valor
Muy Bueno	3
Bueno	2
Regular	1
Nulo	0

Nota. Fuente: Elaboración propia basado en investigación del autor.
Escala definida por el autor basado en la investigación.

Tabla 14 Calificación Productos/Servicios en Bares 1

Factor	Ponderación	COFFTAILS	Puntaje	URANIA	Puntaje
Oferta de Café	0.05	3	0.15	1	0.05
Precios	0.12	3	0.36	2	0.24
Oferta de Comida	0.08	2	0.16	1	0.08
Oferta de Cocteles	0.07	2	0.14	1	0.07
Cerveza de Barril	0.07	2	0.14	0	0
Diseño de Ambiente	0.15	1	0.15	1	0.15
Posicionamiento Marca	0.15	1	0.15	2	0.3
Comodidad	0.15	2	0.3	2	0.3
Promociones	0.06	2	0.12	1	0.06
Zona de fumadores	0.1	2	0.2	0	0
Total	1.00		1.87		1.25

Nota. Fuente: Elaboración propia basado en investigación del autor.
Ponderación definida por el autor con base en encuestas.

Tabla 15 Calificación Productos/Servicios en Bares 2

Factor	Ponderación	SIROPE	Puntaje	WELLDONE	Puntaje
Oferta de Café	0.05	1	0.05	0	0
Precios	0.12	2	0.24	2	0.24
Oferta de Comida	0.08	1	0.08	3	0.24
Oferta de Cocteles	0.07	1	0.07	3	0.21
Cerveza de Barril	0.07	0	0	0	0
Diseño de Ambiente	0.15	1	0.15	1	0.15
Posicionamiento Marca	0.15	2	0.3	1	0.15
Comodidad	0.15	1	0.15	2	0.3
Promociones	0.06	1	0.06	0	0
Zona de fumadores	0.1	0	0	0	0
Total	1.00		1.1		1.29

Nota. Fuente: Elaboración propia basado en investigación del autor.
Ponderación definida por el autor con base en encuestas.

Tabla 16 Calificación Productos/Servicios en Bares 3

Factor	Ponderación	BBC	Puntaje	EL MURO	Puntaje
Oferta de Café	0.05	2	0.1	2	0.1
Precios	0.12	1	0.12	1	0.12
Oferta de Comida	0.08	2	0.16	3	0.24
Oferta de Cocteles	0.07	3	0.21	2	0.14
Cerveza de Barril	0.07	3	0.21	2	0.14
Diseño de Ambiente	0.15	2	0.3	3	0.45
Posicionamiento Marca	0.15	3	0.45	1	0.15
Comodidad	0.15	2	0.3	3	0.45
Promociones	0.06	2	0.12	2	0.12
Zona de fumadores	0.1	0	0	3	0.3
Total	1.00		1.97		2.21

Nota. Fuente: Elaboración propia basado en investigación del autor.
Ponderación definida por el autor con base en encuestas.

Resultados Finales.

Tabla 17 Resultados finales análisis de competidores en Bares

N°	Establecimiento	Puntaje	Tipo de Competidor
1	EL MURO	2.21	Muy Fuerte
2	BBC	1.97	Muy Fuerte
3	COFFTAILS	1.87	*****
4	WELLDONE	1.29	Fuerte
5	URANIA	1.25	Fuerte
6	SIROPE	1.1	Débil

Fuente: Elaboración propia basado en investigación del autor.

9.2.2 Análisis de los principales competidores y líderes del mercado.

✓ *En tiendas de café.*

- *Líderes del mercado a nivel local y nacional.*



- Ubicación: Mas de 260 barras de café en el país y 23 restaurantes.
- Factor diferenciador: Chocolates y dulces de café.
Precios promedio: Café \$4.500, Pastelería \$4.000, Restaurante (Platos): \$35.000.
- Tecnología Utilizada: Planta propia de tosti3n y de pastelería.
- Aspectos innovadores: Apertura de nuevas líneas de negocio (Restaurantes).
- Perfil de cliente: Personal de oficina clase media, media alta, Universitarios clase alta, edad entre los 20 y 60 años.
- Variedad de carta: Amplia en café, pastelería y platos fuertes.
Tamaño (capacidad): Dependiendo del punto de venta (desde 15 a 100 personas).
- Debilidades: Poca capacidad de innovaci3n, muy tradicionales, falta capacitaci3n en sus colaboradores.



- Ubicación: Mas de 20 puntos entre Bogotá, Medellín y Cali.
- Factor diferenciador: Experiencia: En punto de venta y ambientación. (Halagos en sus empaques para los clientes), productos con marca registrada.
- Precios promedio: Café \$6.000, Pastelería \$7.000.
- Tecnología Utilizada: Modelo logístico global, gran influencia en redes sociales.
- Aspectos innovadores: Estrategia de competitividad en combos de sabores colombianos a bajo costo, desarrollo de productos edición limitada.
- Perfil de cliente: Personal de oficina clase media alta, alta, Universitarios clase alta, edad entre los 23 y 60 años.
- Variedad de carta: Amplia en café y pastelería.
- Tamaño (capacidad): Dependiendo del punto de venta (desde 10 a 80 personas).
- Debilidades: Precios altos y su población objetivo es muy segmentada.



- Ubicación: Bogotá, Calle 41 # 8-43 y Diagonal 20 A # 0-06.
- Factor diferenciador: Alto nivel de competencia de sus colaboradores, cuentan con laboratorio de calidad y desarrollo de producto dentro del punto de venta.
- Precios promedio: Café \$ 5000 Pastelería \$5000 Otras Bebidas \$5000.
- Tecnología Utilizada: Máquinas de espresso de última tecnología, tostadoras de café y equipos de laboratorio de calidad.
- Aspectos innovadores: Métodos de filtrado de café, son especialistas en té y café, fabricantes de su propia pastelería, catas de café.
- Perfil de cliente: Personal de oficina clase media, media alta, Universitarios clase media, media alta, edad entre los 18 y 60 años.
- Variedad de carta: Amplia en café, té y pastelería.
- Tamaño (capacidad): De 100 a 300 personas.
- Debilidades: Modelo improductivo de servicio a la mesa, cuando la demanda es alta, la calidad de sus productos baja.

- *En el área de influencia.*



- Ubicación: Calle 59 # 10-31.
- Factor Diferenciador: Café de diferentes orígenes, Tostador en el punto de venta.
- Precios promedio: Café \$5.000, Jugos y otras bebidas: \$5.000, Pastelería: \$4.000
- Tecnología Utilizada: Equipo de Tostión,
- Aspectos Innovadores: Temática dirigida a los antiguos orígenes del café.
- Perfil de Clientes: Personal de oficina, Clase media, edad entre los 25 y 60 años.
- Variedad de Carta: Amplia en preparaciones a base de Café.
- Tamaño: Capacidad para 50 personas aproximadamente.
- Debilidades: Grandes diferencias en los productos que aparecen en las herramientas publicitarias y los preparados.

TOSTAO'

Café & Pan

- Ubicación: Calle 59 # 9-32.
- Factor Diferenciador: Precios bajos.
- Precios promedio: Café \$2.000, Jugos y otras bebidas: \$3.000, Pastelería: \$2.000
- Tecnología Utilizada: Hornos de última tecnología, máquinas automáticas de preparación de café.
- Aspectos Innovadores: Equilibrio de la relación Calidad-Precio.
- Perfil de Clientes: Todos los perfiles.
- Variedad de Carta: No tienen carta, los precios están exhibidos en vitrinas y tableros, sin embargo, su oferta es amplia principalmente en panadería.
- Tamaño: Capacidad para 15 personas aproximadamente.
- Debilidades: No cuentan con servicio a la mesa, bebidas 0% artesanales, no tienen mesas para al disfrute de los clientes.



- Ubicación: Calle 57 # 7-51.
- Factor Diferenciador: Café temático con influencias Hippies.
- Precios promedio: Café \$3.500, Jugos y otras bebidas: \$4.000, Pastelería: \$3.000
- Tecnología Utilizada: Equipo de Tostión.
- Aspectos Innovadores: Métodos de Filtrado de café.
- Perfil de Clientes: Personal de oficina y comercio, Clase media, edad entre los 20 y 40 años.
- Variedad de Carta: Amplia en preparaciones a base de Café.
- Tamaño: Capacidad para 40 personas aproximadamente.
- Debilidades: Horarios inestables, desorden visible a los clientes, prácticas de manipulación de alimentos inadecuadas.



- Ubicación: Carrera 7 # 61-52.
- Factor diferenciador: Logo y respaldo de la federación nacional de cafeteros, presencia en el exterior.
- Precios promedio: Café \$5.000, Pastelería \$5.000.
- Tecnología Utilizada: Equipos de primera en horneado, preparación de bebidas calientes y frías.
- Aspectos innovadores: Línea de negocio (Ropa y accesorios) marca Juan Valdez.
- Perfil de cliente: Personal de oficina clase media, media alta, Universitarios clase alta, edad entre los 20 y 65 años.
- Variedad de carta: Amplia en productos a base de café, línea de pastelería exclusiva.
- Tamaño (capacidad): 60 personas aproximadamente.
- Debilidades: Las recetas no son estándar entre los puntos de venta.

- Participación en el Mercado

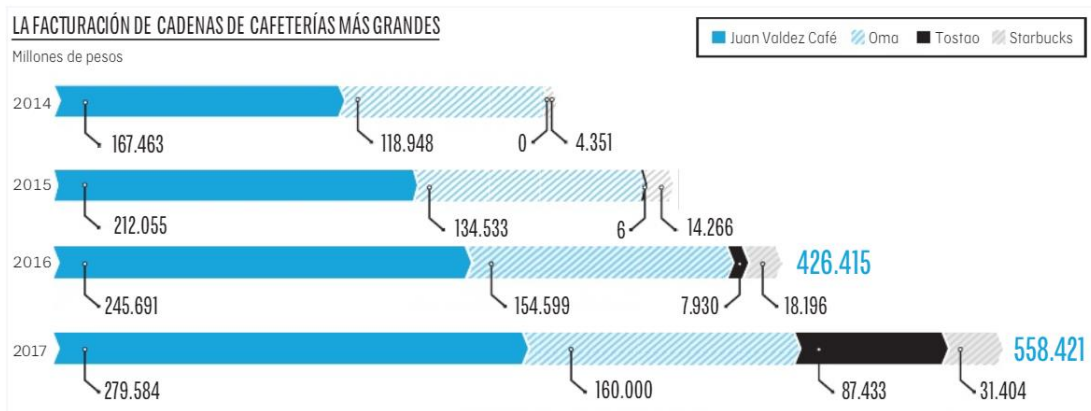


Figura 4 Facturación de las Cadenas Café más grandes en Colombia
Fuente: ElTiempo.com

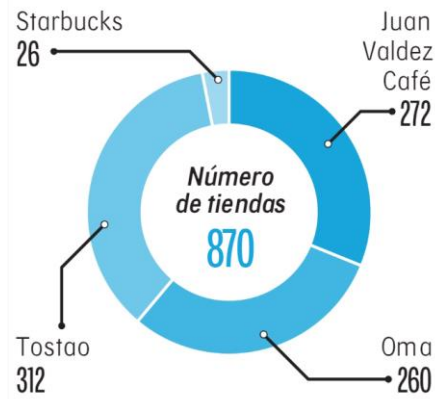


Figura 5 Número de tiendas Cadenas Café más grandes en Colombia.
Fuente: ElTiempo.com

✓ *En bares o pubs*

- *Líderes del mercado a nivel nacional.*



- Ubicación: Mas de 20 puntos a nivel nacional.
- Factor diferenciador: Amplia oferta de cerveza artesanal.
- Precios promedio: Cervezas \$15.000, Licores \$120.000, Cocteles \$ 25.000, Comidas \$25.000.
- Aspectos innovadores: En un día específico de la semana hacen competencias con sus clientes en (Juegos de esparcimiento y consolas de videojuegos). Cuentan con una tarjeta de fidelización de clientes, la cual tiene el beneficio de descuentos en próximos consumos, línea de ropa.
- Perfil de cliente: Personal de oficina clase media alta, alta, Universitarios clase alta, edad entre los 24 y 50 años.
- Variedad de carta: Amplia variedad en cervezas, licores, cocteles y comida.
- Tamaño (capacidad): Depende del punto está entre 80 a 200 personas.
- Debilidades: Poca recordación de marca, precios por encima de la competencia.



- Ubicación: 10 puntos a nivel nacional.
- Factor diferenciador: Música en vivo, Pub estilo irlandés.
- Precios promedio: Cervezas \$ 11.000, Destilados \$100.000, Cocteles \$ 20.000, Comidas \$20.000.
- Aspectos innovadores: Celebración del *St patrick's day*.
- Perfil de cliente: Personal de oficina clase media, media alta, Universitarios clase media, media alta, edad entre los 23 y 50 años.
- Variedad de carta: Amplia variedad en cervezas nacionales e importadas, licores, cocteles y comidas, bebidas de café básica.
- Tamaño (capacidad): Oscila entre 60 y 150 personas dependiendo del punto.
- Debilidades: Considerándose un Pub irlandés no cuenta con cerveza artesanal propia de la marca.



- Ubicación: 21 puntos a nivel nacional.
- Factor diferenciador: Amplia oferta de cerveza importada y artesanal.
- Precios promedio: Cervezas \$10.000, Licores \$120.000, Cocteles \$ 20.000, Comidas \$20.000.
- Aspectos innovadores: Mezcla de cervezas, cobertura de eventos deportivos.
- Perfil de cliente: Personal de oficina clase media alta, Universitarios clase media alta, edad entre los 20 y 45 años.
- Variedad de carta: Amplia variedad en cervezas, licores y comida.
- Tamaño (capacidad): Depende del punto está entre 50 a 120 personas aproximadamente.
- Debilidades: No tiene un factor diferenciador fuerte ante la competencia.

the pub®

Bogotá, Colombia

- Ubicación: 3 puntos en Bogotá.
- Factor diferenciador: Auténtico Pub Irlandés.
- Precios promedio: Cervezas \$15.000, Licores \$150.000, Cocteles \$ 25.000, Comidas \$30.000.
- Aspectos innovadores: Sistema de draft moderno único en el país.
- Perfil de cliente: Personal de oficina clase alta, Universitarios clase alta, edad entre los 25 y 50 años.
- Variedad de carta: Amplia variedad en cervezas, licores y comida, también cuentan con bebidas de café.
- Tamaño (capacidad): Depende del punto está entre 90 y 150 personas aproximadamente.
- Debilidades: Siendo el primer Pub Irlandés en abrir en Bogotá, no ha logrado consolidarse y expandirse con la velocidad de la competencia.

- *Participación en el mercado*

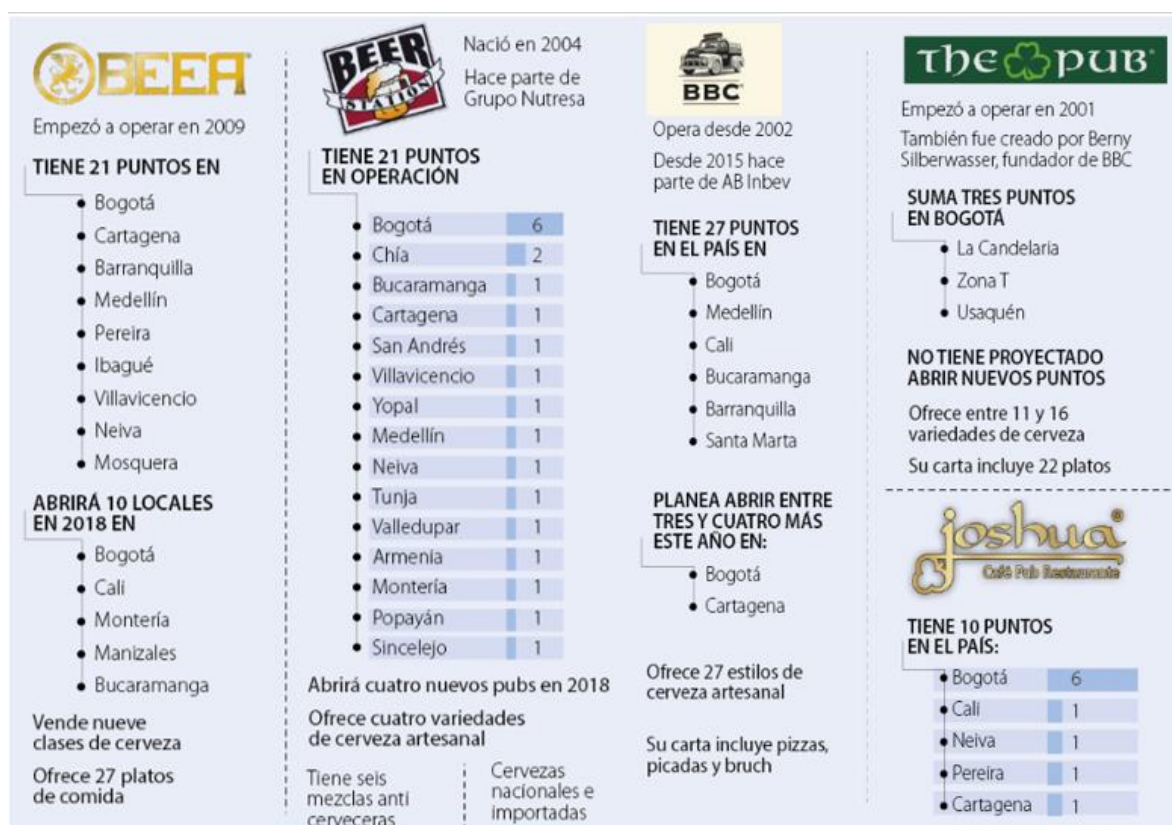


Figura 6 Número de Puntos de las cadenas de bares más grandes en Colombia

Fuente: Larepublica.co

- *En el área de influencia.*



BOGOTÁ BEER COMPANY®

- Ubicación: Calle 59 Carrera 7.
- Factor Diferenciador: Cultura cervecera, productores de su propia cerveza.
- Precios promedios: Cocteles \$25.000, Cerveza: \$12.000, Comida: \$35.000
- Tecnología Utilizada: Equipos de Dispensación de Cerveza (DRAFT), Horno y equipos de cocina, Máquina de Espresso.
- Aspectos Innovadores: Temática enfocada en la cerveza, preparaciones de cocteles y comidas a base de cerveza.
- Perfil de Clientes: Personal de oficina, Clase media, media alta, edad de los 18 en adelante.
- Variedad de Carta: Amplia en cerveza artesanal, corta en comidas.
- Tamaño: Capacidad para 90 personas aproximadamente.
- Debilidades: Los días viernes su demanda es mucho mayor que su capacidad, las condiciones climáticas podrían afectar la comodidad de sus clientes.



- Ubicación: Calle 60 # 9-08.
- Factor Diferenciador: Bar tradicional de la localidad de chapinero, 16 años operando.
- Precios promedios: Cocteles \$24.000, Cerveza: \$6.000, Comida: \$25.000
- Tecnología Utilizada: Maquina de espresso, neveras, ninguna más visible.
- Aspectos Innovadores: Diseño interior.
- Perfil de Clientes: Personal de oficina, Clase media, media alta, edad entre los 25 y 45 años.
- Variedad de Carta: Básica entre cocteles, cervezas y comida.
- Tamaño: Capacidad para 50 personas aproximadamente.
- Debilidades: baja calidad en bebidas de café, poca capacidad de innovación.



- Ubicación: Calle 60 # 9-10.
- Factor Diferenciador: Diseño interior, galería de arte.
- Precios promedios: Cocteles \$20.000, Cerveza: \$6.000, Comida: \$25.000.
- Tecnología Utilizada: Maquina de espresso, neveras, ninguna más visible.
- Aspectos Innovadores: Diseño interior.
- Perfil de Clientes: Personal de oficina, Clase media, media alta, edad entre los 25 y 45 años.
- Variedad de Carta: Básica entre cocteles y cervezas.
- Tamaño: Capacidad para 60 personas aproximadamente.
- Debilidades: baja calidad en bebidas de café, poca capacidad de innovación.



- Ubicación: Calle 60 # 9-10
- Factor Diferenciador: Hamburguesas de excelente calidad, dos veces participantes del Burger Master.
- Precios promedio: Cocteles \$19.000, Cerveza: \$7.000, Comida: \$20.000
- Tecnología Utilizada: Cocina amplia con equipos nuevos.
- Aspectos Innovadores: Elección de un corte de carne poco común en hamburguesas (punta de anca), coctelería de autor.
- Perfil de Clientes: Personal de oficina, Clase media, media alta, edad entre los 25 y 45 años.
- Variedad de Carta: Corta, pero especifica en comidas, cocteles y cerveza.
- Tamaño: Capacidad para 60 personas aproximadamente.
- Debilidades: Iluminación excesiva, se autodenominan bar, pero los clientes los relacionan más como un restaurante.



