



Propuesta para la elaboración de un plan de negocios en la creación de una empresa de bebidas y pastelería a base de café con identidad en los Llanos Orientales Colombianos

Jair David Marín Martínez

Universidad EAN

Facultad de ciencias administrativas, económicas y financieras

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá D.C., Colombia

2022

Propuesta para la elaboración de un plan de negocios en la creación de una empresa de bebidas y pastelería a base de café con identidad en los Llanos Orientales Colombianos

Jair David Marín Martínez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Johanna Lizzeth Lozano Lozano

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de ciencias administrativas, económicas y financieras

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá D.C., Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

A Dios, a quien pertenece la vida que ha dispuesto para mí y quien me ha permitido en su voluntad crecer como persona y profesional para cumplir con su propósito; a mi madre por su comprensión y apoyo incondicional para el logro de las metas trazadas en mi proyecto de vida y a mi padre por ser la inspiración en cada paso que doy.

Agradecimientos

A todos los profesionales que realizaron sus aportes y dinamizaron con sus experiencias al fortalecimiento de este proyecto, a la Magister Johanna Lizzeth Lozano Lozano por toda su asesoría y acompañamiento como directora del proyecto y a todo el cuerpo docente de la Maestría en Administración de Empresas de la universidad EAN quienes compartieron no solo sus conocimientos y experiencias sino también su pasión y motivación por los procesos de de excelencia.

A todos ellos, eternos agradecimientos.

Jair David Marín Martínez

Resumen

El objetivo de esta investigación fue elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de bebidas y pastelería a base de café con identidad en los Llanos Orientales Colombianos, el cual se fundamenta en la falta de estrategias para el fortalecimiento y promoción del café producido en el departamento del Meta y su poca o nula comercialización en la región.

De esta manera, se pretende crear una empresa de bebidas y pastelería a base de café con identidad en los Llanos Orientales Colombianos, distinguida como una tienda especializada en el consumo de café comprometida por el medio ambiente, haciendo uso de un concepto visual y de ambientación que les permite a los clientes vivir una experiencia con la identidad y la cultura cafetera de los llanos orientales.

Se logro identificar que la frecuencia de consumo de café se evidencio que el 35,7% de la población consume 1 taza al día, el 30,4% consumen 2 tazas al día, el 18,1% consumen 3 tazas al día, el 7,9% consumen 4 tazas al día y otro 7,9% consume más de 4 tazas al día. De igual manera se resalta que las mujeres realizan el mayor consumo en cada una de las frecuencias de consumo diarias en especial en el consumo de 1 a 3 tazas diarias el cual representa el 54,3%.

Por otra parte, las cifras de consumo cultural 37,6% se convierten en una oportunidad sobre la competencia teniendo en cuenta que se fomentara el turismo cafetero a partir de la oferta temática y el desarrollo de muestras culturales en torno a la cultura cafetera con el valor agregado de que estos eventos permitirán dinamizar la dinámica de la generación de empleo para el sector en la región.

Los resultados de la evaluación financiera evidencian la viabilidad del modelo de negocio con un valor presente neto (VPN) de COP \$ \$ 1.584.479.388,87, en un periodo de recuperación de la inversión de 2,01 Años, con una tasa interna de retorno TIR del 60,45%.

Para el desarrollo del proyecto se solicitará préstamo financiero COP \$ 1.013.869.683,90 para cubrir los costos operativos, con esto se busca tener un flujo de caja y poder cumplir con las obligaciones. Las condiciones de este crédito son a un plazo de 60 meses a una tasa de interés anual del 27% E.A.

Palabras clave: Café, plan de negocios, bebidas, pastelería, identidad, Llanos Orientales.

Abstract

The objective of this research was to develop a business plan for the creation of a coffee-based beverage and pastry company with an identity in the Colombian Eastern Plains, which is based on the lack of strategies for strengthening and promoting the coffee produced in the department of Meta and its little or no commercialization in the region.

In this way, it is intended to create a coffee-based beverage and pastry company with an identity in the Colombian Eastern Plains, distinguished as a store specialized in the consumption of coffee committed to the environment, making use of a visual and ambience concept that allows customers to live an experience with the identity and coffee culture of the eastern plains.

It was possible to identify that the frequency of coffee consumption was evidenced that 35.7% of the population consumes 1 cup a day, 30.4% consume 2 cups a day, 18.1% consume 3 cups a day, the 7.9% consume 4 cups a day and another 7.9% consume more than 4 cups a day. Similarly, it is highlighted that women make the highest consumption in each of the daily consumption frequencies, especially in the consumption of 1 to 3 cups per day, which represents 54.3%.

On the other hand, the figures of cultural consumption 37.6% become an opportunity over the competition taking into account that coffee tourism will be promoted from the thematic offer and the development of cultural samples around the coffee culture with the added value that these events will make it possible to boost the dynamics of job creation for the sector in the region.

The results of the financial evaluation show the viability of the business model with a net present value (NPV) of COP \$1,584,479,388.87, in an investment recovery period of 2.01 years, with an internal rate of IRR return of 60.45%.

For the development of the project, a financial loan of COP \$1,013,869,683.90 will be requested to cover operating costs, with this it is sought to have a cash flow and be able to meet the obligations. The conditions of this credit are for a term of 60 months at an annual interest rate of 27% E.A.

Keywords: Coffee, business plan, drinks, pastry, identity, Llanos Orientales.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
1. INTRODUCCIÓN.....	18
1.1. OBJETIVO GENERAL	19
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
2. NATURALEZA DEL PROYECTO	20
2.1. ORIGEN O FUENTE DE LA IDEA DE NEGOCIO	20
2.2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	20
2.3. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES.....	20
2.4. OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	22
2.4.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO	22
2.4.2. OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO	22
2.4.3. OBJETIVOS A LARGO PLAZO	22
2.5. ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO.....	23
2.6. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS.....	25
2.7. NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA	25
2.7.1. Macro localización.....	25
2.7.2. Micro localización.....	26
2.8. POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS	27
2.9. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	29
2.10. RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS	29
2.11. PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	31
2.12. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD	35
2.13. EQUIPO DE TRABAJO.....	36
3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	37
3.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	37
3.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS QUE IMPACTAN EL NEGOCIO.....	38
3.3. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	39
3.4. CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD DEL SECTOR	43