- Ubicación: Calle 59 # 10-21
- Factor Diferenciador: Diseño interior de obras urbanas de gran formato, respaldo del emblemático bar de chapinero Theatron.
- Precios promedio: Cocteles \$23.000, Cerveza: \$9.000, Comida: \$20.000
- Tecnología Utilizada: Equipos de cocina, café y bebidas de primera calidad.
- Aspectos Innovadores: Dj de la casa con programación musical diferente para cada día.
- Perfil de Clientes: Personal de oficina, Clase media alta, alta, edad entre los 25 y 50 años.
- Variedad de Carta: Buena oferta en cervezas nacionales, importadas y artesanales, platos informales y una selección de licores nacionales e importados.
- Tamaño: Capacidad para 120 personas aproximadamente.
- Debilidades: Horario de atención reducido.

10 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

10.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

“*Cofftails*” nace en enero de 2017 gracias a la iniciativa de emprendimiento en una familia con tradición cafetera y hostelera, se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá en la tradicional localidad de Chapinero, un lugar de culto a las bebidas con el propósito de transformar sus productos en toda una experiencia. Cuenta con cuatro unidades de negocio Café, Cocteles, Cervezas y Comidas, con un alto enfoque en las dos primeras. Los ingresos durante el primer año de operación están representados por Cervezas (58%), Cocteles (11%), Comidas (12%) y Café (6%).

Su objetivo es contribuir a la generación de cultura del café y su consumo, garantizando a sus clientes el disfrute de diversas preparaciones de primera calidad. Por otro lado, ofrece una amplia selección de coctelería clásica y el desarrollo de nuevas propuestas preparados con el respaldo y confiabilidad de los mejores licores e ingredientes. Todo esto reunido en un ambiente cálido y cómodo, un espacio para trabajar, estudiar o hacer una pausa con un café durante el día, y otro para culminar la jornada en un lugar de interacción social y esparcimiento, acompañado de buena música mientras se comparte una bebida.

10.2 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

10.2.1 Horizonte del proyecto.

FASE PREOPERATIVA (3 meses y 19 días):

- Identificación y análisis. (7 días)
- Estudios de mercado. (15 días)
- Evaluación Económica y Financiera. (4 días)
- Determinar lugar estratégico de localización. (30 días)
- Constitución y documentación legal. (3 días)
- Compra de equipos, maquinaria, insumos y software. (4 días)
- Reclutamiento, selección y capacitación de personal. (10 días)
- Adecuaciones locativas. (20 días)
- Diseño, desarrollo y estandarización de productos (10 días).

FASE OPERATIVA (5 años): Apertura e inicio de operaciones.

FASE DE LIQUIDACION (6 meses): Seguimiento, evaluación y control periódico del comportamiento del negocio.

El **HORIZONTE DEL PROYECTO** es de **6 años** aproximadamente porque representa la duración en años desde la fase preoperativa hasta la recuperación de la inversión según la evaluación financiera.

10.2.2 Ruta Crítica (CPM) Fase Preoperativa.

- Primero se definen las actividades, sus relaciones de precedencia y su duración de tiempo en días.

Tabla 18 Actividades del Proyecto

	Actividad	Predecesora	Duración (Días)
A	Investigación del Sector Económico	-	2
B	Definición de Presupuesto	A	0,3
C	Análisis de la Oferta	A	5
D	Análisis de la Demanda	A	5
E	Requerimientos legales y técnicos	A	2
F	Benchmarking	B	7
G	Pronósticos de Venta	C, D, F	1
H	Diseño y Aplicación de Encuestas	C, D	3
I	Análisis y Selección de Proveedores	F	3
J	Segmento Objetivo	F,H	0,3
K	Estudio y selección de Localización	D, E	30
L	Definición de Portafolio de Productos y Servicios	J	1
M	Flujo de Caja Proyectado	G	1
N	Construcción de Marca	J	15
O	Estructura de Costos	I, L	1
P	Diseño de Procesos	K	8
Q	Marketing Mix	K, M, O	2
R	Diseño de Planta	P	2
S	Adecuaciones Locativas	R	20
T	Compra de Equipos, MP y PT	K	4
U	Evaluación Económica y financiera	M	1
V	Campaña de Expectativa	N, Q	15
W	Reclutamiento y Selección de Personal	S	7
X	Pruebas Piloto	T, W	5

Fuente: Elaboración Propia

- Luego se modelan las relaciones de precedencia entre las actividades como una red y los tiempos de duración de cada actividad.

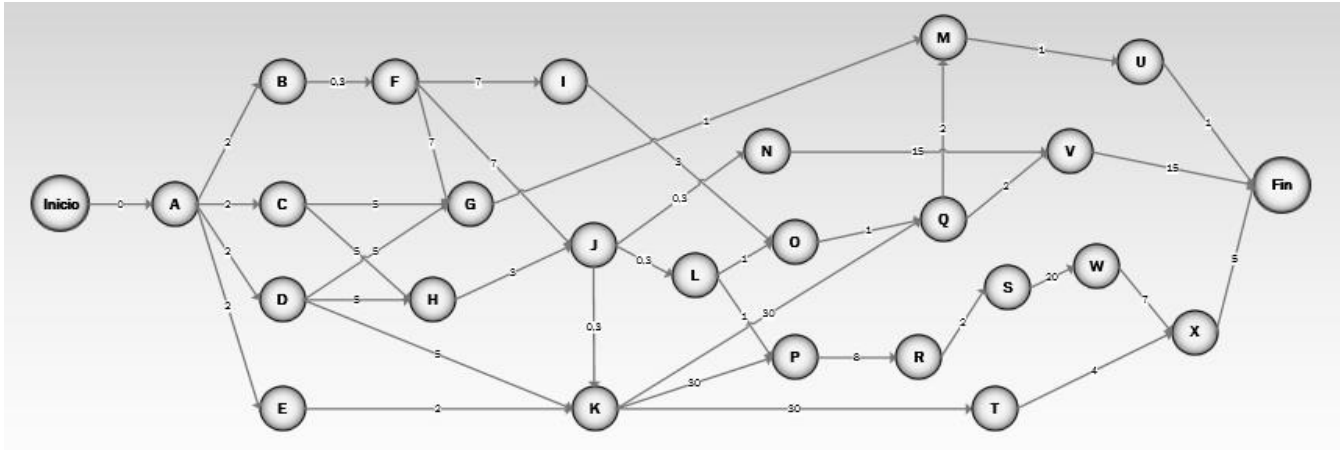


Figura 7 Diagrama de Red del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

- Por último, se elige la ruta más larga y esta será la duración aproximada de la fase preoperativa, esta otorga una manera más práctica y grafica para planificar el proyecto.

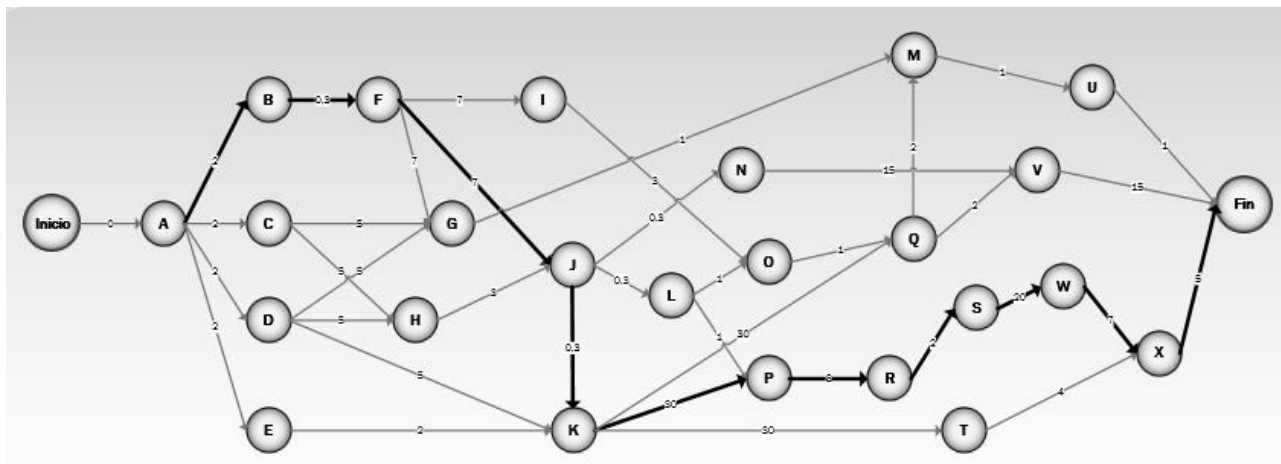


Figura 8 Ruta Crítica del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

La duración de la fase preoperativa será de aproximadamente 80 días.

10.2.3 Localización.

Macrolocalización.

Teniendo en cuenta el análisis del mercado, la macrolocalización de *Cofftails* es la ciudad de Bogotá.

Microlocalización.

Para determinar la microlocalización de la ubicación específica donde está ubicado *Cofftails* se aplica el *Método cualitativo por puntos* y el *Método Sinérgico Brown & Gibson*. Estos métodos se aplican considerando las diferentes alternativas que se tuvieron en cuenta antes de decidir la ubicación final del negocio, “*Cofftails*”. Las tres posibilidades que se analizaron fueron:

Alternativas:

Centro: Local ubicado en el centro de la ciudad dentro del Hotel Continental, cercano a entidades del estado y universidades, con un área de 110 m² y un costo de arriendo mensual de \$4,500,000 + Costo de administración.

Quinta Camacho: Local ubicado en el barrio Quinta Camacho sobre la carrera 11, cercano al sector financiero de Bogotá, con un área de 220 m² y un costo de arriendo mensual de \$6,900,000.

Chapinero Central: Local ubicado en el corazón de la localidad de chapinero justo al lado de la carrera séptima, cercano a universidades, comercio, bancos y oficinas, con un área de 92 m² y un costo de arriendo mensual de \$2,800,000.

MÉTODO CUALITATIVO POR PUNTOS.

La aplicación de este método requiere identificar para cada alternativa los siguientes factores relevantes:

Factores Relevantes:

- **Cercanía a la competencia:** Ubicación donde existe un número significativo de bares, cafés u otros establecimientos que ofrezcan servicios y productos similares a *Cofftails*.
- **Área del Local:** El espacio dado en metros cuadrados que se encuentre en un rango entre los 60 y 120 metros cuadrados.
- **Costo de Nomina:** Dependiendo del área del local seleccionado, el costo de nómina tiene un valor mayor o menor.
- **Costo de Arriendo:** Factores como el estrato, la zona, el área física o gastos de administración determinan el costo del arriendo del local.
- **Costo de Adecuaciones locativas:** Este valor depende del uso que se le haya dado al local anteriormente o el diseño inicial que haya tenido.

Los anteriores factores relevantes son cuantificados para cada alternativa de localización, es decir, Centro, Quinta Camacho y Chapinero Central. (Ver Tabla 18).

Tabla 19 Características de las alternativas de localización.

Alternativa	Ubicación	Área (m2)	Costo Arriendo	Costo Adecuaciones	Costo Servicios Públicos	Nomina	Uso de Suelo
Centro	Calle 15 4-35	110	\$4.500.000	\$4.000.000	\$1.200.000	\$3.500.000	SI
Quinta Camacho	Carera 11 67 -52	220	\$6.900.000	\$5.000.000	\$2.300.000	\$4.500.000	SI
Chapinero Central	Calle 59 7-33	92	\$2.800.000	\$8.500.000	\$900.000	\$2.800.000	SI

Fuente: Elaboración Propia

El método cualitativo por puntos se aplica en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 20 Método Cualitativo por Puntos

FACTOR RELEVANTE	PESO ASIGNADO	Centro		Quinta Camacho		Chapinero Central	
		Calificación	Ponderada	Calificación	Ponderada	Calificación	Ponderada
Cercanía a la Competencia	0,3	7	2,1	5	1,5	8	2,4
Área Local (m ²)	0,125	8	1	4	0,5	8	1
Costo Nómina	0,2	6	1,2	4	0,8	7	1,4
Costo Arriendo	0,25	6	1,5	3	0,75	8	2
Costo Adecuaciones	0,125	7	0,875	6	0,75	5	0,625
Total	1,00		6,68		4,3		7,43

Fuente: Elaboración propia

Al aplicar el método cualitativo por puntos se infiere que la mejor alternativa es Chapinero Central pues este lugar obtuvo una puntuación de: 7,43.

MÉTODO SINÉRGICO BROWN & GIBSON.

Para la aplicación del método sinérgico Brown & Gibson se consideraron los siguientes factores objetivos, subjetivos y críticos:

Factores Objetivos:

- **Costo de Arriendo:** Costo anual del arriendo del local.
- **Costo de Adecuaciones:** Costo promedio aproximado para dejar el local en óptimas condiciones para la operación.
- **Costo Servicios Públicos:** Costos anuales aproximados de energía, gas, acueducto, internet y televisión, el valor de los tres primeros depende del estrato donde se encuentra ubicado el predio.
- **Costo Nómina Anual:** Costo promedio anual de Mano de Obra, dependiendo del área del local seleccionado, el costo de nómina tiene un valor mayor o menor.

Factores Subjetivos:

- **Cercanía a vías principales:** Se valora la cercanía a avenidas de alta circulación de la ciudad, esto influye para que sea una zona de alto tráfico de personas que transiten frente al establecimiento.
- **Cercanía a Servicios Comunitarios:** Proximidad a servicios financieros, de salud, notariales, hospitalarios y de alojamiento.
- **Zona de Competencia:** Ubicación donde existe un número significativo de bares, cafés u otros establecimientos que ofrezcan servicios y productos similares a *Cofftails*.
- **Nivel de ingresos Población:** Ingresos promedio de la población que tenga la capacidad de pago para disfrutar de los productos y servicios de *Cofftails*.

Factores Críticos:

- **Área del Local:** El espacio dado en metros cuadrados que se encuentre en un rango entre los 60 y 120 metros cuadrados.
- **Uso de Suelo:** La Secretaria Distrital de Planeación determina si el predio se encuentra habilitado para ejercer la actividad económica.
- **Cercanía a Materia Prima:** Proveedores cercanos de Materia Prima.

El método *Brown & Gibson* se aplica en las tablas que se muestran a continuación:

Tabla 21 Factores Críticos

Factores Críticos	Centro	Quinta Camacho	Chapinero Central
Área (60 - 120)	1	0	1
Uso de Suelo	1	1	1
Cercanía Materia Prima	1	1	1
Total	3	2	3

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22 Factores Objetivos

Factores Objetivos	Centro	Quinta Camacho	Chapinero Central
Costo Arrendamiento Anual	\$54.000.000	\$82.800.000	\$33.600.000
Costo Adecuaciones Locativas	\$4.000.000	\$5.000.000	\$8.500.000
Costo Servicios Públicos Anuales	\$14.400.000	\$27.600.000	\$10.800.000
Costo Nómina Anual	\$42.000.000	\$54.000.000	\$33.600.000
Total	\$114.400.000	\$169.400.000	\$86.500.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23 Factores Subjetivos Centro

Centro				
Factores Subjetivos	Ponderación	Bajo	Medio	Alto
Cercanía a vías principales	15%		7.5%	
Cercanía a Servicios Comunitarios	15%			15%
Zona de Competencia	40%		20%	
Nivel de ingresos Población	30%		15%	
Total	100%		57.5%	

Fuente: Elaboración Propia

Ponderación definida por el autor basado en investigación.

Tabla 24 Factores Subjetivos Quinta Camacho

Quinta Camacho				
Factores subjetivos	Ponderación	Bajo	Medio	Alto
Cercanía a vías principales	15%			15%
Cercanía a Servicios Complementarios	15%		7.5%	
Zona de Competencia	40%	0%		
Nivel de ingresos Población	30%			30%
Total	100%		52.5%	

Fuente: Elaboración Propia

Ponderación definida por el autor basado en investigación.

Tabla 25 Factores Subjetivos Chapinero Central

Chapinero Central				
Factores subjetivos	Ponderación	Bajo	Medio	Alto
Cercanía a vías principales	15%		7.5%	
Cercanía a Servicios Comunitarios	15%			15%
Zona de Competencia	40%			40%
Nivel de ingresos Población	30%		15%	
Total	100%		77.5%	

Fuente: Elaboración Propia
Ponderación definida por el autor basado en investigación.

Tabla 26 Resultados Finales por Factor

Alternativa	Factores Críticos	Factores Objetivos	Factores Subjetivos
Centro	3	0,334	0,575
Quinta Camacho	2	0,225	0,525
Chapinero Central	3	0,441	0,775

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27 Indicador de Localización

Indicador de Localización	
$IL=FC((FO*\alpha)+((1-\alpha)*(FS))$	$\alpha=90\%$
Indicador de localización Centro	1,0731
Indicador de localización Quinta Camacho	0,5105
Indicador de localización Chapinero Central	1,4236

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, ambos métodos arrojaron como resultado que la localización más óptima es **Chapinero Central**, por esta razón este lugar se eligió como localización del proyecto.

11 PLANES OPERATIVOS

11.1 PLAN DE MERCADEO

11.1.1 Mezcla de Marketing.

La estrategia de la mezcla del marketing es el desarrollo de mezclas específicas de marketing (Producto, Precio, Distribución y Promoción), ajustadas a las características propias de los mercados objetivo seleccionados, con el fin de alcanzar los objetivos del marketing. En este caso, el objetivo del plan de mercadeo es crear un nicho de mercado garantizando la recuperación de la inversión y garantizando algún nivel de rentabilidad.

Producto: *Cofftails* ofrece una gran variedad de productos divididos en varias categorías:

- ➔ **Café:** Bebidas calientes y frías a base de Espresso, algunas de ellas son Café Americano y sus variaciones, Capuccinos, Cafés filtrados y bebidas alternativas como el Afogato o el Irish Coffee, Cafés con denominación de origen, siempre fresco y molido a la minuta.
- ➔ **Cócteles:** Oferta de coctelería clásica con bebidas como el Gin Tonic, Manhattan, Old Fashioned, entre otros y además diferentes variaciones de Mojitos, Margaritas y Martínis.
- ➔ **Cerveza:** Amplia oferta de cerveza nacional e importada como Club Colombia, Corona, Cerveza alemana, etc., además cuenta con el portafolio de cerveza artesanal de Apóstol (Inducerv S.A.S) y Bogotá Beer Company, esta última en barril.
- ➔ **Comidas:** Ofrece entradas y platos rápidos como Minihamburguesas, Nachos, Alitas BBQ, Pizzas y Hamburguesas, todos ellos con el toque especial de la casa, preparados en su mayoría de manera artesanal.

➔ **Licores:** Oferta de diferentes destilados como ginebras, tequilas aguardientes, vodkas y rones, productos nacionales e importados.

Precio: En la mezcla de marketing, el precio es el único elemento que genera utilidades; todos los demás elementos representan costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing.

El criterio para la fijación de precios de los productos que ofrece *Cofftails* se realiza teniendo en cuenta tres factores:

- *Costo + Margen de utilidad deseado:* Costo unitario y costos indirectos, el margen de utilidad se determina dependiendo de la rotación del producto, el costo de reposición de inventario y las posibles mermas que están asociadas a cada uno.
- *Precios de la Competencia:* Promedio de precios que representa la competencia del área de influencia.
- *Precios de Mercado:* Promedio de precios resultado de la investigación en diversos establecimientos que ofrecen productos y servicios similares a *Cofftails* en diferentes zonas de la ciudad.

Dado que la zona donde se encuentra ubicado *Cofftails* está rodeado de competidores que ofrecen productos similares, la asignación de precios está orientada con una mayor relevancia hacia los precios de la competencia, ingresando con precios competitivos un tanto inferiores a la competencia con el propósito de ingresar en el mercado.

En las siguientes tablas se presentan algunos productos de cada línea de negocio con su precio de venta final.