4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	44
4.1. ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO	44
4.1.1. <i>Tendencias del mercado</i>	44
4.1.2. <i>Segmentación de mercado objetivo</i>	45
4.1.3. <i>Descripción de los consumidores</i>	49
4.1.4. <i>Estudio piloto de clientes</i>	53
4.1.4.1. <i>Estudio piloto de clientes</i>	54
4.1.5. <i>Tamaño del mercado</i>	62
4.1.6. <i>Demanda potencial</i>	64
4.1.7. <i>Riesgos y oportunidades de mercado</i>	66
4.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	68
4.2.1. <i>Metodologías de análisis de los competidores</i>	68
4.3. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	71
5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	73
5.1. <i>¿CUÁL ES EL FUTURO DE MI NEGOCIO?</i>	73
6. ASPECTOS TÉCNICOS	78
6.1. FICHAS TÉCNICAS DE LOS PRODUCTOS	78
6.2. REQUERIMIENTOS	78
6.2.1. <i>Requerimientos de infraestructura, adecuaciones, maquinaria y equipos, muebles y enseres, y demás activos</i>	79
6.2.2. <i>Requerimientos de inversión</i>	81
6.3. DETERMINACIÓN DE PROCESOS	83
6.3.1. <i>Cadena de Valor</i>	83
6.3.2. <i>Proceso de prestación del servicio</i>	85
6.3.3. <i>Proceso de elaboración de bebidas y pastelería</i>	86
6.4. CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA EMPRESA	87
6.5. EQUIPO DE TRABAJO	89
ADMINISTRADOR	90
7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	93
7.1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	93
7.1.1. <i>Misión</i>	93

7.1.2.	<i>Visión</i>	93
7.1.3.	<i>Marca</i>	93
7.1.4.	<i>Estructura organizacional</i>	94
7.2.	ANÁLISIS DOFA	96
7.3.	NORMATIVIDAD EMPRESARIAL	98
7.3.1.	<i>Documento privado o escritura pública</i>	98
7.3.2.	<i>Inscripción en el registro mercantil</i>	99
7.4.	NORMATIVIDAD TRIBUTARIA	99
7.4.1.	<i>Aspectos tributarios de la Sociedad por Acciones Simplificada – S.A.S</i>	99
7.4.2.	<i>Responsabilidad de los socios por las obligaciones tributarias de las S.A.S.</i>	100
7.4.3.	<i>S.A.S frente al impuesto a las ventas</i>	100
7.4.4.	<i>Responsabilidades de las S.A.S ante la Dian</i>	101
7.5.	NORMATIVIDAD TÉCNICA (PERMISOS, LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO, REGISTROS, REGLAMENTOS)	101
7.5.1.	<i>Registro sanitario de alimentos</i>	101
7.5.2.	<i>Aspectos legales urbanos</i>	103
7.5.3.	<i>Seguros</i>	104
7.5.4.	<i>Registro de marca – Propiedad intelectual</i>	105
7.6.	NORMATIVIDAD LABORAL	106
7.6.1.	<i>Seguridad industrial</i>	106
7.6.2.	<i>Higiene industrial</i>	107
7.6.3.	<i>Medicina del trabajo</i>	107
7.6.4.	<i>Relación laboral (tipo de contratación)</i>	108
8.	ASPECTOS FINANCIEROS	110
8.1.	PROYECCIÓN DE INGRESOS	110
8.2.	PROYECCIÓN DE COSTOS	112
8.3.	PROYECCIÓN DE GASTOS	115
8.4.	INVERSIONES	115
8.5.	CAPITAL DE TRABAJO	116
8.6.	INDICADORES FINANCIEROS	117
8.7.	FUENTES DE FINANCIACIÓN	117

8.8.	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	118
8.8.1.	<i>Análisis vertical.....</i>	<i>118</i>
8.8.2.	<i>Análisis horizontal.....</i>	<i>120</i>
8.9.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	122
9.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	124
9.1.	DIMENSIÓN SOCIAL.....	124
9.2.	DIMENSIÓN AMBIENTAL	124
9.3.	DIMENSIÓN ECONÓMICA	125
9.4.	DIMENSIÓN DE GOBERNANZA	125
9.4.1.	<i>Habeas data</i>	<i>126</i>
9.4.2.	<i>Código de buen gobierno corporativo</i>	<i>126</i>
9.4.3.	<i>Código de ética</i>	<i>127</i>
9.4.4.	<i>Política anticorrupción</i>	<i>127</i>
10.	CONCLUSIONES	128
11.	REFERENCIAS.....	131
12.	ANEXOS.....	138

Lista de graficas

	<u>Pág.</u>
Grafica 1. Que consumen quienes no toman café.....	57
Grafica 2. Con que alimentos acompañan la bebida quienes no consumen café.....	57
Grafica 3. Preferencia de horario para el consumo de tazas de café.....	59
Grafica 4. Lugar de consumo de Café	61
Grafica 5. Consumo de alimentos para acompañar el café.....	61
Grafica 6. Análisis de competidores	71
Grafica 7. Comparativo del presupuesto por estrategia de mercado.....	77
Grafica 8. Flujo de caja.....	122
Grafica 9. Punto de equilibrio.....	123

Lista de ilustraciones

	<u>Pág.</u>
Ilustración 1. Árbol de problemas.....	21
Ilustración 2. Modelo de negocio.....	23
Ilustración 3. Lienzo de modelo de negocio	24
Ilustración 4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	38
Ilustración 5. Análisis PESTEL	40
Ilustración 6. Mapa de empatía.....	51
Ilustración 7. Consumo per cápita de café en países seleccionados 2021	63
Ilustración 8. Situación de las cadenas de tiendas de café.....	64
Ilustración 9. Distribución local.....	79
Ilustración 10. Cadena de valor	84
Ilustración 11. Diagrama de flujo de servicio.....	85
Ilustración 12. Diagrama de flujo elaboración de bebidas.....	86
Ilustración 13. Diagrama de flujo elaboración de pastelería.....	87
Ilustración 14. Logotipo de Guarulo.....	94
Ilustración 15. Organigrama de Guarulo	96

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. Inversión inicial	30
Tabla 2. Amortización crédito	31
Tabla 3. Precios productos sin IVA	31
Tabla 4. Proyección de cantidades vendidas por año	32
Tabla 5. Proyección de ventas anuales por producto	34
Tabla 6. Resumen de ventas anuales, costos y utilidad bruta	35
Tabla 7. Segmentación demográfica	46
Tabla 8. Segmentación geográfica	47
Tabla 9. Segmentación psicográfica	48
Tabla 10. Segmentación conductual	48
Tabla 11. Distribución de genero por rango de edad	55
Tabla 12. Distribución de identidad de genero	55
Tabla 13. Población que no consume café.....	56
Tabla 14. Consumidores de café.....	58
Tabla 15. Consumo diario de café	59
Tabla 16. Tipo de café que se consume por genero.....	60
Tabla 17. Conocimiento de la procedencia del café consumido.....	62
Tabla 18. Demanda de café anual	65
Tabla 19. Consumo anual de acompañamientos.....	66
Tabla 20. Análisis de competidores	68
Tabla 21. Presupuesto para la ejecución de la estrategia de mercado	73
Tabla 22. Estrategia de promoción y comunicación	74
Tabla 23. Estrategia de precio.....	75
Tabla 24. Estrategia de distribución.....	75
Tabla 25. Estrategia de producto	76
Tabla 26. Requerimientos de infraestructura y demás activos	80
Tabla 27. Requerimientos de inversión	81

Tabla 28. Capacidad productiva	88
Tabla 29. Ficha de requerimiento de Auxiliar de cafetería.....	89
Tabla 30. Ficha de requerimiento de Administrador	90
Tabla 31. Matriz DOFA.....	97
Tabla 32. Crecimiento porcentual de ventas.....	110
Tabla 33. Proyección de ventas por producto.....	110
Tabla 34. Insumos para la elaboración de productos	112
Tabla 35. Costos anuales por producto.....	114
Tabla 36. Proyección de gastos.....	115
Tabla 37. Inversiones del proyecto	116
Tabla 38. Capital de trabajo.....	116
Tabla 39. Amortización de crédito.....	117
Tabla 40. Análisis vertical estado de resultados	118
Tabla 41. Análisis vertical del balance	119
Tabla 42. Análisis horizontal del estado de resultados.....	120
Tabla 43. Análisis horizontal del balance	121
Tabla 44. Fichas técnicas tinto frio.....	145
Tabla 45. Fichas técnicas malteada de café	146
Tabla 46. Fichas técnicas granizado de café.....	146
Tabla 47. Fichas técnicas frappé de café	147
Tabla 48. Fichas técnicas mocca de café	148
Tabla 49. Fichas técnicas latte de café.....	149
Tabla 50. Fichas técnicas tinto.....	151
Tabla 51. Fichas técnicas expresso	151
Tabla 52. Fichas técnicas cappuccino.....	152
Tabla 53. Fichas técnicas mocca.....	153
Tabla 54. Fichas técnicas latte	154
Tabla 55. Fichas técnicas guarulo.....	155
Tabla 56. Fichas técnicas chai tea latte.....	156
Tabla 57. Fichas técnicas mantecada	157
Tabla 58. Fichas técnicas brownie	158

Tabla 59. Fichas técnicas rollo de canela.....	159
Tabla 60. Fichas técnicas muffins.....	160
Tabla 61. Fichas técnicas pastel gloria	161
Tabla 62. Fichas técnicas cheesecake	162
Tabla 63. Ficha técnica pandebono.....	164
Tabla 64. Ficha técnica almojábana.....	165
Tabla 65. Ficha técnica pastel de pollo.....	166
Tabla 66. Ficha técnica pastel de carne	167

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Anexo 1. Fuerzas de Porter	138
Anexo 2. Análisis PESTEL.....	139
Anexo 3. Perfil de persona.....	140
Anexo 4. Validación entrevistas	141
Anexo 5. Focus group.	142
Anexo 6. Encuesta	143
Anexo 7. Proyecciones-poblacion-Municipal_2018-2026	144
Anexo 8. Fichas técnicas de productos	145
Anexo 9. Simulador Financiero	168

1. Introducción

El departamento del Meta durante décadas ha sufrido el rigor de un conflicto armado que durante décadas marginó a su población campesina a la plantación de cultivos de coca, aunque ya desde 1990 se cultivaba café por las “condiciones favorables para el desarrollo del cultivo, como la ausencia total de broca, la abundancia de tierras aptas en el Piedemonte y el bajo nivel de endeudamiento de los caficultores” (El Tiempo, 1995).

Actualmente los municipios de Cubarral, El dorado, El Castillo, Lejanías, Mesetas, San Juan de Arama y Guamal son productores permanentes de café y cuentan con más de 30 presentaciones de café: Granos tostados, molidos, solubles, descafeinados algunas de ellas reconocidas a nivel internacional (Vita Mesa, 2020).

Ante este contexto y sumado al desconocimiento interno del café producido en el departamento del Meta se vislumbra la idea de elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de bebidas y pastelería a base de café con identidad en los Llanos Orientales Colombianos que contribuya al fortalecimiento de la cadena productiva del café producido en el departamento del Meta.

El modelo de negocio está soportado en la propuesta de valor de una experiencia de café producido en el departamento del Meta a través de una tienda temática especializada que ofrece “Una experiencia llanera con aroma de café” con productos de pastelería dulce, pastelería sal, bebidas frías y bebidas calientes los cuales se venden y promocionan a través de canales como puntos de venta, página web, App móvil y redes sociales.

Así mismo, el modelo de negocio en su dimensión ambiental contempla la exigencia de certificados de buenas prácticas agrícolas y ambientales, así como la reducción de huella de carbono al contratar proveedores de región que cuenten con buenas prácticas de sostenibilidad y buenas prácticas sanitarias.

Por otra parte, se analiza el entorno económico y competitivo de la empresa, lo cual se encuentra soportado en información cuantitativa derivada de la aplicación de una encuesta que permitió realizar un análisis del mercado y evaluar sus resultados con el ánimo de identificar cuáles son las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas que permitieran desarrollar propuestas estratégicas de promoción, distribución, precio y producto con el ánimo de orientar de la mejor manera el negocio.

De igual manera se establecen los requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como como la inversión que se requiere para la creación de la empresa y se determinó el panorama financiero a corto y largo plazo con el ánimo de brindarle a los inversionistas potenciales mayor certidumbre acerca del desarrollo del proyecto.