Tabla 28 Precio de algunos productos Línea de Café

PRODUCTO	COSTO UNITARIO	PRECIO DE MERCADO PROMEDIO	PRECIO PROMEDIO COMPETENCIA	MARGEN MINIMO DESEADO	PRECIO FINAL	MARGEN REAL
AMERICANO	\$ 550	\$ 3,500	\$ 2,800	170%	\$ 2,500	355%
CAPUCCINO	\$ 1,000	\$ 5,000	\$ 4,900	190%	\$ 4,500	350%
MOCACCINO	\$ 1,550	\$ 6,000	\$ 6,100	200%	\$ 5,500	255%
FILTRADO DRIPPER 2 TAZAS	\$ 1,550	\$ 7,500	\$ 7,000	250%	\$ 6,500	319%
FILTRADO CHEMEX 2 TAZAS	\$ 1,600	\$ 8,300	\$ 7,000	250%	\$ 7,000	338%
LATTE	\$ 850	\$ 4,200	\$ 4,000	190%	\$ 3,500	312%
ESPRESSO	\$ 350	\$ 4,000	\$ 3,500	200%	\$ 3,000	757%
AFFOGATO	\$ 1,700	\$ 8,200	\$ 7,000	200%	\$ 6,000	253%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29 Precio de algunos productos Línea de Cócteles

PRODUCTO	COSTO UNITARIO	PRECIO DE MERCADO PROMEDIO	PRECIO PROMEDIO COMPETENCIA	MARGEN MINIMO DESEADO	PRECIO FINAL	MARGEN REAL
MOJITO	\$ 2,600	\$ 16,000	\$ 18,000	260%	\$ 17,000	554%
MARGARITA	\$ 2,550	\$ 18,800	\$ 19,000	230%	\$ 16,000	527%
SEX ON THE BEACH	\$ 2,800	\$ 17,500	\$ 19,000	300%	\$ 17,000	507%
LONG ISLAND ICED TEA	\$ 3,750	\$ 26,000	\$ 24,000	350%	\$ 25,000	567%
GIN TONIC	\$ 4,900	\$ 26,000	\$ 23,000	250%	\$ 21,000	329%
CAIPIRINHA	\$ 2,750	\$ 18,000	\$ 18,000	230%	\$ 17,000	518%
PIÑA COLADA	\$ 2,700	\$ 18,000	\$ 19,000	230%	\$ 17,000	530%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30 Precio de algunos productos Línea de Cervezas

PRODUCTO	COSTO UNITARIO	PRECIO DE MERCADO PROMEDIO	PRECIO PROMEDIO COMPETENCIA	MARGEN MINIMO DESEADO	PRECIO FINAL	MARGEN REAL
CERVEZA POKER	\$ 1,500	\$ 4,700	\$ 4,000	120%	\$ 3,500	133%
CERVEZA CLUB COLOMBIA	\$ 1,800	\$ 5,300	\$ 5,000	120%	\$ 4,000	122%
CERVEZA AGUILA LIGHT	\$ 1,650	\$ 4,500	\$ 5,000	120%	\$ 4,000	142%
CERVEZA APOSTOL	\$ 3,500	\$ 7,500	\$ 7,500	110%	\$ 7,500	114%
CERVEZA BBC	\$ 2,500	\$ 7,500	\$ 8,000	110%	\$ 7,000	180%
CERVEZA CORONA	\$ 3,000	\$ 10,000	\$ 10,000	140%	\$ 9,000	200%
CERVEZA BENEDIKTINER	\$ 9,000	\$ 18,000	\$ -	100%	\$ 16,000	78%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31 Precio de algunos productos Línea de Comida

PRODUCTO	COSTO UNITARIO	PRECIO DE MERCADO PROMEDIO	PRECIO PROMEDIO COMPETENCIA	MARGEN MINIMO DESEADO	PRECIO FINAL	MARGEN REAL
ALITAS BBQ X 20 PIEZAS	\$ 9,800	\$ 27,000	\$ 26,500	100%	\$ 25,000	155%
HAMBURGUESA	\$ 7,400	\$ 20,000	\$ 19,000	100%	\$ 8,000	107%
EMPANADAS	\$ 3,000	\$ 7,500	\$ 9,500	100%	\$ 6,500	117%
PIZZA	\$ 10,300	\$ 29,000	\$ 30,000	100%	\$ 23,000	123%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32 Precio de algunos productos Línea de Licores

PRODUCTO	COSTO UNITARIO BOTELLA	PRECIO DE MERCADO PROMEDIO	PRECIO PROMEDIO COMPETENCIA	MARGEN MINIMO DESEADO	PRECIO FINAL	MARGEN REAL
AGUARDIENTE ANTIOQUEÑO	\$ 28,900	\$ 82,000	\$ 80,000	100%	\$ 75,000	160%
AGUARDIENTE NECTAR CLUB	\$ 22,200	\$ 74,000	\$ 75,000	100%	\$ 70,000	215%
TEQUILA JOSE CUERVO	\$ 54,500	\$ 124,000	\$ 120,000	100%	\$ 110,000	102%
TEQUILA OLMECA	\$ 55,500	\$ 129,000	\$ 126,000	100%	\$ 120,000	116%
WHISKY RED LABEL	\$ 44,500	\$ 103,000	\$ 109,000	100%	\$ 100,000	125%
WHISKEY JACK DANIELS	\$ 85,900	\$ 163,000	\$ 181,000	100%	\$ 175,000	104%
VODKA ABSOLUT	\$ 52,400	\$ 125,000	\$ 118,000	100%	\$ 110,000	110%
RON VIEJO DE CALDAS	\$ 32,800	\$ 80,000	\$ 77,000	100%	\$ 75,000	129%
RON HAVANNA CLUB 3 AÑOS	\$ 41,600	\$ 95,000	\$ -	100%	\$ 90,000	116%
GINEBRA TANQUERAY	\$ 77,400	\$ 180,000	\$ -	100%	\$170,000	120%
GINEBRA BOMBAY	\$ 104,000	\$ 240,000	\$ -	100%	\$ 210,000	102%

Fuente: Elaboración propia

A modo de conclusión, a pesar de ingresar al mercado con un precio inferior que el de la competencia, el margen real supera al deseado. Por otro lado, la razón por la que los productos que en cada categoría se desea un margen relativamente inferior a los demás es debido a su rotación y en otros casos obligado a cumplir un precio límite de mercado; de allí que el producto de mayor rotación en Café es el americano, en cocteles el Mojito, en comida las Alitas BBQ, en cerveza la Póker y en licores el Aguardiente Néctar Club.

Distribución: El canal de distribución es directo, ya que no se requiere de intermediarios para que los clientes reciban los productos, no se plantea el servicio de domicilio ya que el objetivo de *Cofftails* es que sus clientes vivan la experiencia dentro del punto de venta.

Promoción: Las herramientas de promoción que utiliza *Cofftails* son: Publicidad, Estrategias de fidelización y Redes Sociales.

✓ ***Publicidad:***

- Pendones o pancartas con promociones de diferentes categorías de productos ubicados en la entrada del establecimiento.
- Tarjetas de Presentación para programar reservas o eventos especiales.
- Tropezón publicitario que anuncia las promociones o eventos del día y menciona los productos que ofrece *Cofftails*.
- Volantes entregados a personas que trabajan, viven o transitan por la zona.
- Tarjetas de cortesía de productos para darles una razón a los clientes para que regresen.
- Menú o Carta donde se describen todos los productos que se ofrecen y se publican sus precios.

✓ ***Estrategias de Fidelización:***

- Cortesías y muestras de producto a clientes frecuentes.
- Servicio personalizado: análisis de los clientes habituales y frecuentes, sus productos preferidos, su nombre, la forma en que vienen presentados los productos, sus preferencias musicales, etc.
- Productos de la casa: Diferentes bebidas y alimentos de la casa hacen que el cliente se interese por ellos y marcan una diferencia respecto a los que ofrece la competencia.

- Promoción del día: Cada día se ofrece una promoción diferente, *Happy Hour*, 2X1, 6X5, Compra de un producto que hace bajar el precio de otro complementario, Descuentos especiales en Cocteles, Cafés o Comidas de la semana, etc.
- *Cross Selling* o Venta Cruzada: Combos permanentes que mezclan comida con cerveza y Café con pastelería reduciendo el precio común de los productos.

✓ *Redes Sociales*

Instagram: El medio donde se difunden eventos, promociones, imágenes de los productos, etc. La cuenta se puede encontrar como *cofftails_artesanos*.



Figura 9 Perfil de Instagram *Cofftails*.

Facebook: Cuenta complementaria a Instagram que difunde los mismos contenidos.



Figura 10 Perfil de Facebook *Cofftails*.

Google Maps: Muestra la ubicación en el mapa, las indicaciones para llegar y el horario de atención.

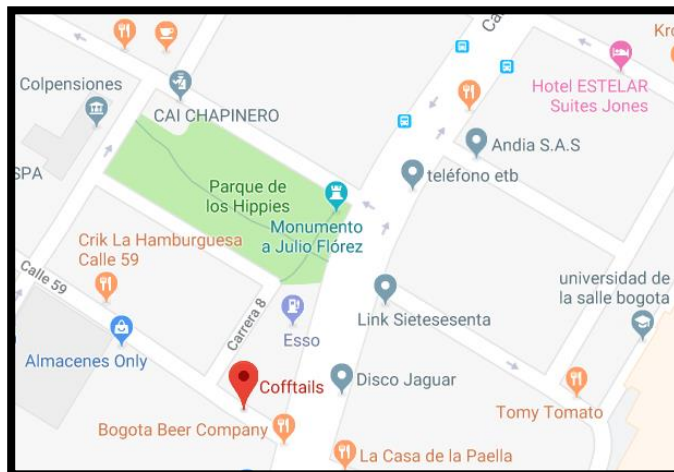


Figura 11 Ubicación de *Cofftails* en Google Maps.

11.1.2 Imagen Corporativa.

- *Nombre: “Cofftails”*

Se caracteriza por su sonoridad y por resaltar el enfoque de las dos bebidas en las que se especializa el establecimiento.

- *Logotipo:*



Figura 12 Logotipo *Cofftails*

Fuente: Diseñador Privado.

Se destaca la propuesta de bar, y su gran ambiente musical, representado específicamente en el disco de vinilo, el cual es altamente reconocido por su gran calidad sonora.

La composición es fresca y la textura desgastada refuerza el concepto artesanal y tradicional.

- *Eslogan: “Artesanos del Buen Beber”*

Representa el valor que tienen las bebidas y la pasión con la que son preparadas, además pretende lograr un impacto positivo y fiable en la percepción de las bebidas alcohólicas.

11.2 OPERACIONES

11.2.1 Distribución de la Planta.

El tipo de distribución que se emplea para este caso es el de distribución por procesos, la oferta de diferentes tipos de productos obliga a utilizar herramientas, insumos y espacios distintos entre sí. Básicamente el área física que se propone para la elaboración de los productos está dividida en Cocina, Barra de café y Barra de licores para la preparación de cócteles, además se tienen en cuenta algunas recomendaciones y requisitos de gran importancia para distribuir todos los espacios. Algunos de ellos son:

Requerimientos de Áreas Básicas.

Cocina:

- Mesa de trabajo de acero inoxidable con entrepaños.
- Mesa de lavado.
- Congelador
- Refrigerador
- Horno
- Campana extractora
- Estufa, debajo entrepaños para almacenar ollas y sartenes.
- Zonas Calientes separadas de las frías.
- Circulación lineal.

Almacenamiento

- Separación de productos secos y productos o materia prima que requiere refrigeración.
- Estanterías.
- Alejado de los baños o zonas contaminadas.
- Productos de limpieza debidamente identificados y almacenados que no constituyan una fuente de contaminación de materia prima.
- Almacenamiento por categorías según Normas HACCP.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, a continuación, se ilustra el diseño de planta inicial y la distribución propuesta actual.

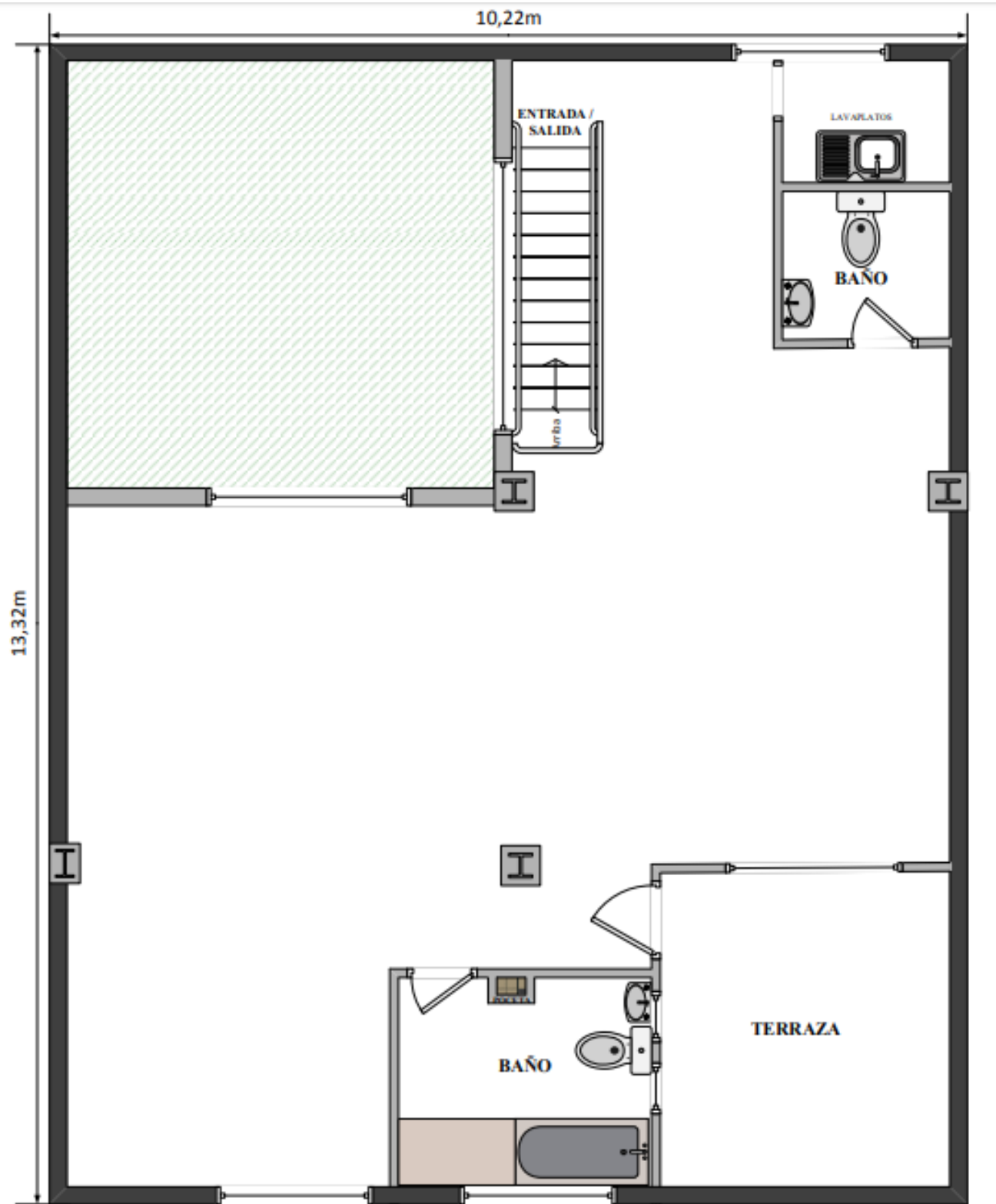


Figura 13 Diseño de Planta Inicial
Fuente: Elaboración Propia

11.2.2 Diseño de Procesos

Los procesos en la empresa *Cofftails* consisten fundamentalmente en elaborar bebidas y alimentos de la mejor calidad, en un tiempo adecuado, a un costo determinado y con la mayor eficiencia de su equipo de trabajo, para ello es importante diseñar y controlar los procesos operativos que son la base para obtener buenos resultados; para garantizar estos resultados se cuenta con herramientas como las recetas estándar y su respectivo diagrama de proceso para el control y mejoramiento continuo de los procesos internos.

Recetas Estándar.

Se diseña este formato para todos los productos que requieren realizar un proceso, en este formato se detallan todos los ingredientes con sus cantidades exactas por porción y se describe de forma básica las técnicas del procedimiento y sus tiempos aproximados para su elaboración. Esta herramienta es también una importante base para el cálculo de costos.

La siguiente figura muestra un ejemplo de la receta estándar de un cóctel:

		
RECETA ESTANDAR		
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN		
CHOCOLATE MARTINI		
METODO DE PREPARACIÓN: Shakeado		
GARNISH: Virutas de Chocolate. Espiral syrup de chocolate.	DECORACIÓN:	
CRISTAL DE SERVICIO UTILIZADO: Copa Martini		
GRUPO AL QUE PERTENECE: After Dinner		
No. DE PORCIONES: 1		
INGREDIENTES	CANTIDAD	
Vodka Finlandia/Wyborowa	60	ml
Licor de cacao	15	ml
Syrup de Chocolate	15	gr
Barra de Chocolate	5	gr
PASO A PASO		
<p>Refresque copa y coctelera. Agregue todos los ingredientes y agite. Decore la copa con syrup de chocolate como en la fotografía, sirva con doble colado, con un rayador agregue virutas de chocolate encima.</p>		

Figura 15 Receta Estándar Cóctel Chocolate Martini

Fuente: Elaboración Propia

Diagrama de flujo de proceso.

Siguiendo el mismo ejemplo anterior, se utiliza el diagrama de flujo de proceso para cuantificar el tiempo y las distancias recorridas en el proceso.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO		OPERARIO / MATERIAL / EQUIPOS				
Diagrama Num: 1	Hoja Núm 1 de 1	Resumen				
Objeto:		Actividad	Actual	Propuesta	Economía	
		● Operación	8			
Actividad: Método: Actual / Propuesto		➔ Transporte	2			
		◐ Espera				
Lugar: Barra de Licores		▼ Almacenamiento				
		■ Inspección				
Operario (s): Bartender	Ficha núm:	Distancia (m)	10			
		Tiempo (min-hombre)	4.5			
Compuesto por: Aprobado por:	Fecha: Fecha:	Costo				
		- Mano de obra - Material				
		Total				
Descripción	Cantidad	Tiempo	Distancia	Símbolo		Observaciones
Traer hielo a mesa de trabajo		0.3	4	●		
Refrescar Copa y Coctelera		0.3		●		
Alistar ingredientes		0.3		●		
Agregar todos los ingredientes		1		●		
Agitar la coctelera		0.7		●		
Trasladar syrup y barra de chocolate		0.4	3.5	●		
Decorar copa con syrup		0.3		●		
Servir mezcla en copa		0.4		●		
Rayar barra de chocolate		0.4		●		
Verificar copa limpia		0.2		●		
Entregar a mesero		0.2	2.5	●		
Total		4.5	10			

Figura 16 Diagrama de Flujo de Proceso elaboración del Cóctel Chocolate Martini

Figura Fuente: Elaboración Propia

Además, para garantizar la inocuidad y calidad de todas las preparaciones de alimentos y bebidas, es importante considerar los siguientes aspectos que van inmersos implícitamente en el desarrollo de procesos:

- ✓ *Prolongación de vida útil*: Refrigeración y/o congelación de productos perecederos empacados herméticamente y etiquetados con sus fechas límite de almacenamiento dados por la FDA (*Food and Drug Administration*), en español la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos.
- ✓ *Aseo y Orden*: Clasificación, etiquetado y gestión visual de áreas, productos, insumos y herramientas por familias.
- ✓ *Control de Porciones*: Uso de herramientas como balanzas y vasos medidores entre otros para asegurar que todas las preparaciones utilicen la misma cantidad según su respectiva receta estándar.
- ✓ *Recepción de Pedidos*: Verificación del estado óptimo de las materias primas y productos terminados al momento de la recepción de los pedidos de los proveedores, y la revisión de fechas de vencimiento acordes con cada producto.

11.2.3 Plan de Compras.

Búsqueda De Proveedores.

La búsqueda se realiza por medio de referidos conocedores del sector, publicidad, internet, revistas e *influencers* del sector gastronómico.

Criterios de Selección de Proveedores

Para la selección de los proveedores de suministro de equipos, tecnología y materia prima se utilizan criterios tales como precio, calidad, lead time, experiencia en el mercado, pedido mínimo entre otros.

En la siguiente tabla se presentan los proveedores seleccionados para iniciar operaciones:

Tabla 33 Lista inicial de proveedores por categoría

CATEGORIA	PROVEEDOR	OBSERVACION
Bebidas	Coca Cola	Inscrito como cliente
	Bavaria	Inscrito como cliente
	Bodegas del sector	Compra ocasional
Cafetería	Lucia Londoño Tostadores	Inscrito como cliente
Licores	Makro	Inscrito como cliente
Materia Prima	Supermercados del sector	Compra de Proximidad
	Makro	Inscrito como cliente
	Mac Pollo	Compra de Proximidad

Fuente elaboración propia

Selección de proveedor para equipos y tecnología.

A continuación, se ilustra un ejemplo del análisis que se emplea para la selección de un proveedor de un equipo de frío.

Tabla 34 Análisis de Características Equipo de Frío

ANALISIS DE CARACTERISTICAS	EVEREST	FRIO EXTREMO	POLO NORTE	
MESA DE REFRIGERACION	Capacidad	30 FT3	30 FT3	30 FT3
	Precio	\$ 5.355.000	\$ 6.961.500	\$ 7.350.000
	Tiempo de entrega requerido (días hábiles)	18	21	30
	Garantía	2 años	2 años	1 año
	Tiempo en el mercado	4 años	4 años	7 años

Fuente elaboración propia

Tabla 35 Evaluación Proveedores Equipo de Frío


PRODUCTO	CRITERIOS	VALOR	EVEREST	FRIO EXTREMO	POLO NORTE
			Calificación	Calificación	Calificación
MESA DE REFRIGERACION	Cumple con las características del bien o servicio.	25	25	25	25
	Precio	30	25	18	15
	Tiempo de entrega requerido (15 días)	10	8	5	2
	Garantía (2 años)	20	20	20	10
	Tiempo en el mercado	15	7	7	12
		100	85	75	64

Fuente: elaboración propia

Selección de proveedor para Materia Prima.