Los resultados de la evaluación financiera evidencian la viabilidad del modelo de negocio con una tasa interna de retorno TIR del 60,45% lo que quiere decir que el proyecto es viable y rentable con una inversión inicial de \$1.063.869.683,90 con un periodo de recuperación de 2, 01 Años, lo cual representa un periodo corto, que resulta atractivo financieramente.

1.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de bebidas y pastelería a base de café con identidad en los Llanos Orientales Colombianos.

1.2. Objetivos específicos

- Realizar una caracterización del segmento de usuarios para definir y validar la propuesta de valor.
- Elaborar un análisis del mercado de café para identificar las necesidades del entorno y la oportunidad del negocio.
- Realizar el diseño y descripción del modelo de negocio sostenible a partir de las expectativas y necesidades del entorno.
- Realizar la validación técnica y financiera del modelo de negocio para su puesta en operación.

2. Naturaleza del proyecto

2.1. Origen o fuente de la idea de negocio

El departamento del Meta se ha caracterizado por tener una tradición agrícola y ganadera, aunque en las últimas décadas la participación del sector servicios y la actividad petrolera han aumentado dinamizando la economía del departamento.

En lo referente a la tradición agrícola, se ha visto como en los últimos años la producción de café y cacao ha aumentado, por lo cual buscan fortalecerlos en los mercados locales, además de promover en la región la compra de productos 100% llaneros (Periódico del Meta, 2019).

Por esta razón es necesario “fortalecer las cadenas agroindustriales del departamento del Meta, mediante el enfoque en las capacidades empresariales, técnicas y de colaboración, con el fin de que los productores de la región puedan formular modelos de negocio que respondan a las necesidades del mercado” (González Bell, 2019).

2.2. Descripción de la idea de negocio

Se pretende crear una empresa de bebidas y pastelería a base de café con identidad en los Llanos Orientales Colombianos, distinguida como una tienda especializada en el consumo de café comprometida por el medio ambiente, haciendo uso de un concepto visual y de ambientación que les permite a los clientes vivir una experiencia con la identidad y la cultura cafetera de los llanos orientales.

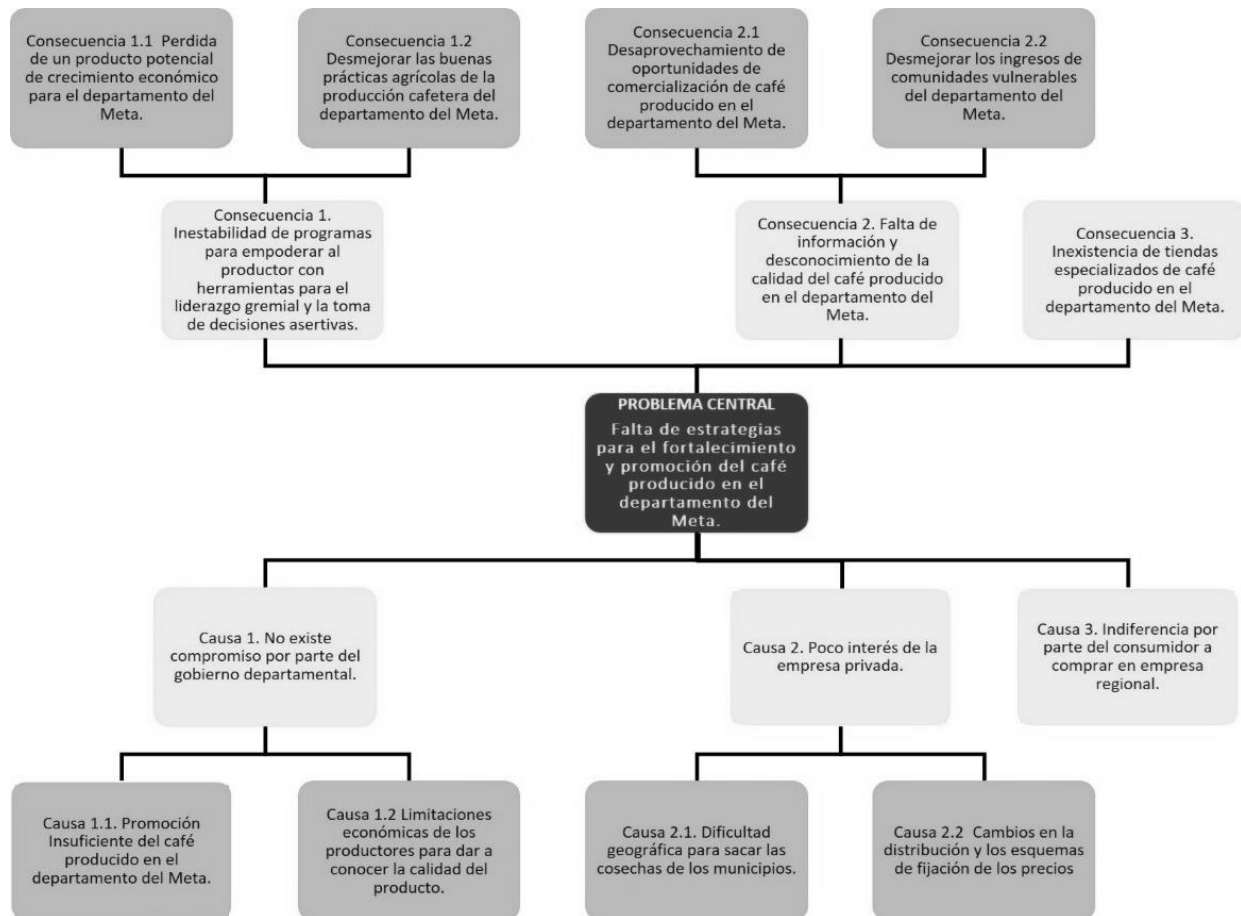
2.3. Justificación y antecedentes

La falta de estrategias para el fortalecimiento y promoción del Café producido en el departamento del Meta ha llevado a que la mayoría del café que se produce en el departamento no se comercialice en la región, es más, tampoco se encuentra en almacenes de cadena ni tiendas locales, regionales o nacionales, esto ocurre básicamente por tres causas a saber: (Ver ilustración 1)

- No existe compromiso por parte del gobierno departamental, lo cual tiene su origen en la promoción Insuficiente del café producido en el departamento del Meta y las limitaciones económicas de los productores para dar a conocer la calidad del producto.

- Poco interés de la empresa privada, lo cual tiene su origen en la dificultad geográfica para sacar las cosechas de los municipios y en los cambios en la distribución y los esquemas de fijación de los precios.
- Indiferencia por parte del consumidor a comprar en empresa regional.

Ilustración 1. Árbol de problemas



Fuente. Elaboración propia

De otro lado estas causas generan consecuencias sobre el problema principal, ya que ocasionan alta pérdida de crecimiento económico de la industria cafetera del departamento del Meta, lo cual ocurre básicamente por:

- La inestabilidad de programas para empoderar al productor con herramientas para el liderazgo gremial y la toma de decisiones asertivas lo que puede generar tanto la pérdida de

un producto potencial de crecimiento económico para el departamento del Meta como el desmejoramiento de las buenas prácticas agrícolas de la producción cafetera del departamento del Meta.

- La falta de información y desconocimiento de la calidad del café producido en el departamento del Meta lo que puede generar desaprovechamiento de oportunidades de comercialización de café producido en el departamento del Meta y a desmejorar los ingresos de comunidades vulnerables del departamento del Meta.
- Inexistencia de tiendas especializadas de café producido en el departamento del Meta.

Así mismo, el café que se produce en el departamento del Meta solo es conocido por expertos catadores o el gremio nacional, pero es desconocido por el consumidor final, de allí que este proyecto de emprendimiento busca dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo crear una empresa de bebidas y pastelería a base de café con identidad en los Llanos Orientales Colombianos?

2.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

2.4.1. Objetivos a corto plazo

- Establecer la viabilidad de la tienda especializada de café Guarulo en cuanto a la rentabilidad que supone un negocio de este tipo en el Departamento del Meta con operación en la ciudad de Villavicencio.
- Evaluar la factibilidad de atracción de inversionistas u obtención de préstamos para realizar la ejecución del proyecto y el desarrollo del producto.

2.4.2. Objetivos a mediano plazo

- Posicionar el producto a nivel local.
- Alcanzar niveles de venta para lograr rentabilidad moderada.

2.4.3. Objetivos a largo plazo

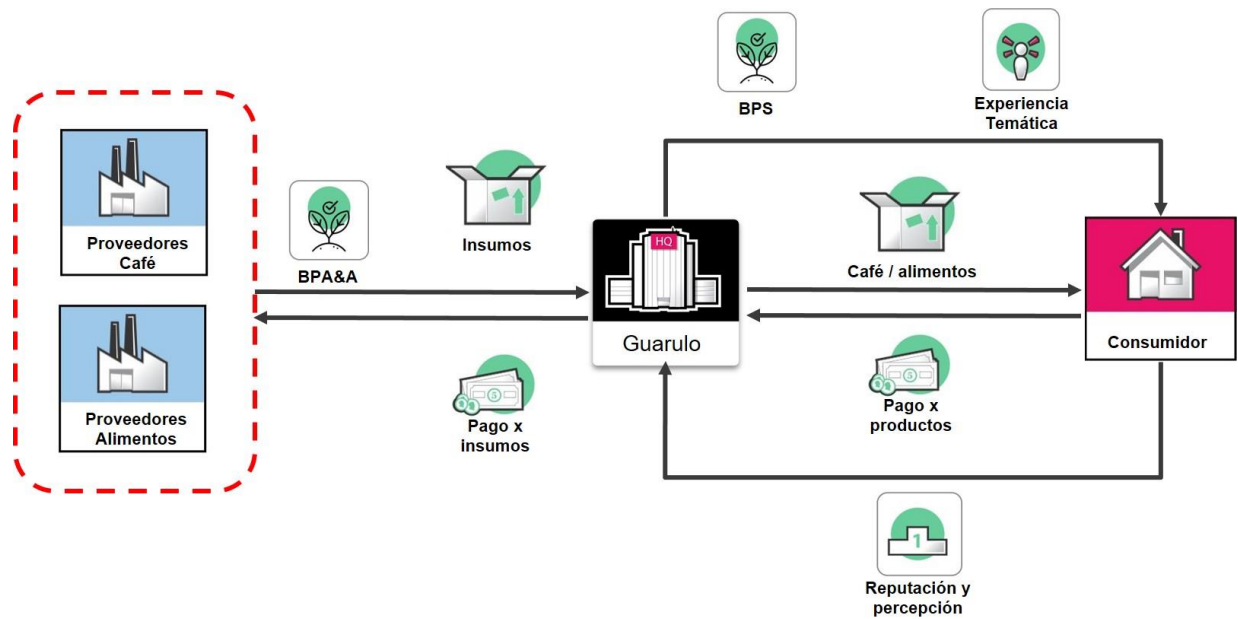
- Lograr posicionar el producto en mercados extranjeros.

- Lanzar nuevos productos relacionados a pitillos o empaques de materiales biodegradables.

2.5. Estado actual del negocio

Como punto de partida se elaboró el mapa de sistema de negocio el cual tiene en cuenta los proveedores de café y alimentos quienes deben realizar buenas prácticas agrícolas y ambientales que le den valor agregado a los insumos que comprara la empresa, y esta a su vez genera una experiencia temática y buenas prácticas de sostenibilidad que le dan valor agregado al producto que recibirá el consumidor final con una respuesta reputacional y de percepción. (Ver ilustración 2)