Se selecciona Makro como el proveedor inicial para la compra de materia prima ya que se caracteriza por ser la primera tienda Mayorista en Colombia, dirigida hacia clientes, institucionales principalmente del sector Horeca (Hoteles, Restaurantes, Catering) (Revista la barra, s.f.).

Tabla 36 Características Proveedor Makro

	CARACTERISTICAS MAKRO
	Variedad de productos
	Disponibilidad Inmediata
	Precios competitivos, frente al mercado
	Supermercado mayorista para clientes institucionales y del sector HORECA (hoteles, restaurantes y catering)

Fuente: elaboración propia

Selección de proveedor para Bebidas.

Bavaria, es el principal proveedor para el suministro de producto terminado de Cervezas a nivel nacional, con más de 100 años en el sector, innovación constante en sus productos realizando alianzas estratégicas a nivel mundial para ofrecer más opciones a los consumidores (Bavaria, s.f.).

Tabla 37 Características Proveedor Bavaria

	CARACTERISTICAS BAVARIA
	Cervecería con 129 años en el mercado
	Estándares de calidad en sus productos
	Innovación y desarrollo
	Distribución en canal directo y tercerizado.
	Forma de pago crédito y/o contado
	Participación en el mercado del 99%

Fuente: elaboración propia

Para ejecutar el plan de compras es primordial contar con la localización definida, tener en cuenta el cronograma de ejecución del proyecto y actividades críticas como el diseño de planta y tiempos definidos para las adecuaciones locativas, contar con los tiempos de entrega de los proveedores para el suministro de las requisiciones y cumplir con los presupuestos definidos por categoría.

11.3 FINANZAS

11.3.1 Financiación del proyecto.

La fuente de financiación es un aporte de un familiar inversionista, es la única fuente de capital para la ejecución del proyecto.

11.4 RECURSOS HUMANOS

El talento humano es un recurso importante y clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de *Cofftails*, sus colaboradores se diferencian por tener un alto sentido de pertenencia y compromiso, poseen un nivel de competencia y polivalencia notable que les permite desarrollar sus funciones y garantizar la satisfacción de los clientes.

El núcleo del grupo de trabajo de *Cofftails* está compuesto por los siguientes cargos:

- Bartender
- Barista
- Mesero (a)
- Auxiliar de Cocina

A modo de ejemplo se presenta el perfil y la descripción del cargo del Bartender de *Cofftails*.

 Artesanos del Buen Beber	DOCUMENTO COMPLEMENTARIO	CÓDIGO:
	PERFIL DEL CARGO	VERSIÓN: VERSIÓN DE CARGO:

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	Bartender
Cargo Genérico:	Bartender
Departamento/ Área:	Operativo
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General

II. EDUCACIÓN	
Bachillerato culminado, Técnico en mesa y Bar.	

III. EXPERIENCIA			
No indispensable		4 años	8 años
1 año	X	5 años	9 años
2 años		6 años	10 años
3 años		7 años	Más de 10 años

IV. DETALLE DE LA EXPERIENCIA LABORAL	
Experiencia como bartender o auxiliar de barra en restaurantes o bares.	


V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (FORMACIÓN)	
Conocimientos en mesa y bar, Recetas Estándar, Atención y Servicio al cliente, Matemática Básica, Conversión de unidades de medida.	

VII. REVISIÓN Y APROBACIÓN	
Aprobado por: Cristhian Acosta Díaz – Gerente General	
Fecha: 16/06/2017	

CONTROL DE CAMBIOS Y ACTUALIZACIONES DE PERFILES DE CARGO		
VERSION DE CARGO	FECHA DE APROBACIÓN	CAMBIO Y/O REVISIÓN

Figura 17 Perfil de Cargo Bartender

Fuente: Elaboracion Propia.

	DOCUMENTO COMPLEMENTARIO		CÓDIGO:
	DESCRIPCIÓN DEL CARGO		VELESIÓN: VELESIÓN DEL CARGO:

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Genérico: Bartender Específico: Bartender
FUNCIÓN:	
Departamento/ Área: Operativo	
Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General	

II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	
CARGOS	
Ver Organigrama	
RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
Cargos que le reportan	
Directos: Ninguno	Indirectos: No tiene personal a cargo
Suplencia: Mesero	
Cargos a los que reporta	
Directos: Gerente General	Indirectos: Ninguno

III. OBJETIVO DEL CARGO – ROL DEL CARGO
Elaborar bebidas con y sin alcohol siguiendo el procedimiento de una receta, realizar procesos básicos para la prestación del servicio, revisar existencias y condiciones de almacenamiento de productos .

IV. RESPONSABILIDADES GENERALES
Asesorar y elaborar bebidas a los clientes de acuerdo a sus exigencias. Hacer requisición de insumos, bebidas e ingredientes. Llevar el control de inventario de las bebidas y herramientas de trabajo. Mantener el puesto de trabajo limpio y ordenado.

V. CONDICIONES DE TRABAJO			
ACTIVIDAD FÍSICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
De pie	<input checked="" type="checkbox"/>		
Sentado	<input type="checkbox"/>	Liviano <input type="checkbox"/>	Oficina <input type="checkbox"/> Tiempo Completo <input checked="" type="checkbox"/>
Caminando	<input type="checkbox"/>		
Subiendo y Bajando	<input type="checkbox"/>	+/- Pesado <input checked="" type="checkbox"/>	Almacén <input type="checkbox"/> Medio Tiempo <input type="checkbox"/>
Levantando Objetos	<input type="checkbox"/>		
Empujando	<input type="checkbox"/>	Pesado <input type="checkbox"/>	Aire Libre <input type="checkbox"/> Fines de Semana <input type="checkbox"/>
Halando	<input type="checkbox"/>		
Conduciendo	<input type="checkbox"/>	Muy Pesado <input type="checkbox"/>	Salones <input checked="" type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/>

Figura 18 Descripción de Cargo Bartender 1

Fuente: Elaboracion Propia.

 Cofftails Artesanos del Buen Beber	DOCUMENTO COMPLEMENTARIO	CÓDIGO:
	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	VERSIÓN: VERSIÓN DE CARGO:

VI. ESFUERZO REQUERIDO							
TIPO DE INDICADOR					FRECUENCIA		
Tipo	Alto	Medio	Bajo	Ninguno	Ocasional	Periódica	Constante
Mental			X		X		
Visual		X					X
Estrés		X			X		
Físico		X			X		

VII. FACTORES DE RIESGO				
RIESGOS	POSIBILIDAD			
	Ninguno	Ocasional	Periódica	Constante
Agentes Físicos		X		
Agentes Químicos	X			
Agentes Psicológicos	X			
Condiciones Ergonómicas		X		
Condiciones Locativas		X		
Condiciones Eléctricas	X			
Condiciones Mecánicas	X			

VIII. REVISIÓN Y APROBACIÓN	
Aprobado por: Cristhian Acosta Díaz	
Fecha: 16/06/2017	

CONTROL DE CAMBIOS Y ACTUALIZACIONES DE DESCRIPCIONES DE CARGO

VERSIÓN DE CARGO	FECHA DE APROBACIÓN	CAMBIO Y/O REVISIÓN

Figura 19 Descripción de Cargo Bartender 2

Fuente: Elaboración Propia.

12 ORGANIZACIÓN

12.1 MARCO LEGAL

A continuación, se describe el marco legal de gran importancia para el buen desempeño de la empresa *Cofftails* de acuerdo a la normatividad vigente.

12.1.1 Clasificación de los bienes y servicios.

En los próximos párrafos se presentará una descripción de la clasificación de los bienes y servicios que prestaría la empresa *Cofftails*, en particular: el sector económico, el código CIU correspondiente incluyendo la actividad económica primaria y secundaria.

✓ **SECTOR ECONÓMICO:** *Terciario o de Servicios.*

Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, LOS RESTAURANTES, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

✓ **CODIGO CIU**

Actividad Primaria

DIVISIÓN 56 ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS

GRUPO 561 Actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas

Clase 5611 Expendio a la mesa de comidas preparadas

Esta clase incluye:

La preparación y el expendio de alimentos a la carta y/o menú del día (comidas completas principalmente) para su consumo inmediato, mediante el servicio a la mesa. Pueden o no prestar servicio a domicilio, suministrar bebidas alcohólicas o algún tipo de espectáculo.

Fuente: DANE: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia. CIU Rev. 4 A.C.

Actividad Secundaria

DIVISIÓN 56 ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS

Clase 5630 Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento

Esta clase incluye:

El expendio de bebidas alcohólicas, fundamentalmente para el consumo dentro del establecimiento con o sin servicio a la mesa, ofreciendo la posibilidad de presentar algún tipo de espectáculo, como el que se realiza en tabernas, bares y cervecerías.

Accesoriamente pueden proporcionar servicio de restaurante.

Las actividades de las discotecas, entendidas como los establecimientos con horario preferiblemente nocturno, en donde se escucha música grabada, existen espacios adecuados para bailar y se realiza el expendio de bebidas, que en su mayoría son alcohólicas.

12.1.2 **Constitución.**

A continuación, se detallan otros aspectos legales de la empresa *Cofftails*, tales como: tipo de sociedad y régimen.

✓ **Tipo de Sociedad**

Persona Natural

Persona natural comerciante es aquella que ejerce esta actividad de manera habitual y profesional a título personal. Asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la actividad comercial que ejerce.

✓ **Régimen**

Régimen Simplificado

Técnicamente todas las empresas del país pertenecen al régimen común, pero existe una excepción legal para ciertas personas, que cumpliendo con las características descritas

en el Artículo 499 del Estatuto tributario, están automáticamente exoneradas. Sin embargo, es importante aclarar que este lineamiento solamente aplica para personas naturales, es decir que las personas jurídicas pertenecen al régimen común.

Características de los responsables del régimen simplificado

Las personas naturales que pertenecen al régimen simplificado del impuesto sobre las ventas son: comerciantes o artesanos minoristas, agricultores o ganaderos que realizan actividades gravadas y profesionales que prestan servicios gravados.

No obstante, estas personas deben cumplir a cabalidad los requisitos mencionados a continuación:

- ✓ Los ingresos brutos totales derivados de la actividad comercial del año anterior son menores a las 3500 UVT (unidades de valor tributario), suma que para 2018 equivale a \$116,046,000.
- ✓ Cuentan con solo una sede, local, establecimiento comercial, oficina o negocio para ejercer su profesión o actividad.
- ✓ No desarrollan actividades bajo modelo de franquicia, concesión, regalía, autorización u otro sistema que involucre la explotación de activos intangibles en el lugar anteriormente mencionado.
- ✓ No son usuarios aduaneros.
- ✓ Durante el año en curso o el anterior no han firmado contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por valor igual o superior a las 3500 UVT, es decir \$116,046,000 en el 2018, y que la suma de las consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras asociadas a su nombre y hechas durante el año en curso o el anterior no superan las 3500 UVT en su totalidad, es decir, \$116,046,000 para el 2018.

De acuerdo con esto, solamente los microempresarios están exentos de responder por el cobro del IVA, pero tampoco pueden generar el cobro, ya que es considerado un delito.

Obligaciones legales de los responsables del régimen simplificado

Según el artículo 506 del estatuto tributario los responsables del régimen simplificado del impuesto sobre las ventas deben:

- ✓ Inscribirse en el RUT (registro único tributario).
- ✓ Entregar una copia del documento en el que se pueda comprobar su pertenencia e inscripción en el régimen simplificado en la primera venta o transacción por un servicio prestado a una persona o entidad perteneciente al régimen común, si así lo requieren, y mostrar en un lugar visible al público el certificado de inscripción al RUT en donde se expresa que pertenecen al régimen simplificado.

12.1.3 Normatividad.

A continuación, se describe la normatividad vigente y las obligaciones con las instituciones que tiene una empresa como *Cofftails*. Esta normatividad incluye el código de policía y convivencia, la empresa también tiene relación legal con instituciones como: Sayco y Acinpro. Por otro lado, la empresa debe cumplir con ciertos códigos de seguridad como: concepto de bomberos y sanitario.

- ✓ ***Código Nacional de policía y convivencia***

Artículo 87. Requisitos para cumplir actividades económicas.

Es obligatorio, para el ejercicio de cualquier actividad: comercial, industrial, de servicios, social, cultural, de recreación, de entretenimiento, de diversión; con o sin ánimo de lucro, o que, siendo privadas, trasciendan a lo público; que se desarrolle o no a través de establecimientos abiertos o cerrados al público, además de los requisitos previstos en normas especiales, cumplir previamente a la iniciación de la actividad económica los siguientes requisitos:

1. Las normas referentes al uso del suelo, destinación o finalidad para la que fue construida la edificación y su ubicación.
2. Mantener vigente la matrícula mercantil de la Cámara de Comercio de la respectiva jurisdicción donde se desarrolle la actividad.

3. La comunicación de la apertura del establecimiento, al comandante de estación o subestación de policía del lugar donde funciona el mismo, por el medio más expedito o idóneo, que para tal efecto establezca la Policía Nacional.

Durante la ejecución de la actividad económica deberá cumplirse con los siguientes requisitos:

1. Las normas referentes a los niveles de intensidad auditiva.
2. Cumplir con los horarios establecidos para la actividad económica desarrollada.
3. Las condiciones de seguridad, sanitarias y ambientales determinadas en el régimen de policía.
4. El objeto registrado en la matrícula mercantil y no desarrollar otra actividad diferente.
5. Para aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago, protegidas por las disposiciones legales vigentes sobre derechos de autor, mantener y presentar el comprobante de pago al día.
6. Para ofrecer los servicios de alojamiento al público u hospitalidad, se debe contar con el registro nacional de turismo.

Artículo 88. Servicio de baño.

Es obligación de todos y cada uno de los establecimientos de comercio abiertos al público, prestar el servicio de baño a niños, mujeres en evidente estado de embarazo y adultos de la tercera edad cuando así lo soliciten, sin importar que los mismos sean sus clientes o no. La inobservancia de la presente norma tendrá como consecuencia la imposición de una Multa General Tipo 1 o suspensión temporal de actividad.

✓ **Sayco y Acinpro**

Constitución Política Colombiana.

Artículo 58.

Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social. La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica.

Artículo 61.

El Estado protegerá la propiedad intelectual por el tiempo y mediante las formalidades que establezca la ley.

✓ **Concepto Sanitario**

Resolución 2674 de 2013

Es el concepto emitido por la autoridad sanitaria una vez realizada la inspección, vigilancia y control al establecimiento donde se fabriquen, procesen, preparen, envasen, almacenen, transporten distribuyan, comercialicen, importen o exporten alimentos o sus materias primas.

✓ **Concepto Bomberos**

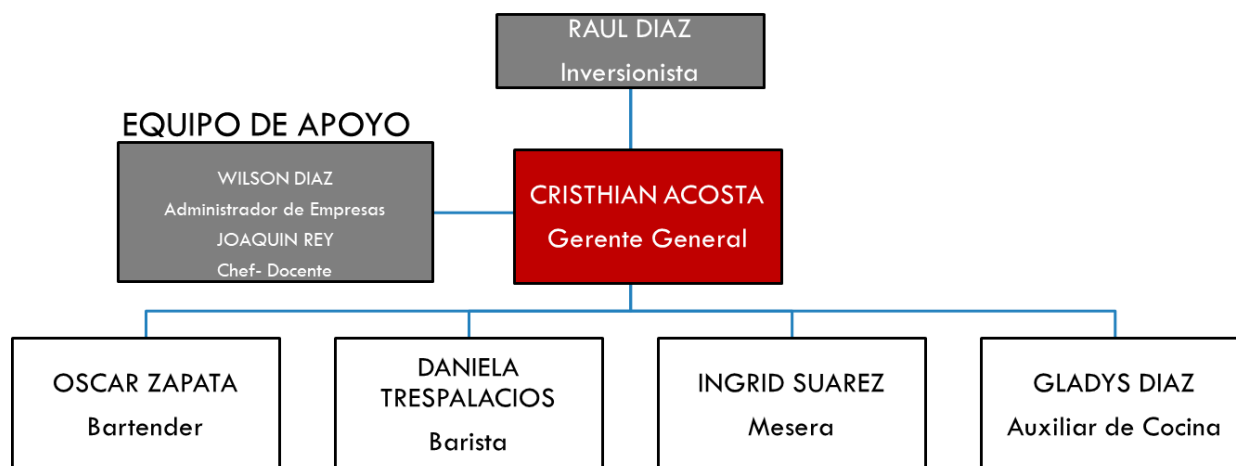
El Concepto técnico, es la apreciación que emite la Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá, sobre las condiciones de seguridad en las que se encuentra el inmueble donde funciona o funcionará un establecimiento comercial.

Las bombas de gasolina, los restaurantes, las cafeterías, los bares y las discotecas, ente otros, son negocios catalogados como alto riesgo de incendio, por eso, un bombero realiza una visita obligatoria al establecimiento. En la visita, el bombero verifica la ubicación de los extintores, la señalización, las canaletas de la luz, la ventilación, las escaleras y que tengan material antideslizante, entre otros elementos que generen riesgos a la comunidad.

Establecido por el *Acuerdo 20 de 1995*.

12.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por tratarse de una pyme su organigrama es sencillo y está compuesto por un equipo de trabajo de 6 personas y un equipo de apoyo de 2 personas (Ver Figura 20).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 20 Organigrama Cofftails.

- **Raúl Díaz:** Inversionista del proyecto, no se encuentra dentro de la nómina de la organización, pero es la última palabra en la toma de decisiones económicas, remodelaciones, inversiones, etc.
- **Wilson Díaz – Joaquín Rey:** Grupo asesor y de apoyo en el proyecto, están presentes en las reuniones mensuales, proponen ideas y sugieren cambios o modificaciones a procesos, productos, etc. No hacen parte de la nómina.
- **Cristhian Acosta:** Fundador y gerente general, encargado de la toma de decisiones internas y del desarrollo y direccionamiento de la empresa. Hace parte de la nómina y trabaja a tiempo completo.
- **Oscar Zapata:** Encargado de la preparación cocteles con y sin licor, responsable de la barra y su inventario, hace parte de la nómina y trabaja a tiempo completo.
- **Daniela Trespalcios:** Encargada de la preparación de bebidas a base de café, hace parte de la nómina y trabaja a tiempo completo.
- **Ingrid Suarez:** Encargada de la toma de pedidos de los clientes y de ofrecerles un servicio de calidad durante su estadía. hace parte de la nómina y trabaja a tiempo completo.
- **Gladys Díaz:** Encargada de la preparación de alimentos, trabaja dos turnos a la semana.

13 ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Este capítulo contiene un análisis completo de los aspectos económicos y financieros. Específicamente se abordan los siguientes aspectos: inversión inicial, análisis de costos y evaluación financiera del proyecto.

13.1 INVERSIÓN INICIAL

Inversiones Fijas.

Tabla 38 Inversiones Fijas

INVERSIONES FIJAS	
DESCRIPCION	VALOR
Herramientas de cocina y bar	\$ 5,484,999
Maquinaria y equipo de producción	\$ 20,683,400
Equipos de audio y video	\$ 8,726,400
Muebles y enseres	\$ 13,826,400
Software	\$ 2,400,000
TOTAL	\$ 51,121,199

Fuente: Elaboración Propia

Inversiones Diferidas.

Tabla 39 Inversiones Diferidas

INVERSIONES DIFERIDAS	
DESCRIPCION	VALOR
Adecuaciones locativas	\$ 9,351,750
Diseño y ambientación del local	\$ 5,324,500
Construcción de marca	\$ 1,000,000
Gastos de puesta en marcha	\$ 1,255,370
Seguridad y salud en el trabajo	\$ 1,196,625
Gastos pre-operativos	\$ 7,301,730
Inventario inicial Materia Prima	\$ 7,617,206
Gastos fijos mes 1	\$ 10,344,350
Gastos de constitución	\$ 221,800
Campaña de expectativa y lanzamiento	\$ 200,000
TOTAL	\$ 43,813,331

Fuente: Elaboración Propia

13.1 ANÁLISIS DE COSTOS

13.1.1 Costos Variables.

Se presenta el cálculo de costo de algunas preparaciones.