Ilustración 2. Modelo de negocio



Fuente. Elaboración propia

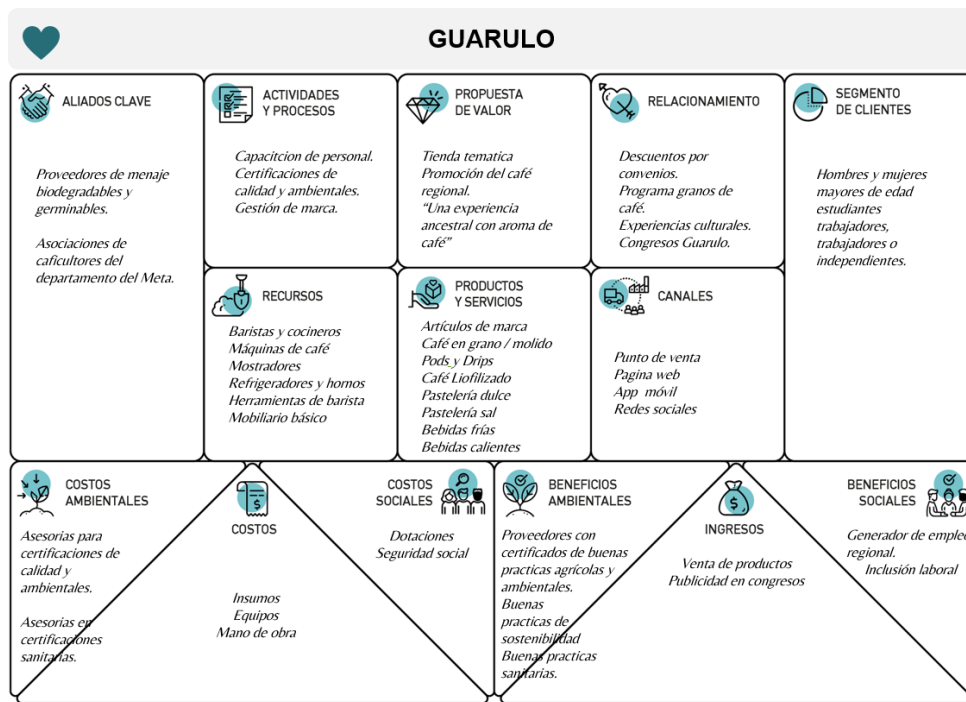
El modelo de negocio se encuentra actualmente en el estudio piloto de mercado y parte de una propuesta de valor que genera una experiencia a través de una tienda temática especializada en café producido en el departamento del meta para su promoción y fortalecimiento mediante “Una experiencia llanera con aroma de café” dirigido a un segmento de clientes que son hombres y mujeres mayores de edad estudiantes trabajadores, trabajadores y/o independientes con los cuales se relaciona el negocio mediante descuentos por convenios, un

programa denominado granos de café, experiencias culturales y un congreso de marca denominado Guarulo que da a conocer experiencias y propuestas de valor del sector caficultor en el departamento del Meta.

Los productos que se ofrecen son: pastelería dulce, pastelería sal, bebidas frías y bebidas calientes los cuales se venden a través de canales como puntos de venta, página web, App móvil y redes sociales.

Por otra parte, para desarrollar el modelo de negocio desarrolla beneficios ambientales que tienen que ver con la exigencia de certificados de buenas prácticas agrícolas y ambientales a proveedores por cuanto implementan técnicas aplicables a la producción, procesamiento y transporte de alimentos, orientadas a asegurar la protección de la higiene, la salud humana y el medio ambiente, mediante métodos ecológicamente seguros, higiénicamente aceptables y económicamente factibles y por parte del negocio la implementación de buenas prácticas de sostenibilidad y buenas prácticas sanitarias para lo cual es necesario contar con aliados clave, como son los proveedores de menajes biodegradables y germinables y las asociaciones de caficultores del departamento del Meta. (Ver ilustración 3)

Ilustración 3. Lienzo de modelo de negocio



Fuente. Elaboración propia

Así mismo, para el desarrollo del modelo de negocio es necesario realizar capacitaciones de personal, certificaciones de calidad, certificaciones ambientales y realizar una fuerte gestión de marca para lo cual se requiere de baristas y cocineros, máquinas de café especializadas, mostradores, refrigeradores y hornos, herramientas de barista y mobiliario básico, entre otras.

Para concluir, la ventaja competitiva que presenta Guarulo es constituirse en la primera marca región que trabaja con proveedores exclusivos del departamento del Meta enfocada en el fortalecimiento y promoción del Café producido en el departamento, experiencias culturales que resaltan la cultura llanera junto a su legado y tradiciones en un ambiente donde sus clientes viven una verdadera experiencia con café de región sumado a shows de barismo en los cuales se le enseña a los clientes a preparar diferentes bebidas a base de café.

Así mismo se ofrecerá un congreso de marca denominado Guarulo que da a conocer experiencias y propuestas de valor del sector caficultor que permita generar memoria histórica del sector en el departamento del Meta, así como fortalecer el tejido social del sector caficultor y los problemas de la caficultura.

2.6. Descripción de productos o servicios

Los productos que se ofrecen son: pastelería dulce, pastelería sal, bebidas frías y bebidas calientes los cuales se venden a través de canales como puntos de venta, página web, App móvil y redes sociales.

2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

La empresa se encuentra en una etapa de factibilidad y se denomina “Guarulo” por ser una bebida a base de café típica de los Llanos Orientales Colombianos. Inicialmente se contará con 3 empleados por lo cual se trata de una empresa pequeña con proyecciones de crecimiento.

2.7.1. Macro localización

La ciudad de Villavicencio es la capital del departamento del Meta y por sus características es el centro comercial más importante de la región debido a su cercanía con la capital de Colombia. Geográficamente limita al norte con los municipios de Restrepo y El Calvario, al oriente limita con Puerto López, al sur limita con Acacias y San Carlos de Guaroa.

Actualmente tiene una población aproximada de 551.212 habitantes y su clima es cálido y muy húmedo, con temperaturas medias de 26° C a 30°C.

Por ser la capital de un departamento agropecuario, el comercio en la ciudad se ha visto fortalecido por la producción agrícola, ganadera, piscícola y minera, así mismo, las vías de comunicación que conectan a la ciudad con los 28 municipios del departamento y con el interior del país se encuentran en óptimas condiciones.

El desarrollo comercial se ve reflejado en la proliferación de centros comerciales, que pasaron de 3 a 8 en los últimos 10 años sin mencionar los sectores de aglomeración comercial en diferentes barrios de la ciudad.

Destacan también los almacenes Homocentro, Constructor, sus almacenes Éxito que son (Éxito Amigo, Éxito Vecino, Éxito Vivero, Éxito Express, surtiMax, D1, y Justo y Bueno), Makro, Alkosto, Tiendas Olímpica, Tiendas El Triunfo y el Centro Comercial La Hacienda.

Por otra parte, la tasa de desempleo para el año 2020 fue del 15,6% con una pérdida de empleo cercana a los 33.000 mil puestos de trabajo de los cuales las mayores pérdidas se presentaron en el comercio y en la construcción, con una inflación: 2,94% (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

2.7.2. Micro localización

Guarulo estará situado en el centro comercial VIVA, el cual se encuentra ubicado en la comuna 7 - Calle 7 #45-185, por lo tanto, dispone de buenas condiciones, como telecomunicaciones, servicios públicos básicos, agua y luz y la cercanía y concentración del mercado objetivo. En su entorno se encuentran situados el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), La Corporación Universitaria autónoma de Nariño (AUNAR), la Biblioteca German Arciniegas, el Hotel Estelar, CENANFO, El Instituto PROEM, El parque los Fundadores, entre otros.