Tabla 40 Costo aproximado Cóctel Margarita

MARGARITA				
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tequila 3 Caballos Silver	35	ml	\$ 38.00	\$ 1,330.00
Triple Sec Convier	20	ml	\$ 45.07	\$ 901.33
Zumo de Limón	15	ml	\$ 5.50	\$ 82.50
COSTO TOTAL INGREDIENTES				\$ 2,313.83
MARGEN ERROR O VARIACION 10%				\$ 231.38
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN				\$ 2,545.22

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41 Costo aproximado Café Capuccino

CAPUCCINO				
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Café Excelso	14	Gr	\$ 34.00	\$ 476.00
Leche Entera	180	MI	\$ 1.95	\$ 351.82
Galleta	1	Und	\$ 72.73	\$ 72.73
COSTO TOTAL INGREDIENTES				\$ 900.55
MARGEN ERROR O VARIACION 10%				\$ 90.05
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN				\$ 990.60

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42 Costo aproximado Hamburguesa

HAMBURGUESA				
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Pan Gold	1	Und	\$ 900.00	\$ 900.00
Carne	150	Gr	\$ 24.01	\$3,601.35
Tajada Queso	1	Und	\$ 444.00	\$ 444.00
Tajada Tocineta	35	Gr	\$ 24.10	\$ 843.50
Cebolla	30	Gr	\$ 2.80	\$ 84.00
Salsas	30	Gr	\$ 5.03	\$ 150.75
Papa Francesa	100	Gr	\$ 5.95	\$ 595.00
Rodaja de Tomate	30	Gr	\$ 2.78	\$ 83.25
COSTO TOTAL INGREDIENTES				\$6,701.85
MARGEN ERROR O VARIACION 10%				\$ 670.19
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN				\$7,372.04

Fuente: Elaboración Propia

13.1.2 Costos Fijos.

Se presentan los costos promedio fijos proyectados para el primer año de operación.

Tabla 43 Costos Fijos Proyectados Año 1

MES	NOMINA	ARRIENDO	LUZ	AGUA	GAS	SAYCO Y ACINPRO	INTERNET	TELEVISION	TOTAL
Mes 1	\$ 2,800,000	\$ 2,800,000	\$ 400,000	\$ 200,000	\$ 150,000	\$ 70,000	\$ 85,000	\$ 110,000	\$ 6,615,000
Mes 2	\$ 2,800,000	\$ 2,800,000	\$ 400,000	\$ 200,000	\$ 150,000	\$ 70,000	\$ 85,000	\$ 110,000	\$ 6,615,000
Mes 3	\$ 2,800,000	\$ 2,800,000	\$ 400,000	\$ 200,000	\$ 150,000	\$ 70,000	\$ 85,000	\$ 110,000	\$ 6,615,000
Mes 4	\$ 2,800,000	\$ 2,800,000	\$ 400,000	\$ 200,000	\$ 150,000	\$ 70,000	\$ 85,000	\$ 110,000	\$ 6,615,000
Mes 5	\$ 2,800,000	\$ 2,800,000	\$ 400,000	\$ 200,000	\$ 150,000	\$ 70,000	\$ 85,000	\$ 110,000	\$ 6,615,000
Mes 6	\$ 2,800,000	\$ 2,800,000	\$ 400,000	\$ 200,000	\$ 150,000	\$ 70,000	\$ 85,000	\$ 110,000	\$ 6,615,000
Mes 7	\$ 3,000,000	\$ 2,800,000	\$ 400,000	\$ 200,000	\$ 150,000	\$ 70,000	\$ 85,000	\$ 110,000	\$ 6,815,000
Mes 8	\$ 3,300,000	\$ 2,800,000	\$ 400,000	\$ 200,000	\$ 150,000	\$ 70,000	\$ 85,000	\$ 110,000	\$ 7,115,000
Mes 9	\$ 3,400,000	\$ 2,800,000	\$ 400,000	\$ 200,000	\$ 150,000	\$ 70,000	\$ 85,000	\$ 110,000	\$ 7,215,000
Mes 10	\$ 3,400,000	\$ 2,950,000	\$ 400,000	\$ 200,000	\$ 150,000	\$ 70,000	\$ 85,000	\$ 110,000	\$ 7,365,000
Mes 11	\$ 3,400,000	\$ 2,950,000	\$ 400,000	\$ 200,000	\$ 150,000	\$ 70,000	\$ 85,000	\$ 110,000	\$ 7,365,000
Mes 12	\$ 3,400,000	\$ 2,950,000	\$ 400,000	\$ 200,000	\$ 150,000	\$ 70,000	\$ 85,000	\$ 110,000	\$ 7,365,000
TOTAL	36,700,000	34,050,000	4,800,000	2,400,000	1,800,000	840,000	1,020,000	1,320,000	\$ 82,930,000

Fuente: Elaboración Propia

13.1.3 Gastos.

Se presentan los gastos promedio fijos proyectados para el primer año de operación.

Tabla 44 Gastos Fijos Proyectados Año 1

DESCRIPCIÓN	Año 1
TRANSPORTE	\$ 1,440,000
PAPELERIA	\$ 360,000
PUBLICIDAD	\$ 600,000
ELEMENTOS DE ASEO	\$ 2,400,000
MANTENIMIENTO	\$ 1,080,000
IMPREVISTOS	\$ 600,000
COMISION DATAFONO	\$ 2,160,000
TOTAL	\$ 8,640,000

Fuente: Elaboración Propia

13.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

En esta etapa se definen los escenarios de ventas del proyecto, al ser la variable ventas la más incierta del proyecto. A partir de los escenarios de ventas, se realizaron proyecciones del Flujo de Caja. Estos últimos son el insumo para presentar los indicadores financieros de la empresa *Cofftails* bajo cada escenario.

13.2.1 Escenarios.

Para la evaluación financiera del proyecto se emplearon escenarios asociados a las cifras de ventas, entre ellos un escenario de tipo realista, pesimista y optimista.

✓ *Proyección Realista*

En este escenario se elabora una proyección en un contexto realista, con cifras de ventas en unidades de cada una de las líneas de negocio de *Cofftails*. Está fundamentado en la investigación de mercado donde se eligieron algunos cafés y especialmente bares de la ciudad de Bogotá, se visitaron durante diferentes días de la semana y en horarios variados del día; realizándose una estimación promedio de venta semanal en unidades, como se expresa a continuación:

Tabla 45 Proyección de Ventas Realista

ESTIMACIÓN REALISTA	L	M	M	J	V	S	SEM.	MES	AÑO
CERVEZA (Botella 330 ml)	30	30	30	50	200	70	410	1640	19680
CAFÉ (Tazas)	10	10	10	10	25	6	71	284	3408
COMIDAS (Platos)	4	4	4	6	15	4	37	148	1776
COCTELES (Unds)	2	4	2	4	12	4	28	112	1344
LICORES (Botellas 750 ml)	1	1	1	1	7	2	13	52	624

Fuente: Elaboración Propia

✓ *Proyección Pesimista*

Para este escenario se tienen en cuenta los datos de la tabla 44 reduciendo las cifras en un 20%, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 46 Proyección de Ventas Pesimista

ESTIMACIÓN PESIMISTA	L	M	M	J	V	S	SEM.	MES	AÑO
CERVEZA (Botella 330 ml)	24	24	24	40	160	56	328	1312	15744
CAFÉ (Tazas)	8	8	8	8	20	5	57	227	2726
COMIDAS (Platos)	3	3	3	5	12	3	30	118	1421
COCTELES (Unds)	2	3	2	3	10	3	22	90	1075
LICORES (Botellas 750 ml)	1	1	1	1	6	2	10	42	499

Fuente: Elaboración Propia

✓ *Proyección Optimista*

Caso opuesto al pesimista en este escenario se tienen en cuenta los datos de la tabla 44 aumentando las cifras en un 20%, reflejadas a continuación:

Tabla 47 Proyección de Ventas Optimista

ESTIMACIÓN OPTIMISTA	L	M	M	J	V	S	SEM.	MES	AÑO
CERVEZA (Botella 330 ml)	36	36	36	60	240	84	492	1968	23616
CAFÉ (Tazas)	12	12	12	12	30	7	85	341	4090
COMIDAS (Platos)	5	5	5	7	18	5	44	178	2131
COCTELES (Unds)	2	5	2	5	14	5	34	134	1613
LICORES (Botellas 750 ml)	1	1	1	1	8	2	16	62	749

Fuente: Elaboración Propia

13.1.1 Flujos de Caja Proyectados

Con base en las estimaciones de los diferentes escenarios posibles de ventas y teniendo en cuenta los costos y gastos en los que se incurre en el proyecto, se plantean los flujos de caja proyectados a 5 años siendo este el horizonte del proyecto.

Tabla 48 Proyección Flujo de Caja Escenario Realista. Fuente: Elaboración Propia.

CONCEPTO	VALOR INICIAL	FACTOR DE CRECIMIENTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO DE VENTA PROMEDIO CERVEZA	\$ 3,500	10%		\$ 3,500	\$ 3,850	\$ 4,235	\$ 4,659	\$ 5,124
VENTA EN UNIDADES	19680	15%		19680	22632	26027	29931	34420
INGRESO CERVEZA				\$ 68,880,000	\$ 87,133,200	\$ 110,223,498.00	\$ 139,432,724.97	\$ 176,382,397
PRECIO DE VENTA PROMEDIO CAFÉ	\$ 4,000	5%		\$ 4,000	\$ 4,200	\$ 4,410	\$ 4,631	\$ 4,862
VENTA EN UNIDADES	3408	10%		3408	3749	4124	4536	4990
INGRESO CAFÉ				\$ 13,632,000	\$ 15,744,960	\$ 18,185,429	\$ 21,004,170	\$ 24,259,817
PRECIO DE VENTA PROMEDIO COMIDAS	\$ 14,000	10%		\$ 14,000	\$ 15,400	\$ 16,940	\$ 18,634	\$ 20,497
VENTA EN UNIDADES	1776	15%		1776	2042	2349	2701	3106
INGRESO COMIDAS				\$ 24,864,000	\$ 31,452,960	\$ 39,787,994.40	\$ 50,331,812.92	\$ 63,669,743.34
PRECIO DE VENTA PROMEDIO COCTELES	\$ 17,000	10%		\$ 17,000	\$ 18,700	\$ 20,570	\$ 22,627	\$ 24,890
VENTA EN UNIDADES	1344	15%		1344	1546	1777	2044	2351
INGRESO COCTELES				\$ 22,848,000	\$ 28,902,720	\$ 36,561,941	\$ 46,250,855	\$ 58,507,332
PRECIO DE VENTA PROMEDIO LICORES	\$ 75,000	5%		\$ 75,000	\$ 78,750	\$ 82,688	\$ 86,822	\$ 91,163
VENTA EN UNIDADES	624	10%		624	686	755	831	914
INGRESO LICORES				\$ 46,800,000	\$ 54,054,000	\$ 62,432,370.00	\$ 72,109,387.35	\$ 83,286,342.39
INGRESOS TOTALES				\$ 177,024,000	\$ 217,287,840	\$ 267,191,232	\$ 329,128,951	\$ 406,105,631
IMPOCONSUMO		8%		\$ -	\$ 17,383,027	\$ 21,375,299	\$ 26,330,316	\$ 32,488,450
COSTO PROMEDIO CERVEZA POR UNIDAD	\$ 1,600	4.0%		\$ 1,600	\$ 1,664	\$ 1,731	\$ 1,800	\$ 1,872
COSTO CERVEZA TOTAL				\$ 31,488,000	\$ 37,659,648	\$ 45,040,939.01	\$ 53,868,963.05	\$ 64,427,279.81
COSTO PROMEDIO CAFÉ POR UNIDAD	\$ 700	4%		\$ 700	\$ 728	\$ 757	\$ 787	\$ 819
COSTO CAFÉ TOTAL				\$ 2,385,600	\$ 2,729,126	\$ 3,122,121	\$ 3,571,706	\$ 4,086,032
COSTO PROMEDIO COMIDAS POR UNIDAD	\$ 6,000	4%		\$ 6,000	\$ 6,240	\$ 6,490	\$ 6,749	\$ 7,019
COSTO COMIDAS TOTAL				\$ 10,656,000	\$ 12,744,576	\$ 15,242,513	\$ 18,230,045	\$ 21,803,134
COSTO PROMEDIO COCTELES POR UNIDAD	\$ 3,000	4%		\$ 3,000	\$ 3,120	\$ 3,245	\$ 3,375	\$ 3,510
COSTO COCTELES TOTAL				\$ 4,032,000	\$ 4,822,272	\$ 5,767,437	\$ 6,897,855	\$ 8,249,835
COSTO PROMEDIO LICORES POR UNIDAD	\$ 28,000	4%		\$ 28,000	\$ 29,120	\$ 30,285	\$ 31,496	\$ 32,756
COSTO LICORES TOTAL				\$ 17,472,000	\$ 19,987,968	\$ 22,866,235	\$ 26,158,973	\$ 29,925,865
COSTOS TOTALES MP				\$ 66,033,600	\$ 77,943,590	\$ 92,039,245	\$ 108,727,543	\$ 128,492,146
MANTENIM. MAQUINARIA Y EQUIPOS		5%		\$ 2,000,000	\$ 2,100,000	\$ 2,205,000	\$ 2,315,250	\$ 2,431,013
EGRESOS TOTALES				\$ 68,033,600	\$ 97,426,618	\$ 115,619,544	\$ 137,373,109	\$ 163,411,609
UTILIDAD BRUTA				\$ 108,990,400	\$ 119,861,222	\$ 151,571,688	\$ 191,755,842	\$ 242,694,022
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 11,400,000	8%		\$ 11,400,000	\$ 12,312,000	\$ 13,296,960	\$ 14,360,717	\$ 15,509,574
NOMINA	\$ 35,000,000	10%		\$ 35,000,000	\$ 38,500,000	\$ 42,350,000	\$ 46,585,000	\$ 51,243,500
ARRIENDO	\$ 33,600,000	5%		\$ 33,600,000	\$ 35,112,000	\$ 36,692,040	\$ 38,343,182	\$ 40,068,625
OTROS GASTOS	\$ 7,560,000	4%		\$ 7,560,000	\$ 7,862,400	\$ 8,176,896	\$ 8,503,972	\$ 8,844,131
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				\$ 21,430,400	\$ 26,074,822	\$ 51,055,792	\$ 83,962,971	\$ 127,028,193
IMPORRENTA		33%			\$ 8,604,691	\$ 16,848,411	\$ 27,707,781	\$ 41,919,304
UTILIDAD NETA				\$ 21,430,400	\$ 17,470,131	\$ 34,207,381	\$ 56,255,191	\$ 85,108,889
INVERSION			-\$ 95,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO			-\$ 95,000,000	\$ 21,430,400	\$ 17,470,131	\$ 34,207,381	\$ 56,255,191	\$ 85,108,889

Tabla 49 Proyección Flujo de Caja Optimista. Fuente: Elaboración Propia.

CONCEPTO	VALOR INICIAL	FACTOR DE CRECIMIENTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO DE VENTA PROMEDIO CERVEZA	\$ 3,500	10%		\$ 3,500	\$ 3,850	\$ 4,235	\$ 4,659	\$ 5,124
VENTA EN UNIDADES	23616	15%		23616	27158.4	31232	35917	41305
INGRESO CERVEZA				\$ 82,656,000	\$ 104,559,840	\$ 132,268,197.60	\$ 167,319,269.96	\$ 211,658,877
PRECIO DE VENTA PROMEDIO CAFÉ	\$ 4,000	5%		\$ 4,000	\$ 4,200	\$ 4,410	\$ 4,631	\$ 4,862
VENTA EN UNIDADES	4089	10%		4089	4498	4948	5442	5987
INGRESO CAFÉ				\$ 16,356,000	\$ 18,891,180	\$ 21,819,313	\$ 25,201,306	\$ 29,107,509
PRECIO DE VENTA PROMEDIO COMIDAS	\$ 14,000	10%		\$ 14,000	\$ 15,400	\$ 16,940	\$ 18,634	\$ 20,497
VENTA EN UNIDADES	2131	15%		2131	2451	2818	3241	3727
INGRESO COMIDAS				\$ 29,834,000	\$ 37,740,010	\$ 47,741,112.65	\$ 60,392,507.50	\$ 76,396,521.99
PRECIO DE VENTA PROMEDIO COCTELES	\$ 17,000	10%		\$ 17,000	\$ 18,700	\$ 20,570	\$ 22,627	\$ 24,890
VENTA EN UNIDADES	1612	15%		1612	1854	2132	2452	2819
INGRESO COCTELES				\$ 27,404,000	\$ 34,666,060	\$ 43,852,566	\$ 55,473,496	\$ 70,173,972
PRECIO DE VENTA PROMEDIO LICORES	\$ 75,000	5%		\$ 75,000	\$ 78,750	\$ 82,688	\$ 86,822	\$ 91,163
VENTA EN UNIDADES	749	10%		749	824	906	997	1097
INGRESO LICORES				\$ 56,175,000	\$ 64,882,125	\$ 74,938,854.38	\$ 86,554,376.80	\$ 99,970,305.21
INGRESOS TOTALES				\$ 212,425,000	\$ 260,739,215	\$ 320,620,043	\$ 394,940,957	\$ 487,307,185
IMPOCONSUMO		8%		\$ -	\$ 20,859,137	\$ 25,649,603	\$ 31,595,277	\$ 38,984,575
COSTO PROMEDIO CERVEZA POR UNIDAD	\$ 1,600	4.0%		\$ 1,600	\$ 1,664	\$ 1,731	\$ 1,800	\$ 1,872
COSTO CERVEZA TOTAL				\$ 37,785,600	\$ 45,191,578	\$ 54,049,126.81	\$ 64,642,755.66	\$ 77,312,735.77
COSTO PROMEDIO CAFÉ POR UNIDAD	\$ 700	4%		\$ 700	\$ 728	\$ 757	\$ 787	\$ 819
COSTO CAFÉ TOTAL				\$ 2,862,300	\$ 3,274,471	\$ 3,745,995	\$ 4,285,418	\$ 4,902,519
COSTO PROMEDIO COMIDAS POR UNIDAD	\$ 6,000	4%		\$ 6,000	\$ 6,240	\$ 6,490	\$ 6,749	\$ 7,019
COSTO COMIDAS TOTAL				\$ 12,786,000	\$ 15,292,056	\$ 18,289,299	\$ 21,874,002	\$ 26,161,306
COSTO PROMEDIO COCTELES POR UNIDAD	\$ 3,000	4%		\$ 3,000	\$ 3,120	\$ 3,245	\$ 3,375	\$ 3,510
COSTO COCTELES TOTAL				\$ 4,836,000	\$ 5,783,856	\$ 6,917,492	\$ 8,273,320	\$ 9,894,891
COSTO PROMEDIO LICORES POR UNIDAD	\$ 28,000	4%		\$ 28,000	\$ 29,120	\$ 30,285	\$ 31,496	\$ 32,756
COSTO LICORES TOTAL				\$ 20,972,000	\$ 23,991,968	\$ 27,446,811	\$ 31,399,152	\$ 35,920,630
COSTOS TOTALES MP				\$ 79,241,900	\$ 93,533,929	\$ 110,448,724	\$ 130,474,648	\$ 154,192,081
<i>MANTENIM. MAQUINARIA Y EQUIPOS</i>		5%		\$ 2,000,000	\$ 2,100,000	\$ 2,205,000	\$ 2,315,250	\$ 2,431,013
EGRESOS TOTALES				\$ 81,241,900	\$ 116,493,066	\$ 138,303,327	\$ 164,385,174	\$ 195,607,669
UTILIDAD BRUTA				\$ 131,183,100	\$ 144,246,149	\$ 182,316,716	\$ 230,555,782	\$ 291,699,516
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 11,400,000	8%		\$ 11,400,000	\$ 12,312,000	\$ 13,296,960	\$ 14,360,717	\$ 15,509,574
NOMINA	\$ 35,000,000	12%		\$ 35,000,000	\$ 39,200,000	\$ 43,904,000	\$ 49,172,480	\$ 55,073,178
ARRIENDO	\$ 33,600,000	5%		\$ 33,600,000	\$ 35,112,000	\$ 36,692,040	\$ 38,343,182	\$ 40,068,625
OTROS GASTOS	\$ 7,560,000	4%		\$ 7,560,000	\$ 7,862,400	\$ 8,176,896	\$ 8,503,972	\$ 8,844,131
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				\$ 43,623,100	\$ 49,759,749	\$ 80,246,820	\$ 120,175,432	\$ 172,204,009
IMPORRENTA		33%		\$ 14,395,623	\$ 16,420,717	\$ 26,481,451	\$ 39,657,892	\$ 56,827,323
UTILIDAD NETA				\$ 29,227,477	\$ 33,339,032	\$ 53,765,369	\$ 80,517,539	\$ 115,376,686
INVERSION			-\$ 95,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO			-\$ 95,000,000	\$ 29,227,477	\$ 33,339,032	\$ 53,765,369	\$ 80,517,539	\$ 115,376,686

Tabla 50 Proyección Flujo de Caja Escenario Pesimista. Fuente: Elaboración Propia