Actualmente, es el centro comercial más grande de la región con 145 locales, 131.000 m² de área construida, 51.000 m² de área arrendable, incluido un hipermercado Éxito de 6.800 m², y 80.000 m² de áreas comunes y de servicios. Además, cuenta con cerca de 1.500 celdas de parqueo con tecnología innovadora para la ubicación de vehículos, cinco plazoletas para entretenimiento de toda la familia, una mezcla comercial diferenciadora con más de 140 marcas

para que los clientes encuentren todo lo que quieren, un boulevard de comidas que permite tener un espacio abierto para el esparcimiento de los visitantes.

Dentro de los beneficios de la ubicación se encuentra que las dimensiones del local son de 100 mts² más 20mts² de terraza, con servicios públicos, baño; en lugar de movilidad de ingreso y salida del centro comercial, sobre la avenida 40 que es una de las arterias principales de la ciudad, cerca al puente peatonal que da acceso al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) lo que permite ser accesibles al mercado objetivo, por el tránsito en general de las personas.

2.8. Potencial del mercado en cifras

El café es uno de los commodities más importantes a nivel mundial (Ocampo López & Álvarez Herrera, 2017) con una producción anual de 7.7 millones de toneladas a nivel mundial en poco más de 50 países. (Yara, 2020) El continente americano representa el 39% de las exportaciones mundiales de café, siendo Colombia el segundo país de América con mayor número de exportaciones (Dinero, 2019).

En este sentido, la industria cafetera representa uno de los pilares económicos más importantes para Colombia y la estabilidad económica y social del país que en su conjunto representa el 22 % del Producto Interno Bruto (PIB) agrícola y 12 % del PIB agropecuario (La opinión, 2020).

En lo referente al consumo nacional, el café es la bebida que más se consume en sus diferentes presentaciones, el 92% de las personas mayores de 18 años consume café y se estima que desde 2009 al 2016 se ha incrementado un 35% el consumo de café fuera del hogar (Becerra Elejalde, 2020).

La producción de café en el departamento del Meta tuvo un incremento del 128,2% pasando de 19.916 hectáreas a 45.456 hectáreas entre 2010 y 2017. Así mismo, la producción durante los últimos ocho años ha sido constante y se han obtenido 266.142 sacos de 60 kilogramos (Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018).

Por otra parte, el consumo fuera de casa se convierte en un gasto que, en promedio, alcanza los \$ 144.800 mensuales a lo cual se debe adicionar los acompañamientos como pasabocas y postres entre otros que aumenta el gasto promedio mensual a \$ 200.000. lo que equivale a \$ 3.620 pesos, por cada café que consumen en establecimientos. (Portafolio, 2018)

Lo anterior se debe a un cambio no solo en las costumbres sino también en el ritmo de vida de la sociedad colombiana, lo que fueron los clásicos cafetines de 1912 a 1948 tuvieron un cambio de concepto después del Bogotazo, esto hizo que se diversificara la “gama de cafés con otras características: cafeterías, cafés-librería, cafés-internet o ciber-cafés y pequeños establecimientos cuya apuesta principal se basa en la educación en cultura cafetera, 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” (Instituto Distrital de Patrimonio Cultural, 2015).

Estos cambios en las costumbres y en los hábitos de consumo de café también han sido impulsados por la aparición de tiendas especializadas como Juan Valdez en 2002 y la posterior llegada de Starbucks, OMA y Tostao entre otras que también contribuyeron a la variedad de productos derivados y complementarios del café, así como diversos precios (Torrado, 2018).

Juan Valdez es el líder de la categoría con unas ventas para el año 2018 de \$ 287.785 millones, y con un crecimiento del 3%, en sus 313 tiendas en 32 municipios en Colombia. A nivel internacional la compañía alcanzó los 132 establecimientos en 14 países, para un total de 445 tiendas, en sus 16 años de operaciones. (Lozano Garzón, 2019) Según reportes de Nilsen, esta marca es la líder de la categoría Premium con una participación del 43.7%. (Vargas Brand, 2018) Desplazando a OMA en el segundo lugar se encuentra Tostao, cuyas ventas alcanzaron en el año 2018 los \$ 212.638 millones. La red de la compañía alcanzó las 352 tiendas. De ese total, 291 fueron en Bogotá y 61 en Medellín. El tercer lugar es ocupado por OMA, de la costarricense MesoFoods, con unos ingresos de \$145.180 millones en sus 250 puntos de venta, en 29 ciudades. De estos, 22 corresponden a restaurantes. En cuarto lugar, está la estadounidense Starbucks, cuya facturación alcanzó los \$ 39.548, con un crecimiento del 26% en sus 33 tiendas en Bogotá, Medellín y Cali.

Es de destacar el crecimiento que han tenido en los últimos años Café Quindío, cuyas ventas se ubicaron en los \$ 24.165 millones.

Para finalizar, el negocio tendrá operación en el Centro Comercial VIVA de la ciudad de Villavicencio que se encuentra ubicado en la comuna siete que se encuentra conformada por 13 barrios con una población de 53.968 habitantes que corresponden al 11,9% de la población de Villavicencio (Lozano Villanueva & Mojica Garavito, 2018).

Por otra parte, el centro comercial más grande de la región con 145 locales, 131.000 m² de área construida, 51.000 m² de área arrendable, incluido un hipermercado Éxito de 6.800 m², y 80.000 m² de áreas comunes y de servicios. Además, cuenta con cerca de 1.500 celdas de parqueo gratuito y se encuentra ubicado sobre la avenida 40 que es la vía vehicular principal de la ciudad y cerca del anillo vial que permite el ingreso y salida hacia la ciudad de Bogotá.

En sus alrededores se encuentran ubicados el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) que tiene 4.425 estudiantes y de la Corporación Universidad de la Costa que tiene 182 estudiantes (Ministerio de Educación Nacional, 2019).