CONCEPTO	VALOR INICIAL	FACTOR DE CRECIMIENTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO DE VENTA PROMEDIO CERVEZA	\$ 3,500	10%		\$ 3,500	\$ 3,850	\$ 4,235	\$ 4,659	\$ 5,124
VENTA EN UNIDADES	15744	15%		15744	18105.6	20821	23945	27536
INGRESO CERVEZA				\$ 55,104,000	\$ 69,706,560	\$ 88,178,798.40	\$ 111,546,179.98	\$ 141,105,918
PRECIO DE VENTA PROMEDIO CAFÉ	\$ 4,000	5%		\$ 4,000	\$ 4,200	\$ 4,410	\$ 4,631	\$ 4,862
VENTA EN UNIDADES	2726	10%		2726	2999	3298	3628	3991
INGRESO CAFÉ				\$ 10,904,000	\$ 12,594,120	\$ 14,546,209	\$ 16,800,871	\$ 19,405,006
PRECIO DE VENTA PROMEDIO COMIDAS	\$ 14,000	10%		\$ 14,000	\$ 15,400	\$ 16,940	\$ 18,634	\$ 20,497
VENTA EN UNIDADES	1421	15%		1421	1634	1879	2161	2485
INGRESO COMIDAS				\$ 19,894,000	\$ 25,165,910	\$ 31,834,876.15	\$ 40,271,118.33	\$ 50,942,964.69
PRECIO DE VENTA PROMEDIO COCTELES	\$ 17,000	10%		\$ 17,000	\$ 18,700	\$ 20,570	\$ 22,627	\$ 24,890
VENTA EN UNIDADES	1075	15%		1075	1236	1422	1635	1880
INGRESO COCTELES				\$ 18,275,000	\$ 23,117,875	\$ 29,244,112	\$ 36,993,802	\$ 46,797,159
PRECIO DE VENTA PROMEDIO LICORES	\$ 75,000	5%		\$ 75,000	\$ 78,750	\$ 82,688	\$ 86,822	\$ 91,163
VENTA EN UNIDADES	499	10%		499	549	604	664	731
INGRESO LICORES				\$ 37,425,000	\$ 43,225,875	\$ 49,925,885.63	\$ 57,664,397.90	\$ 66,602,379.57
INGRESOS TOTALES				\$ 141,602,000	\$ 173,810,340	\$ 213,729,881	\$ 263,276,369	\$ 324,853,427
IMPOCONSUMO		8%		\$ -	\$ 13,904,827	\$ 17,098,390	\$ 21,062,109	\$ 25,988,274
COSTO PROMEDIO CERVEZA POR UNIDAD	\$ 1,600	4.0%		\$ 1,600	\$ 1,664	\$ 1,731	\$ 1,800	\$ 1,872
COSTO CERVEZA TOTAL				\$ 25,190,400	\$ 30,127,718	\$ 36,032,751.21	\$ 43,095,170.44	\$ 51,541,823.85
COSTO PROMEDIO CAFÉ POR UNIDAD	\$ 700	4%		\$ 700	\$ 728	\$ 757	\$ 787	\$ 819
COSTO CAFÉ TOTAL				\$ 1,908,200	\$ 2,182,981	\$ 2,497,330	\$ 2,856,946	\$ 3,268,346
COSTO PROMEDIO COMIDAS POR UNIDAD	\$ 6,000	4%		\$ 6,000	\$ 6,240	\$ 6,490	\$ 6,749	\$ 7,019
COSTO COMIDAS TOTAL				\$ 8,526,000	\$ 10,197,096	\$ 12,195,727	\$ 14,586,089	\$ 17,444,963
COSTO PROMEDIO COCTELES POR UNIDAD	\$ 3,000	4%		\$ 3,000	\$ 3,120	\$ 3,245	\$ 3,375	\$ 3,510
COSTO COCTELES TOTAL				\$ 3,225,000	\$ 3,857,100	\$ 4,613,092	\$ 5,517,258	\$ 6,598,640
COSTO PROMEDIO LICORES POR UNIDAD	\$ 28,000	4%		\$ 28,000	\$ 29,120	\$ 30,285	\$ 31,496	\$ 32,756
COSTO LICORES TOTAL				\$ 13,972,000	\$ 15,983,968	\$ 18,285,659	\$ 20,918,794	\$ 23,931,101
COSTOS TOTALES MP				\$ 52,821,600	\$ 62,348,863	\$ 73,624,559	\$ 86,974,257	\$ 102,784,873
MANTENIM. MAQUINARIA Y EQUIPOS		5%		\$ 2,000,000	\$ 2,100,000	\$ 2,205,000	\$ 2,315,250	\$ 2,431,013
EGRESOS TOTALES				\$ 54,821,600	\$ 78,353,690	\$ 92,927,950	\$ 110,351,617	\$ 131,204,160
UTILIDAD BRUTA				\$ 86,780,400	\$ 95,456,650	\$ 120,801,931	\$ 152,924,752	\$ 193,649,267
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 11,400,000	5%		\$ 11,400,000	\$ 11,970,000	\$ 12,568,500	\$ 13,196,925	\$ 13,856,771
NOMINA	\$ 35,000,000	8%		\$ 35,000,000	\$ 37,800,000	\$ 40,824,000	\$ 44,089,920	\$ 47,617,114
ARRIENDO	\$ 33,600,000	5%		\$ 33,600,000	\$ 35,112,000	\$ 36,692,040	\$ 38,343,182	\$ 40,068,625
OTROS GASTOS	\$ 7,560,000	4%		\$ 7,560,000	\$ 7,862,400	\$ 8,176,896	\$ 8,503,972	\$ 8,844,131
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				-\$ 779,600	\$ 2,712,250	\$ 22,540,495	\$ 48,790,753	\$ 83,262,626
IMPORRENTA		33%			\$ 895,042	\$ 7,438,363	\$ 16,100,949	\$ 27,476,667
UTILIDAD NETA				-\$ 779,600	\$ 1,817,207	\$ 15,102,132	\$ 32,689,805	\$ 55,785,960
INVERSION			-\$ 95,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO			-\$ 95,000,000	-\$ 779,600	\$ 1,817,207	\$ 15,102,132	\$ 32,689,805	\$ 55,785,960

13.2.2 Indicadores Financieros.

Bajo los tres escenarios planteados, cada uno de ellos arroja una serie de indicadores financieros que es importante analizar, para efectos de este caso se señalan los siguientes:

- ✓ TIO (*Tasa interna de Oportunidad*)
- ✓ VPN (*Valor Presente Neto*)
- ✓ TIR (*Tasa de Interés de Rendimiento*)
- ✓ PR (*Periodo de Recuperación de la inversión*)
- ✓ RBC (*Relación Beneficio Costo*)

En la siguiente tabla se hace su respectiva interpretación:

Tabla 51 Indicadores Financieros 1

Indicador	Escenario	Valor	Interpretación
TIO	N/A	10%	Dado que en el mercado la tasa más alta de interés para inversiones en CDT en Colombia para el año 2018 está sobre el 8%, el inversionista espera obtener mínimo el 10% sobre su capital.
VPN	Pesimista	\$ -25,894,180.00	En este escenario el inversionista recupera su inversión, pero no obtiene la rentabilidad esperada. Por lo tanto, el proyecto no es rentable.
VPN	Realista	\$ 55,889,794.00	En este escenario el inversionista recupera su inversión, obtiene la rentabilidad esperada del 10% y adicionalmente tiene un ingreso de \$55,889,794. Por lo tanto, el proyecto es rentable.
VPN	Optimista	\$ 126,152,477.00	En este escenario el inversionista recupera su inversión, obtiene la rentabilidad esperada del 10% y adicionalmente tiene un ingreso de \$126,152,477. Por lo tanto, el proyecto es rentable.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 52 Indicadores Financieros 2

Indicador	Escenario	Valor	Interpretación
TIR	Pesimista	2%	En este escenario el proyecto da un retorno menor al esperado por el inversionista. Por lo tanto, no se debe tomar la decisión de invertir.
TIR	Realista	26%	En este escenario el proyecto da un retorno mayor al esperado por el inversionista. Por lo tanto, si se debe tomar la decisión de invertir.
TIR	Optimista	42%	En este escenario el proyecto da un retorno mayor al esperado por el inversionista. Por lo tanto, si se debe tomar la decisión de invertir.
RBC	Pesimista	Año 1= 0.99, Año 2= 1.02, Año 3= 1.12, Año 4= 1.23, Año 5= 1.34	En este escenario durante los últimos 4 años el indicador es mayor que 1, tan solo el primer año es inferior pero la cifra es muy cercana a, por ende, el proyecto arroja beneficios.
RBC	Realista	Año 1= 1.14, Año 2= 1.14, Año 3= 1.24, Año 4= 1.34, Año 5= 1.46	En este escenario durante los 5 años el indicador es mayor que 1, por ende, el proyecto arroja beneficios.
RBC	Optimista	Año 1= 1.26, Año 2= 1.24, Año 3= 1.33, Año 4= 1.44, Año 5= 1.55	En este escenario durante los 5 años el indicador es mayor que 1, por ende, el proyecto arroja beneficios.
PR	Pesimista	5 años	Para el escenario pesimista realista el tiempo de recuperación de la inversión es de 5 años.
PR	Realista	4 años	Para el escenario realista el tiempo de recuperación de la inversión es de 4 años.
PR	Optimista	3 años	Para el escenario optimista el tiempo de recuperación de la inversión es de 3 años.

Fuente: Elaboración Propia

14 RESULTADOS

En este apartado se exponen los principales resultados obtenidos durante el primer año de operaciones de la empresa *Cofftails*, entre ellos se muestra un análisis de las Ventas, Compras, Gastos y con base en estos resultados se plantean unas propuestas de mejora.

14.1 ANÁLISIS DE VENTAS

En esta sección se realiza un análisis de la Evolución de las Ventas, se cuantifica la exactitud de los pronósticos de venta en cada escenario y teniendo en cuenta los datos reales de venta, se realiza la proyección del Flujo de Caja para los próximos cuatro años de operación.

14.1.1 Evolución de las ventas

Ventas Mensuales 2017-2018.

La siguiente gráfica muestra la evolución de las ventas mes a mes entre el mes de julio de 2017 fecha en la que se realiza la apertura del establecimiento, hasta el mes de junio de 2018. Los valores están dados en millones de pesos.

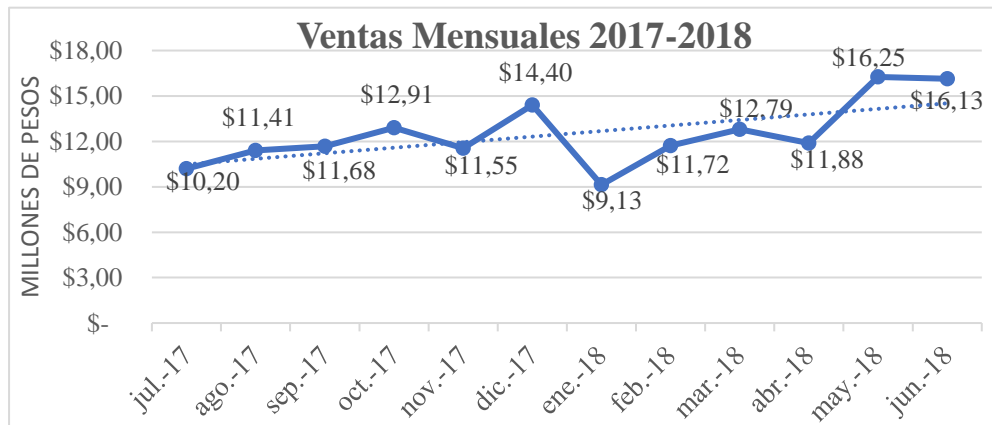


Figura 21 Ventas Mensuales 2017-2018

Fuente: Elaboración propia.

La gráfica anterior permite concluir principalmente que las ventas mensuales durante todo el año, en general, tienden a subir. Sin embargo, existe un importante declive en el mes de enero, además los meses siguientes muestran una pequeña recuperación hasta el mes de mayo que es cuando ascienden significativamente.

Ventas Líneas de Negocio 2017-2018.

En las próximas gráficas se presenta la evolución de las ventas mes a mes de cada una de las Líneas de Negocio de *Cofftails* estas son: Cerveza, Cocteles, Comidas, Licores y Café. Los valores están dados en millones de pesos.

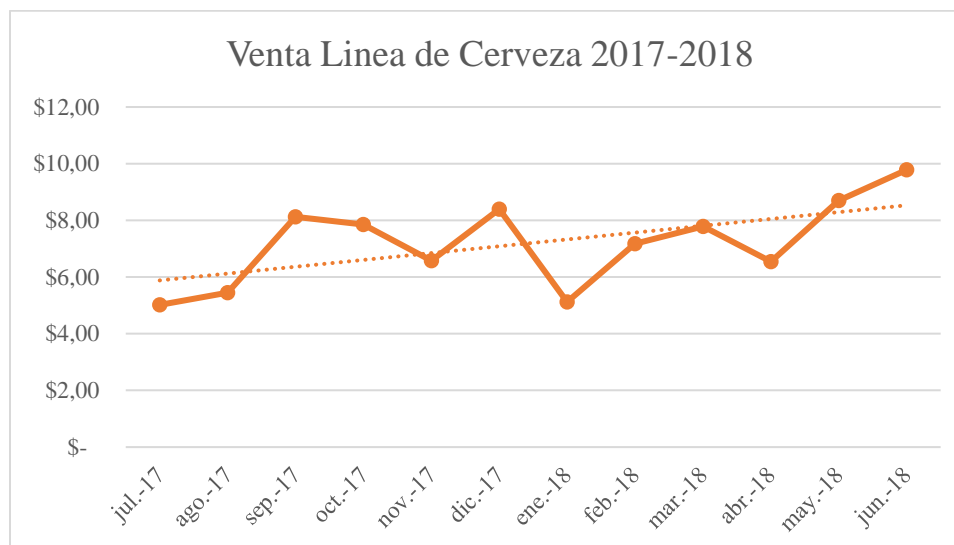


Figura 22 Venta Línea de Cerveza 2017-2018

Fuente: Elaboración propia.

Esta Línea de Negocio es la que representa los mayores ingresos de *Cofftails* y en general, tiende a ascender; sufre algunas fluctuaciones durante el año dado especialmente por meses de Estacionalidad como **Navidad** o **Vacaciones** y meses con **Eventos Deportivos** importantes. Por otro lado, es también el resultado del aumento de algunos precios y la incorporación de nuevos productos como la cerveza artesanal.

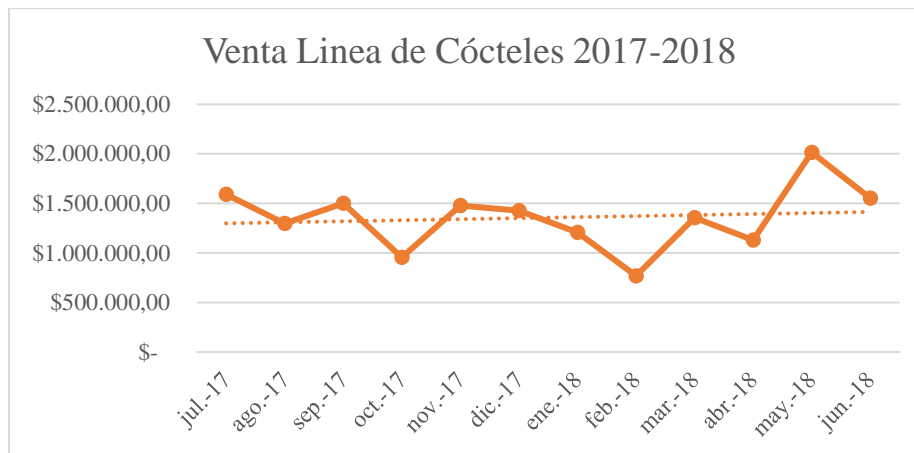


Figura 23 Venta Línea de Cócteles 2017-2018

Fuente: Elaboración propia.

Esta Línea de Negocio presentó altas fluctuaciones durante el año, su demanda es dependiente de actividades de promoción y en los consumidores la preferencia está muy atada a la cerveza. Importante resaltar que a pesar de la irregularidad la tendencia presenta un ascenso en parte promovido por el desarrollo de varias recetas y la presentación de la carta definitiva de Cócteles.

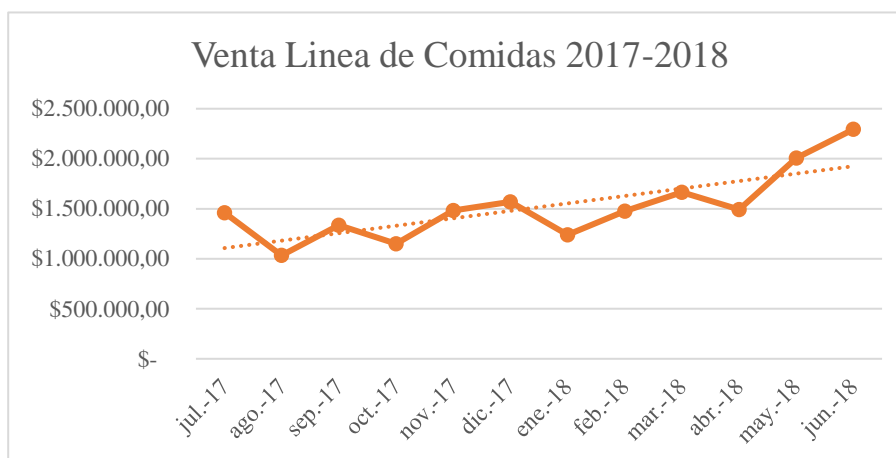


Figura 24 Venta Línea de Comidas 2017-2018

Fuente: Elaboración propia.

La Línea de Comidas evidenció durante casi todo el año un ascenso consecutivo en su demanda, fue esta la que más presentó cambios en la carta y desarrollo de producto, todo esto gracias a la respuesta de los consumidores y la lectura asertiva del equipo de trabajo para cumplir con sus deseos.

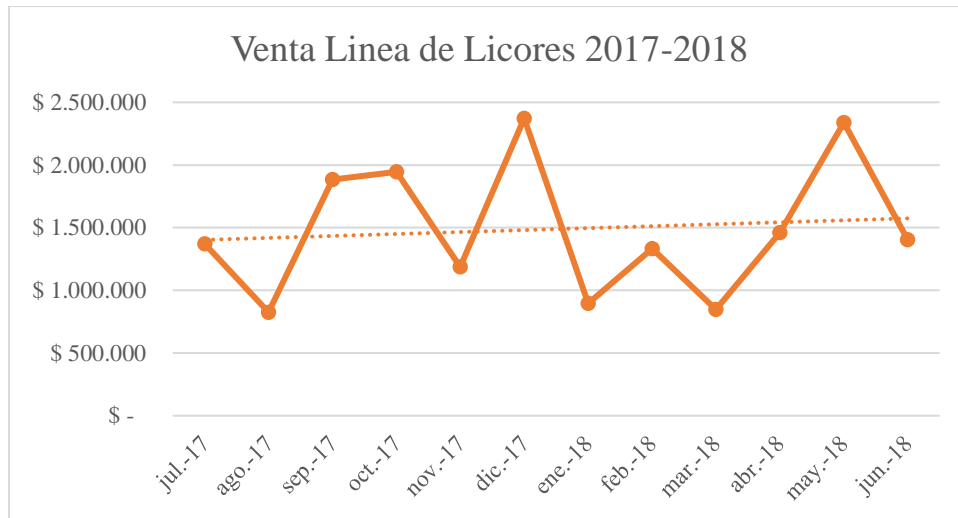


Figura 25 Venta Línea de Licores 2017-2018

Fuente: Elaboración propia.

La unidad de negocio con más fluctuaciones durante el año, no existe un factor específico e influyente que permita determinar la razón por la que presenta tanta irregularidad, cabe aclarar que se diseñaron estrategias de venta para promover su consumo.

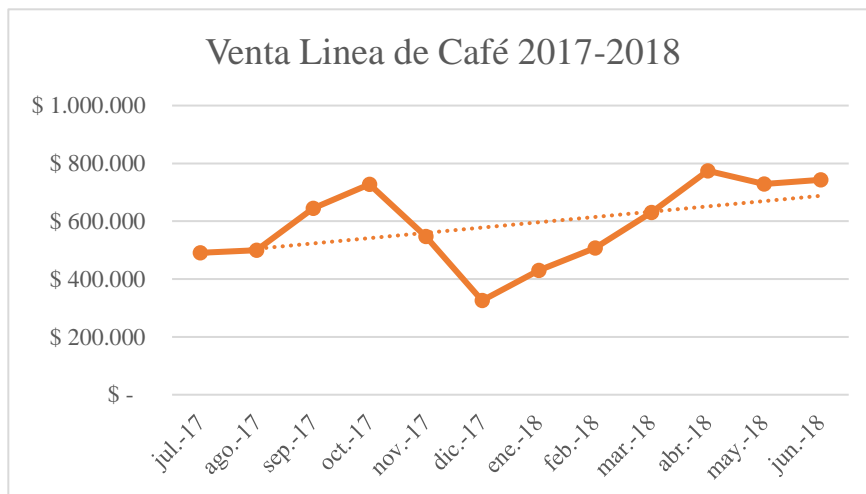


Figura 26 Venta Línea de Café 2017-2018

Fuente: Elaboración propia.

La Línea de Café muestra una tendencia de aumento generalizada, a pesar de la caída a desde octubre del 2017, es a partir del mes de enero cuando emprende un ascenso gracias varias herramientas que se implementaron, siendo esta la categoría objetivo para el 2018.

14.1.2 Exactitud de los Pronósticos.

Los pronósticos siempre son imprecisos y por tanto deben incluir tanto su valor esperado como una medida de error del pronóstico. Se utiliza el método MAPE con el fin de evaluar que tan ajustado fue el pronóstico de ventas respecto a la demanda real en cada uno de los escenarios planteados; se presentan en las siguientes tablas.

✓ *MAPE Escenario Realista.*

Tabla 53 Cálculo del MAPE para el Escenario Realista

Línea de Negocio	Estimado	Venta	Error	Error (ABS)	MAPE UNIDAD NEGOCIO
CERVEZA (Botella 330 ml)	19680	24958	5278	5278	21.1%
CAFÉ (Tazas)	3408	1731	-1677	1677	96.9%
COMIDAS (Platos)	1776	1401	-375	375	26.8%
COCTELES (Unds)	1344	936	-408	408	43.6%
LICORES (Botellas 750 ml)	624	227	-397	397	174.9%
				MAPE	72.7%

Fuente: Elaboración Propia

✓ *MAPE Escenario Pesimista.*

Tabla 54 Cálculo del MAPE para el Escenario Pesimista

Línea de Negocio	Estimado	Venta	Error	Error (ABS)	MAPE UNIDAD NEGOCIO
CERVEZA (Botella 330 ml)	15744	24958	9214	9214	36.9%
CAFÉ (Tazas)	2726	1731	-995	995	57.5%
COMIDAS (Platos)	1421	1401	-20	20	1.4%
COCTELES (Unds)	1075	936	-139	139	14.9%
LICORES (Botellas 750 ml)	499	227	-272	272	119.9%
				MAPE	46.1%

Fuente: Elaboración Propia

✓ *MAPE Escenario Optimista.*

Tabla 55 Cálculo del MAPE para el Escenario Optimista

Línea de Negocio	Estimado	Venta	Error	Error (ABS)	MAPE UNIDAD NEGOCIO
CERVEZA (Botella 330 ml)	23616	24958	1342	1342	5.4%
CAFÉ (Tazas)	4090	1731	-2359	2359	136.3%
COMIDAS (Platos)	2131	1401	-730	730	52.1%
COCTELES (Unds)	1613	936	-677	677	72.3%
LICORES (Botellas 750 ml)	749	227	-522	522	229.9%
				MAPE	99.2%

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, el Pronóstico que menos error arroja es el escenario pesimista con un error del 46.1%, sin embargo, todos los pronósticos tienen en común que las estimaciones de Cerveza fueron menores que la demanda real, caso contrario en las estimaciones de las demás líneas de negocio donde en todos los escenarios; las predicciones fueron superiores a la venta real.

14.1.3 Flujo de Caja Real.

Utilizando datos reales producto del primer año de operación, se plasma el flujo de caja proyectado para los próximos cuatro años (véase tabla 55), de esta forma se consigue un panorama mucho más confiable sobre la realidad actual del establecimiento y su perspectiva. Se deduce que en el segundo año se obtienen las primeras utilidades y el retorno de toda la inversión se espera para el quinto año. Por otro lado, esta proyección aporta elementos fundamentales para la toma de decisiones en lo que se refiere a la asignación de precios, y además traza las metas que se deben cumplir para que sea un negocio rentable.

Tabla 56 Proyección Flujo de Caja Real. Fuente: Elaboración Propia

CONCEPTO	VALOR INICIAL	FACTOR DE CRECIMIENTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO DE VENTA PROMEDIO CERVEZA	\$ 3,500	10%		\$ 3,500	\$ 3,850	\$ 4,235	\$ 4,659	\$ 5,124
VENTA EN UNIDADES	24958	15%		24958	28701.7	33007	37958	43652
INGRESO CERVEZA				\$ 87,353,000	\$ 110,501,545	\$ 139,784,454.43	\$ 176,827,334.85	\$ 223,686,579
PRECIO DE VENTA PROMEDIO CAFÉ	\$ 4,000	5%		\$ 4,000	\$ 4,200	\$ 4,410	\$ 4,631	\$ 4,862
VENTA EN UNIDADES	1731	10%		1731	1904	2095	2304	2534
INGRESO CAFÉ				\$ 6,924,000	\$ 7,997,220	\$ 9,236,789	\$ 10,668,491	\$ 12,322,108
PRECIO DE VENTA PROMEDIO COMIDAS	\$ 14,000	10%		\$ 14,000	\$ 15,400	\$ 16,940	\$ 18,634	\$ 20,497
VENTA EN UNIDADES	1350	15%		1350	1553	1785	2053	2361
INGRESO COMIDAS				\$ 18,900,000	\$ 23,908,500	\$ 30,244,252.50	\$ 38,258,979.41	\$ 48,397,608.96
PRECIO DE VENTA PROMEDIO COCTELES	\$ 17,000	10%		\$ 17,000	\$ 18,700	\$ 20,570	\$ 22,627	\$ 24,890
VENTA EN UNIDADES	936	15%		936	1076	1238	1424	1637
INGRESO COCTELES				\$ 15,912,000	\$ 20,128,680	\$ 25,462,780	\$ 32,210,417	\$ 40,746,177
PRECIO DE VENTA PROMEDIO LICORES	\$ 75,000	5%		\$ 75,000	\$ 78,750	\$ 82,688	\$ 86,822	\$ 91,163
VENTA EN UNIDADES	227	10%		227	250	275	302	332
INGRESO LICORES				\$ 17,025,000	\$ 19,663,875	\$ 22,711,775.63	\$ 26,232,100.85	\$ 30,298,076.48
INGRESOS TOTALES				\$ 146,114,000	\$ 182,199,820	\$ 227,440,052	\$ 284,197,323	\$ 355,450,549
IMPOCONSUMO		8%		\$ -	\$ 14,575,986	\$ 18,195,204	\$ 22,735,786	\$ 28,436,044
COSTO PROMEDIO CERVEZA POR UNIDAD	\$ 1,600	4.0%		\$ 1,600	\$ 1,664	\$ 1,731	\$ 1,800	\$ 1,872
COSTO CERVEZA TOTAL				\$ 39,932,800	\$ 47,759,629	\$ 57,120,516.04	\$ 68,316,137.19	\$ 81,706,100.08
COSTO PROMEDIO CAFÉ POR UNIDAD	\$ 700	4%		\$ 700	\$ 728	\$ 757	\$ 787	\$ 819
COSTO CAFÉ TOTAL				\$ 1,211,700	\$ 1,386,185	\$ 1,585,795	\$ 1,814,150	\$ 2,075,388
COSTO PROMEDIO COMIDAS POR UNIDAD	\$ 6,000	4%		\$ 6,000	\$ 6,240	\$ 6,490	\$ 6,749	\$ 7,019
COSTO COMIDAS TOTAL				\$ 8,100,000	\$ 9,687,600	\$ 11,586,370	\$ 13,857,298	\$ 16,573,328
COSTO PROMEDIO COCTELES POR UNIDAD	\$ 3,000	4%		\$ 3,000	\$ 3,120	\$ 3,245	\$ 3,375	\$ 3,510
COSTO COCTELES TOTAL				\$ 2,808,000	\$ 3,358,368	\$ 4,016,608	\$ 4,803,863	\$ 5,745,421
COSTO PROMEDIO LICORES POR UNIDAD	\$ 28,000	4%		\$ 28,000	\$ 29,120	\$ 30,285	\$ 31,496	\$ 32,756
COSTO LICORES TOTAL				\$ 6,356,000	\$ 7,271,264	\$ 8,318,326	\$ 9,516,165	\$ 10,886,493
COSTOS TOTALES MP				\$ 58,408,500	\$ 69,463,046	\$ 82,627,615	\$ 98,307,613	\$ 116,986,729
MANTENIM. MAQUINARIA Y EQUIPOS		5%		\$ 2,000,000	\$ 2,100,000	\$ 2,205,000	\$ 2,315,250	\$ 2,431,013
EGRESOS TOTALES				\$ 60,408,500	\$ 86,139,031	\$ 103,027,819	\$ 123,358,649	\$ 147,853,786
UTILIDAD BRUTA				\$ 85,705,500	\$ 96,060,789	\$ 124,412,233	\$ 160,838,674	\$ 207,596,763
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 11,400,000	4%		\$ 11,400,000	\$ 11,856,000	\$ 12,330,240	\$ 12,823,450	\$ 13,336,388
NOMINA	\$ 35,000,000	8%		\$ 35,000,000	\$ 37,800,000	\$ 40,824,000	\$ 44,089,920	\$ 47,617,114
ARRIENDO	\$ 33,600,000	5%		\$ 33,600,000	\$ 35,112,000	\$ 36,692,040	\$ 38,343,182	\$ 40,068,625
OTROS GASTOS	\$ 7,560,000	4%		\$ 7,560,000	\$ 7,862,400	\$ 8,176,896	\$ 8,503,972	\$ 8,844,131
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				-\$ 1,854,500	\$ 3,430,389	\$ 26,389,057	\$ 57,078,151	\$ 97,730,506
IMPORRENTA		35%		\$ -	\$ 1,200,636	\$ 9,236,170	\$ 19,977,353	\$ 34,205,677
UTILIDAD NETA				-\$ 1,854,500	\$ 2,229,753	\$ 17,152,887	\$ 37,100,798	\$ 63,524,829
INVERSION			-\$ 95,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO			-\$95,000,000	-\$ 1,854,500	\$ 2,229,753	\$ 17,152,887	\$ 37,100,798	\$ 63,524,829

14.2 ANÁLISIS DE COMPRAS

A continuación, se muestran los principales resultados de la gestión de compras durante el primer año en el mercado de la empresa *Cofftails*, se resume la evolución de los rubros destinados para abastecer las diferentes líneas de negocio, la búsqueda de nuevos proveedores y el desarrollo de los mismos. Por último, se presentan los ahorros más importantes de diversa índole.

14.2.1 Evolución de las Compras por Categoría.



Figura 27 Evolución Compras Categoría Bar 2017-2108

Fuente: Elaboración Propia

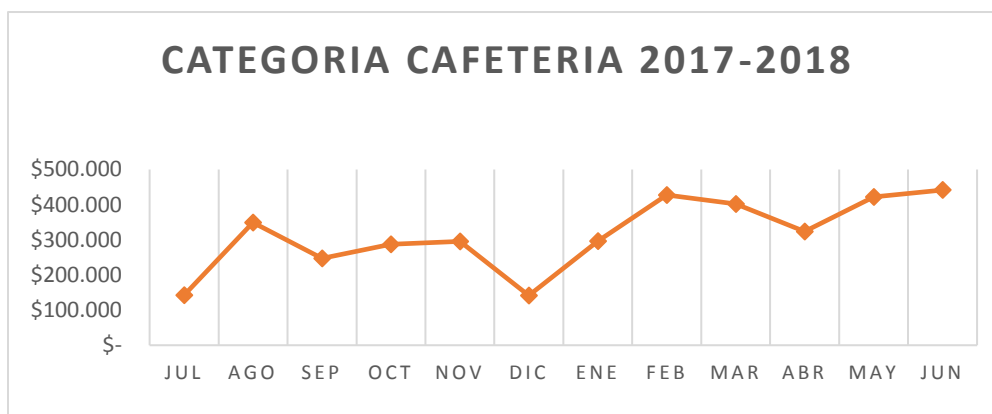


Figura 28 Evolución Compras Categoría Cafetería 2017-2108

Fuente: Elaboración Propia

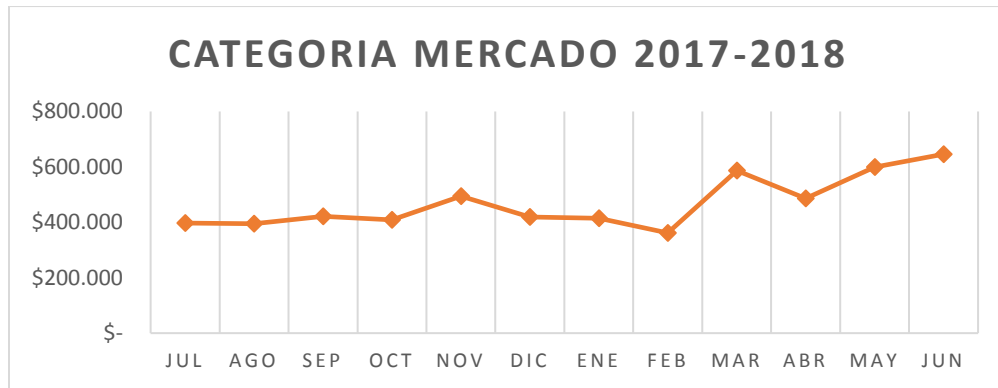


Figura 29 Evolución Compras Categoría Mercado 2017-2108
Fuente: Elaboración Propia

En todas las categorías es visible que los primeros meses el comportamiento de estos costos es estable. Por otra parte, en los últimos meses se manifiesta un aumento importante, esto es justificado por el aumento de las ventas de los últimos meses, la entrada de nuevos productos al menú y el desarrollo constante de productos.

14.2.2 Búsqueda y Desarrollo de Proveedores.

La búsqueda de proveedores alternos se da cuando se cuenta con un único proveedor que suministra el bien o servicio, cuando se tiene una oferta amplia de proveedores, se mitiga el riesgo de desabastecimiento y se captan ahorros.

En las tablas 56 y 57 se sintetizan los principales resultados de esta gestión a lo largo del primer año comercial.

Tabla 57 Desarrollo de proveedores 1

Categoría	Proveedor	Inicial	Actual	Características
Bebidas	Coca Cola	X	X	Se tienen las mismas condiciones comerciales iniciales.
	Bavaria	X	X	Ya se cuenta con crédito y se incluyó una nueva línea de negocio a esta categoría (cerveza artesanal BBC) la cual desde su incursión ha representado un aporte promedio del 16% en la ventas mensuales.
	Apóstol (Inducerv)		X	Se busca este proveedor como alternativa de cerveza artesanal, ampliando el portafolio en esta categoría con la variedad y calidad de sus productos.
	Bodegas del sector	X	X	Se tiene como opción de compra por proximidad.
Cafetería	Café La Meca		X	Inicialmente se cuenta con el proveedor Lucia Londoño Tostadores, sus precios tuvieron un alza del 30% lo cual obligó a la búsqueda de un proveedor sustituto, Café La Meca cumple con los requerimientos (Calidad, precio y entrega).
	Lucia Londoño Tostadores	X		
Licores	Distribuidora nacional de la sabana		X	La búsqueda de este proveedor representó costos menores referentes al proveedor inicial.
	Makro	X		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 58 Desarrollo de proveedores 2

Categoría	Proveedor	Inicial	Actual	Características
Materia Prima	Alquería (Productos de la sabana)		X	La búsqueda de este proveedor represento costos menores respecto a las marcas iniciales, se elige como proveedor principalmente por su calidad.
	Mac Pollo	X	X	Se inicia con este proveedor haciendo la compra directamente en un punto de venta, se realiza la documentación pertinente para la inscripción como cliente lo cual ofrece un beneficio de precios más bajos.
	Multipan		X	Variedad y calidad en sus productos
	Surtifruver		X	Se tiene como opción de compra por proximidad.
	Don Maíz		X	Se realizaban las compras con Makro, se realizó el acercamiento con el proveedor de empanadas reduciendo costos en producto y transporte.
	Artesa		X	Calidad, precio y competitividad en sus productos
	Makro	X	X	Se tienen las mismas condiciones comerciales iniciales.
	Supermercados del sector	X	X	Se tiene como opción de compra por proximidad.

Fuente: Elaboración Propia

14.1.1 Ahorros en Compras

En esta parte se reflejan los ahorros más importantes que fueron captados en el transcurso del año, son producto de cambio de proveedor, cambio de producto y desarrollo de proveedores.

- En febrero de 2018 se hace un cambio de proveedor de Papel Higiénico, obteniendo un ahorro de \$26.700 por unidad de embalaje equivalente al 54% respecto al Papel Higiénico marca Familia.

Tabla 59 Ahorro por cambio de proveedor

PRODUCTO/ MARCA	PROVEEDOR	UND EMBALAJE	PRECIO TOTAL	PRECIO UNITARIO
PAPEL HIGIENICO ECOLOGICO X 250 M /FAMILIA	COMPAÑÍA PAPELERA NACIONAL	4	\$ 49.207	\$ 12.301,75
PAPEL HIGIENICO ECOLOGICO X 250 M /ELITE	SOLO PLAST SA	4	\$ 22.500	\$ 5.625,00

Fuente: Elaboración Propia

- A partir del mes de junio de 2018 se realiza un cambio de producto de Caramelo Big Ben a Mentas Chao, se prevé un ahorro de \$6.600 por unidad de embalaje equivalente al 54% respecto al producto anterior.

Tabla 60 Ahorro por cambio de producto

PRODUCTO/MARCA	PROVEEDOR	UND EMBALAJE	PRECIO TOTAL	PRECIO UNITARIO
CARAMELO BIG BEN	MEGAMAR	100	\$ 14.100	\$ 141
MENTA CHAO	MEGAMAR	100	\$ 7.500	\$ 75

Fuente: Elaboración Propia

- A partir del mes de agosto de 2018 se gestiona la creación como cliente microempresario con el proveedor Mac Pollo, consiguiendo un descuento en la principal materia prima empleada en el producto con mayor rotación en la unidad de negocio Comidas, se prevé un ahorro de \$610 por libra equivalente al 18% sobre el costo anterior.

Tabla 61 Ahorro por desarrollo de Proveedor

PRODUCTO/MARCA	PROVEEDOR	UND EMBALAJE	PRECIO TOTAL
ALAS DE POLLO	MAC POLLO	LB	\$ 3.310
ALAS DE POLLO	MAC POLLO - CLIENTE MICROEMPRESARIO	LB	\$ 2.700

Fuente: Elaboración Propia.

14.2.3 ANÁLISIS OPERATIVO

Se presenta un análisis de la evolución del portafolio de productos desde el inicio de operaciones hasta el final del primer año, orientados al desarrollo o ampliación de productos al menú. En la siguiente tabla se presenta un resumen:

Tabla 62 Evolución Portafolio de productos

Línea de Negocio	Subcategoría	Variedad Portafolio		Actividad
		Julio 2017	Julio 2018	
Cerveza	Cerveza Nacional	6	8	Ampliación
	Cerveza Importada	8	7	Reducción
	Cerveza Artesanal	2	6	Ampliación
Cocteles	Clásicos	1	16	Ampliación
	Mojitos	1	5	Ampliación y Desarrollo
	Margaritas	1	5	Ampliación
	Martinis	0	5	Ampliación
	Caipiriñas	1	3	Ampliación
	Nacionales	0	3	Ampliación y Desarrollo
	Sin Alcohol	0	3	Ampliación y Desarrollo
	Shots	4	6	Ampliación y Desarrollo
Café y Pastelería	Espresos	1	6	Ampliación
	Tradicionales	2	5	Ampliación y Desarrollo
	Capuccinos	3	6	Ampliación y Desarrollo
	Filtrados	0	4	Ampliación
	Alternativos	2	5	Ampliación y Desarrollo
	Combos	0	3	Creación
	Pastelería	0	5	Ampliación
Comidas	Alitas	1	1	Ninguno
	Hamburguesas	0	3	Ampliación y Desarrollo
	Papas	0	2	Ampliación y Desarrollo
	Nachos	1	1	Ninguno
	Pizza	0	2	Ampliación y Desarrollo
	Empanadas	1	1	Modificación
	Combos	0	4	Creación
	Picada	1	0	Reducción
Licores	Vodkas	2	2	Modificación
	Ginebras	4	5	Ampliación
	Rones	3	3	Modificación
	Aguardientes	3	3	Ninguno
	Vinos	0	3	Ampliación
	Whisky	5	6	Ampliación
	Tequila	3	3	Ninguno

Fuente: Elaboración Propia.

14.3 PROPUESTAS DE MEJORA

14.3.1 Diagrama de Pareto.

Se elabora un diagnóstico a todos los componentes que son denominados como gastos y el dinero que fue destinado para este concepto. Para ello se emplea un Diagrama de Pareto que permite identificar los gastos más críticos en los que se incurrió durante el primer año de operación, proponer estrategias que minimicen el valor que representan los gastos para el establecimiento y que permitan llevar un control sobre los mismos.

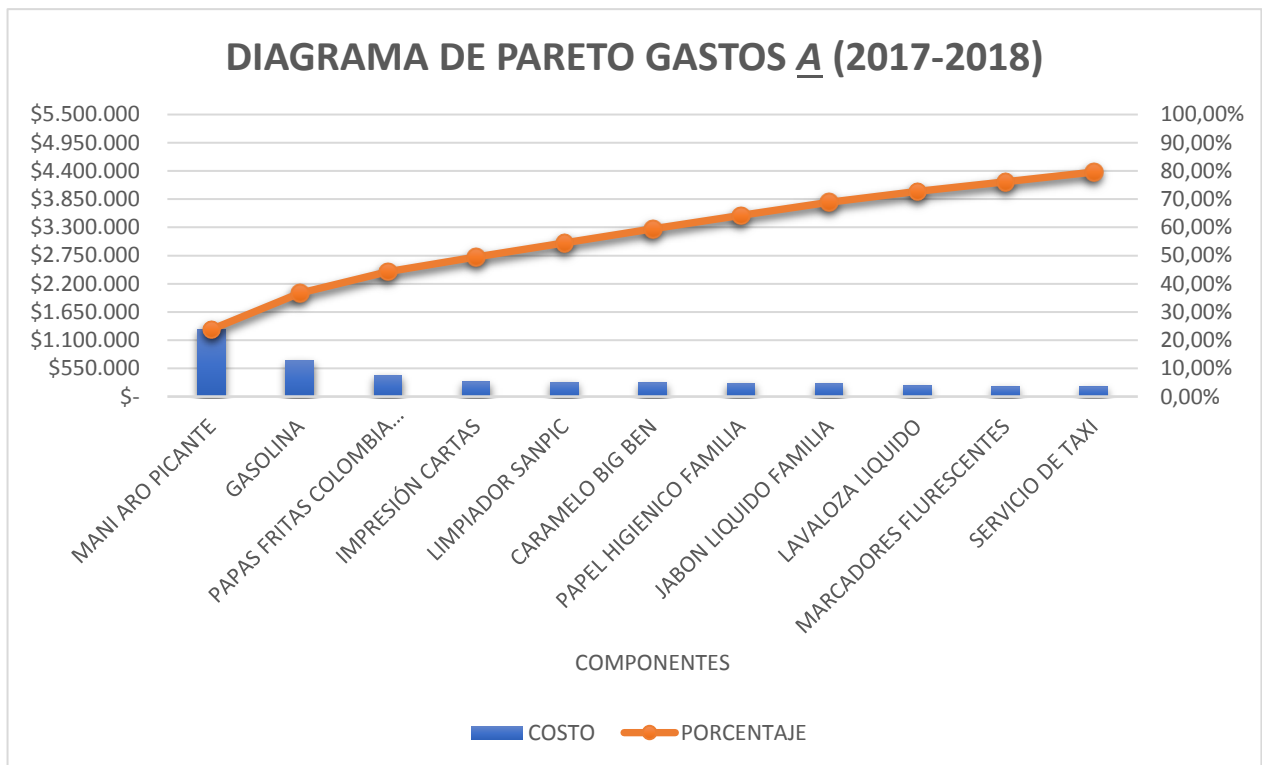


Figura 30 Diagrama de Pareto Gastos A

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se puede apreciar los artículos y servicios que ocasionan el 80% de los gastos de *Cofftails*.

Tabla 63 Clasificación de Gastos (2017-2018)

COMPONENTE	CARACTERIST.	CANT. (Und/Año)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VALOR DE CONSUMO		CLASIF.
					% INDIV.	% ACUM.	
Maní aro picante	UND 1000 GR	91	\$ 14,346	\$ 1,305,500	23.82%	23.82%	A
Gasolina	MES	12	\$ 58,825	\$ 705,900	12.88%	36.70%	A
Papas fritas Colombia natural	UND 700 GR	35	\$ 11,800	\$ 413,000	7.54%	44.24%	A
Impresión cartas	UND	168	\$ 1,700	\$ 285,600	5.21%	49.45%	A
Limpiador Sanpic	UND 5 LTS	17	\$ 16,300	\$ 277,100	5.06%	54.51%	A
Caramelo Big Ben	PQ X 100 UNDS	38	\$ 7,146	\$ 271,550	4.96%	59.46%	A
Papel higiénico familia	PQ X 250 M	20	\$ 12,985	\$ 259,700	4.74%	64.20%	A
Jabón líquido familia	UND 475 ML	16	\$ 15,928	\$ 254,850	4.65%	68.85%	A
Lava loza líquido	LT	26	\$ 8,169	\$ 212,400	3.88%	72.73%	A
Marcadores fluorescentes	PQ X 4 UNDS	5	\$ 37,900	\$ 189,500	3.46%	76.19%	A
Servicio de taxi	MES	12	\$ 15,667	\$ 188,000	3.43%	79.62%	A
Papel higiénico elite	PQ X 250 M	28	\$ 5,643	\$ 158,000	2.88%	82.50%	B
Servilletas	PQ X 450 UNDS	22	\$ 5,255	\$ 115,600	2.11%	84.61%	B
Quita grasa antibacterial	UND 500 ML	25	\$ 4,578	\$ 114,450	2.09%	86.70%	B
Detergente en polvo as	UND 1000 GR	15	\$ 6,153	\$ 92,300	1.68%	88.39%	B
Rollo térmico impresora	PQ X 3 UNDS	9	\$ 10,156	\$ 91,400	1.67%	90.05%	B
Parqueadero	MES	12	\$ 7,338	\$ 88,050	1.61%	91.66%	B
Bolsas de basura	UND	284	\$ 246	\$ 69,864	1.27%	92.93%	B
Blanqueador aro	UND 4 LTS	10	\$ 5,320	\$ 53,200	0.97%	93.91%	B
Guantes polietileno	PQ X 100 UNDS	5	\$ 9,900	\$ 49,500	0.90%	94.81%	C
Bolsas Zipper	PQ X 100 UNDS	6	\$ 7,750	\$ 46,500	0.85%	95.66%	C
Guantes de nitrilo	CJ X 100 UNDS	2	\$ 21,500	\$ 43,000	0.78%	96.44%	C
Toalla de cocina aro	6 ROLLOS X 45 UNDS	5	\$ 8,560	\$ 42,800	0.78%	97.22%	C
Desengrasante industrial	LT	4	\$ 7,025	\$ 28,100	0.51%	97.74%	C
Jabón líquido antibacterial	LT	4	\$ 6,875	\$ 27,500	0.50%	98.24%	C
Trapero tipo exportación	UND	5	\$ 5,400	\$ 27,000	0.49%	98.73%	C
Cinta de enmascarar	UND 20 M	7	\$ 3,571	\$ 25,000	0.46%	99.19%	C
Porta pizza	PQ X 100 UNDS	3	\$ 8,100	\$ 24,300	0.44%	99.63%	C
Esponja de cocina	UND	45	\$ 444	\$ 20,000	0.36%	100.00%	C
				\$ 5,479,664			

Fuente: Elaboración propia.

Propuestas de Mejora:

Se busca un proveedor alterno de maní que comercializa en sacos de 25 Kilogramos, logrando un gasto de \$6,300 menos por kilo y obteniendo un ahorro en un mediano plazo del 46% en este producto.

Tabla 64 Ahorro por cambio de Proveedor

PRODUCTO / MARCA	PROVEEDOR	KG	PRECIO TOTAL	PRECIO KG
MANI PICANTE	MAKRO	1	\$ 13,800	\$ 13,800
MANI PICANTE	GLOBAL TRADING	25	\$ 187,500	\$ 7,500

Fuente: Elaboración propia

- ✓ En agosto de 2018 se diseñó el Menú definitivo eliminando este gasto recurrente.



Figura 31 Menú Cofftails agosto 2018

Fuente: Elaboración propia

- ✓ En agosto de 2018 se busca un proveedor con características similares a los (Marcadores fluorescentes Indicato \$37,900) que se emplean a diario en el tropezón publicitario, consiguiendo un producto (Marcadores Gráficos 751 \$25,800) de mayor duración y a un precio más bajo.

14.3.2 Modelo EOQ.

Dado el nivel de incertidumbre tan alto que presenta la Línea de Negocio de Cerveza y el importante porcentaje de ingresos que esta aporta, se propone implementar un modelo EOQ con el fin de minimizar los riesgos de tener productos agotados y de incurrir en sobrecostos de abastecimiento.

Como datos de entrada se tiene:

- Dt: Demanda promedio mensual.
- C: Costo unitario del producto.
- h: Fracción del costo del producto por mes.
- H: Costo de retención del producto por mes.
- S: Costo de hacer un pedido independiente de su cantidad o variedad de productos.
- Q^* : Cantidad optima de pedido.
- n^* : Número de pedidos óptimos al mes.
- L: Tiempo de entrega del pedido.
- ROP: Punto de Reorden.

Bajo esta política de reabastecimiento, en la siguiente tabla se propone el modelo EOQ para la Línea de Negocio de Cerveza.

Tabla 65 Modelo EOQ propuesto para la Línea de Cerveza

PRODUCTO	Dt	C	h	H = h*C	S	Q*	$n^x=D/Q^x$	Embalaje	Unds de Embalaje a Pedir	Stock de Seguridad	L	ROP	Inventario	Pide
CERVEZA POKER	851	\$ 1,500	0.05	\$ 75	\$ 600	117	7	30	4	48	1	80	73	SI
CERVEZA CLUB COLOMBIA DORADA	552	\$ 1,800	0.05	\$ 90	\$ 600	86	6	30	3	36	1	66	61	SI
CERVEZA CLUB COLOMBIA ROJA	210	\$ 1,800	0.06	\$ 108	\$ 600	48	4	30	2	18	1	40	44	NO
CERVEZA CAJICA MIEL	131	\$ 2,350	0.07	\$ 165	\$ 600	31	4	90	0	10	1	15	45	NO
CERVEZA CLUB COLOMBIA NEGRA	107	\$ 1,800	0.07	\$ 126	\$ 600	32	3	30	1	12	1	30	28	SI
CERVEZA AGUILA LIGHT	94	\$ 1,700	0.07	\$ 119	\$ 600	31	3	30	1	10	1	15	28	NO
CERVEZA CLUB COLOMBIA TRIGO	72	\$ 2,050	0.08	\$ 164	\$ 600	23	3	30	1	10	1	15	30	NO
CERVEZA REDDS	29	\$ 1,800	0.1	\$ 180	\$ 600	14	2	30	0	6	1	12	10	SI
CERVEZA CORONA	28	\$ 2,900	0.1	\$ 290	\$ 600	11	3	24	0	6	1	12	19	NO
CERVEZA APOSTOL	25	\$ 3,500	0.12	\$ 420	\$ 600	8	3	12	1	4	1	6	24	NO
CERVEZA AGUILA CERO	22	\$ 1,400	0.12	\$ 168	\$ 600	13	2	30	0	3	1	6	12	NO

Fuente: Elaboración Propia.

14.1.2 Matriz de Ansoff.

De las cuatro opciones que plantea la matriz, se elige como alternativa la que va orientada al mercado actual con productos actuales, específicamente el cuadrante de penetración de mercados, (Véase figura 32) ya que, es la que menos riesgo implica en materia económica y también teniendo en cuenta que los últimos meses la estrategia consistió. Se espera que con las estrategias que surgen de este enfoque tener una alta probabilidad de éxito.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACION DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACION

Figura 32 Matriz Ansoff enfocada a la penetración de mercados
Fuente: Elaboracion propia basado en (Espinosa, 2015)

Estrategias de Penetración de Mercados.

✓ **Valor Agregado.**

Carga gratuita de teléfonos móviles: Adquirir dispositivos para la carga de los teléfonos de cualquier referencia en las mesas de los clientes.

Degustaciones: Muestras de producto de los diferentes productos para que los clientes se atrevan a probar nuevas propuestas especialmente en Cerveza, Café y Cócteles.

✓ **Publicidad.**

Para el segundo año de operación se tiene como objetivo tener más actividad en redes sociales, diseñar herramientas publicitarias como habladores en mesa, publicidad en televisores, pancartas, entre otros.

✓ **Rediseño entrada punto de venta.**

Considerando que el establecimiento se encuentra ubicado en un segundo piso, la visibilidad no es la misma a la de un local que se encuentra ubicado en un primer piso; se pretende invertir en un rediseño de la entrada del local enfatizando en darle mayor iluminación y visibilidad, publicidad exterior que invite a ingresar, y mensajes que también identifiquen a *Cofftails* como una tienda de café, de esta manera se espera obtener un crecimiento en las ventas de Café e incrementar el número de clientes actuales.

✓ **Promociones.**

Favorito de la semana: Se implementará la oferta de un producto semanal a menor precio, de esta manera los clientes conocerán un producto diferente cada semana y también puede contribuir a aumentar la frecuencia de compra por cliente. Ej. “Semana del Mocaccino”

Activación de promociones: Como estrategia de venta se propone que al adquirir un producto este active un descuento en otro. Ej.: “Por la compra de una Pizza Grande, tu Jarra de cerveza artesanal obtiene un 15% de descuento”

✓ **Actividades.**

Música en Vivo: Se ofrecerá por lo menos una vez al mes música en vivo para el disfrute de los clientes, se agendará el mismo viernes de cada mes, de esta manera los clientes que más disfrutan esta actividad programan su visita para este día.

Programaciones temáticas: Se pretende por lo menos una vez por semana ofrecer una programación temática que mezcle en un mismo ambiente música, comida y bebidas, Ej. Noche de Margaritas, Nachos y Artistas emblemáticos de México.

15 CONCLUSIONES

Tomar la decisión de emprender implica analizar profundamente una serie de variables tanto internas como externas que determinaran de forma critica el desarrollo de un proyecto, además es fundamental que la idea del proyecto sea una fuente de pasión para sus realizadores sumado a la disciplina, serenidad y perseverancia.

Por otro lado, es importante resaltar que los estatutos tributarios, la normatividad y los requerimientos económicos de un proyecto en Colombia en su conjunto son un freno en seco para las ideas de emprendedores que no cuentan con un musculo financiero para desarrollar su idea de negocio.

Cofftails ha cumplido su primer año de operación, los aspectos económicos y financieros que deja para el análisis permite identificar que, si bien aún no es un proyecto de alta rentabilidad, viene creciendo durante los últimos meses y permite ver en el horizonte un porvenir que de seguir por la misma línea, puede traer beneficios para sus fundadores, su equipo de trabajo y la comunidad que lo rodea.

REFERENCIAS

Libros.

- Baca, G. (2013). Evaluación de Proyectos. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGrawHill.
- Chopra, S. (2013). Administración de la Cadena de Suministro. México: Pearson Educación.
- Camp, R. (2006). Benchmarking. Productivity Press
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- García, F. (2016). Operaciones básicas y servicios en bar y cafetería. Madrid: Paraninfo.
- Hanke, J. (2010). Pronósticos en los negocios. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2007). Marketing. México: Pearson Educación.
- Instituto Distrital de Patrimonio Cultural. (2015). El impúdico brebaje. Los cafés de Bogotá 1866-2015. Bogotá: Buenos y Creativos.
- Méndez, R. (2014). Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá: Icontec.
- Niebel, B. (2009). Ingeniería Industrial. México: McGrawHill.
- Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation. New Jersey: Wiley.
- Peñalver, A. (2010). Proveedores.
- Taha, H. (2012). Investigación de Operaciones. México: Pearson Educación.

Tesis.

Bejarano, L., & Medina, D. (2006). Estudio de factibilidad para la creación de un café bar con identidad colombiana en el sector de ciudad salitre (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.

Buitrago, J., & Pérez, J., & Sabogal, N., & Vallejo, L. (2017). Estudio de factibilidad para el montaje de un bar restaurante en el sector del cable Manizales periodo 2017 (Tesis de especialización). Universidad Libre, Pereira, Colombia.

Flórez, N., & Rodríguez, L. (2015). Estudio de pre factibilidad para el montaje de un café bar en la ciudad de Medellín (Tesis de especialización). Universidad Minuto de Dios, Medellín, Colombia.

Silva, J., & Vargas, O. (2009). factibilidad para la creacion de un café bar socio cultural salsero en el sector de las Américas (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.

Páginas Web

Aroma de Café. (2012, 26 de marzo). Recuperado 03 de octubre de 2018 de <https://www.aromadecafe.es/tag/origen>

Baguena. N. (2007, 14 de octubre). Recuperado 03 de octubre de 2018 de <http://www.afuegolento.com/articulos/4185/comprar-platos-cocinados-y-comer-fuera-de-casa-en-la-antiguedad>

Bogotá beer company. (s.f). Recuperado 03 de octubre de 2018 de <http://bogotabeercompany.com/>

Café de Colombia. (2014, octubre). Recuperado 03 de octubre de 2018 de http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/tiendas_especializadas_de_cafe_aceleran_el_paso/

- Café de Colombia. (s.f.). Recuperado 03 de octubre de 2018 de
http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/el_cafe/
- Dane. (2018, 22 de febrero). Recuperado 03 de octubre de 2018 de
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf
- Dinero. (2018, 02 de septiembre). Recuperado el 03 de octubre de 2018 de
<https://www.dinero.com/pais/articulo/record-de-turistas-en-colombia-2017/255180>
- Espinosa. R. (2015, 31 de mayo). Recuperado el 03 de octubre de 2018 de
<https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- El Heraldo (2017, 09 de febrero). Recuperado el 06 de diciembre de 2018 de
<https://www.elheraldo.co/barranquilla/si-lo-informan-restaurantes-pueden-cobrar-cara-hasta-la-salsa-tartara-327223>
- El Universal (s.f.). Recuperado el 06 de diciembre de 2018 de
<http://www.eluniversal.com.co/opinion/editorial/ruido-y-calidad-de-vida-DA255746>
- Federación de Cafeteros. (2018, 03 de enero). Recuperado el 03 de octubre de 2018 de
https://www.federaciondefcafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/produccion_de_cafe_en_colombia_cerro_en_14.2_millones_de_sacos
- Gestión. (s.f.). Recuperado el 03 de octubre de 2018 de
<https://www.gestion.org/importante-calcular-el-flujo-de-caja-proyectado/>
- Huffingtonpost. (2018, 26 de enero). Recuperado el 03 de octubre de 2018 de
https://www.huffingtonpost.com.mx/2018/01/26/estos-son-los-10-paises-con-mayor-consumo-de-cerveza-en-el-mundo_a_23344831/
- Italia. (s.f.). Recuperado el 03 de octubre de 2018 de
<http://www.italia.it/es/ideas-de-viaje/arte-e-historia/cafes-historicos-de-venecia.html>

- Kienyke. (2016, 23 de enero). Recuperado el 06 de diciembre de 2018
<https://www.kienyke.com/noticias/criticas-precio-restaurante-gamberro>
- Kienyke. (2017, 11 de junio). Recuperado el 06 de diciembre de 2018
<https://www.kienyke.com/historias/el-peligro-de-la-escopolamina>
- Las 2 Orillas. (2018, 16 de febrero). Recuperado el 06 de diciembre de 2018
<https://www.las2orillas.co/maria-andrea-y-otras-cuatro-rumbas-mortales-en-la-zona-rosa-de-bogota/>
- Marketing Consulting Wexter Box. (2005, febrero 17). Recuperado el 03 de octubre de
<https://www.gestiopolis.com/tipos-de-compra/>
- Otero. J. (s.f.). Recuperado el 03 de octubre de
<http://www.todotango.com/historias/cronica/403/Sanata-sobre-el-bar/>
- Pensato. B. (s.f.). Recuperado el 03 de octubre de
<https://www.elbartender.com/el-origen-de-los-bares/>
- Portafolio. (2018, 23 de febrero). Recuperado el 06 de diciembre de 2018 de
<https://www.portafolio.co/tendencias/discusion-de-cliente-y-mesera-de-crepes-waffles-por-menu-infantil-514588>
- Portafolio. (2017, 04 de febrero). Recuperado el 03 de octubre de 2018 de
<https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>
- Portafolio. (2017, 14 de febrero). Recuperado el 03 de octubre de 2018 de
<https://www.portafolio.co/negocios/colombianos-toman-mas-cafe-que-te-503495>
- Publmetro. (2018, 31 de agosto). Recuperado el 06 de diciembre de 2018 de
<https://www.publmetro.co/co/entretenimiento/2018/08/31/abuso-restaurante-denuncio-vanessa-la-torre.html>

Revista Semana. (2017, 23 de diciembre). Recuperado el 03 de octubre de 2018 de
<https://www.semana.com/economia/articulo/como-surgio-tostao-cafe-y-pan/551386>

Schidlowski. W. (2017, 24 de junio). Recuperado el 03 de octubre de 2018 de
<http://www.serbartender.com/historia-de-la-barra-2/>

SAGPyA. (2005, junio). Recuperado el 03 de octubre de 2018 de
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/publicaciones/Bodegas.pdf>

Salazar. B. (s.f.). Recuperado el 03 de octubre de 2018 de
<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/dise%C3%B1o-y-distribuci%C3%B3n-en-planta/m%C3%A9todos-de-localizaci%C3%B3n-de-planta/>

W Radio. (2018, 24 de Julio). Recuperado el 06 de diciembre de 2018 de
<http://www.wradio.com.co/noticias/sociedad/el-fenomeno-tostao-hoy-tienen-mas-de-340-locales/20180724/nota/3777591.aspx>