2.9. Ventajas competitivas del producto y/o servicio

La ventaja competitiva tiene que ver con un canal de distribución directo que garantiza la experiencia temática de los clientes con la cultura cafetera de la región, muestras de barismo, charlas especializadas en café tanto para clientes como para productores y proveedores, es decir, que la experiencia sea una práctica completamente interactiva para todos los actores del sector.

Así mismo, el modelo de negocio desarrolla beneficios ambientales que tienen que ver con la exigencia de certificados de buenas prácticas agrícolas y ambientales a proveedores por cuanto implementan técnicas aplicables a la producción, procesamiento y transporte de alimentos, orientadas a asegurar la protección de la higiene, la salud humana y el medio ambiente, mediante métodos ecológicamente seguros, higiénicamente aceptables y económicamente factibles y por parte del negocio la implementación de buenas prácticas de sostenibilidad y buenas prácticas sanitarias para lo cual es necesario contar con aliados clave, como son los proveedores de menajes biodegradables y germinables y las asociaciones de caficultores del departamento del Meta.

2.10. Resumen de las inversiones requeridas

Teniendo en cuenta los datos analizados se estima que el proyecto requiera una inversión inicial de COP \$ 1.063.869.683,90 para su ejecución, esta inversión está destinada a realizar trámites necesarios para la puesta en marcha de la empresa, compra de materia prima, maquinaria necesaria, salarios para los primeros meses, equipos de oficina y cómputo, así como muebles y enseres para otorgar a los colaboradores condiciones de trabajo adecuadas, gastos de

marketing para creación de producto, promoción, publicidad y apertura de mercado y gastos fijos de la empresa por los primeros meses.

Luego de establecer que la inversión inicial requerida para la puesta en marcha de la empresa es de COP \$ 1.063.869.683,90 se detallan los valores destinados a cada una de las cuentas consideradas en el proyecto. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Inversión inicial

CUENTAS	INVERSIÓN
Propiedad planta y equipo	\$ 68.644.000,00
Muebles y enseres	\$ 176.331.120,00
Equipo de oficina	\$ 4.000.000,00
Gastos de puesta en marcha	\$ 46.354.320,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 295.329.440,00
Costos operativos	\$ 500.494.730,00
Nóminas	\$ 87.536.678,00
Marketing mix	\$ 29.950.000,00
Gastos fijos	\$ 150.558.835,90
TOTAL INVERSIONES OPERATIVAS	\$ 768.540.243,90
TOTAL INVERSIÓN	\$ 1.063.869.683,90
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$ 50.000.000
PRÉSTAMO PARA SOLICITAR	\$ 1.013.869.683,90

Fuente. Elaboración propia

Así mismo, del total de la inversión se considera 1 socio capitalista que aportara un 4% del capital que asciende a COP \$ 50.000.000 requiriendo la financiación de COP \$ 1.013.869.683,90 que representa el 96%, mismos que para el cálculo se ha previsto sean financiados a través de un préstamo bancario a una tasa del 27,0%, de acuerdo con la tabla de amortización. (Ver tabla 2)

Tabla 2. Amortización crédito

Años	Cuota a pagar	Abono a capital	Intereses	Saldo de la deuda
0				\$ 1.013.869.684
2023	\$ -392.566.077	\$ -118.821.263	\$ 273.744.815	\$ 895.048.421
2024	\$ -392.566.077	\$ -150.903.004	\$ 241.663.074	\$ 744.145.417
2025	\$ -392.566.077	\$ -191.646.815	\$ 200.919.263	\$ 552.498.602
2026	\$ -392.566.077	\$ -243.391.455	\$ 149.174.623	\$ 309.107.148
2027	\$ -392.566.077	\$ -309.107.148	\$ 83.458.930	\$ -

Fuente. Elaboración propia

2.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad

El mecanismo de ingresos es la venta de 24 productos distribuidos en cuatro categorías:

a) Bebidas calientes: 8 productos, b) Bebidas frías: 6 productos, c) Pastelería de dulce: 8 productos, y d) Pastelería de sal: 4 productos. (Ver tabla 3)

Tabla 3. Precios productos sin IVA

Producto	Precio		
Bebidas Calientes		Bebidas Frías	
Tinto	\$ 5.966	Tinto Frío	\$ 4.118
Cappuccino	\$ 6.723	Granizado De Café	\$ 6.723
Latte	\$ 7.563	Malteada De Café	\$ 7.143
Machiato	\$ 7.143	Frappé De Café	\$ 7.143
Mocca	\$ 6.050	Mocca Frío	\$ 7.143
Espresso	\$ 3.025	Latte Frío	\$ 5.882
Chai Tea Latte	\$ 7.563		
Guarulo	\$ 6.050		
Pasteleria de Dulce		Pasteleria de Sal	
Mantecada	\$ 3.025	Pandebono	\$ 2.101

Brownie	\$ 3.950	Almojábana	\$ 2.101
Rollo de Canela	\$ 4.832	Pastel de pollo	\$ 6.303
Muffins	\$ 5.966	Pastel de carne	\$ 6.303
Pasteles Gloria	\$ 6.807		
Cheesecake	\$ 7.563		

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta la categorización de productos: a) Bebidas calientes, b) Bebidas frías, c) Pastelería de dulce, y d) Pastelería de sal se proyectaron las siguientes cantidades vendidas por año (Ver tabla 4) y las ventas anuales por producto. (Ver tabla 5)

Tabla 4. Proyección de cantidades vendidas por año

Producto	2022	2023	2024	2025	2026
Tinto	18.980	19549	20331	21348	22629
Cappuccino	18.980	19549	20331	21348	22629
Latte	18.980	19549	20331	21348	22629
Machiatto	18.980	19549	20331	21348	22629
Mocca	18.980	19549	20331	21348	22629
Expresso	18.980	19549	20331	21348	22629
Chai Tea Latte	18.980	19549	20331	21348	22629
Guarulo	18.980	19549	20331	21348	22629
Tinto Frío	18.980	19549	20331	21348	22629
Granizado de Café	18.980	19549	20331	21348	22629
Malteada de Café	18.980	19549	20331	21348	22629
Frappé de Café	18.980	19549	20331	21348	22629
Mocca Frío	18.980	19549	20331	21348	22629
Latte Frío	18.980	19549	20331	21348	22629
Mantecada	14.880	15326	15939	16736	17741
Brownie	14.880	15326	15939	16736	17741

Rollo de Canela	14.880	15326	15939	16736	17741
Muffins	14.880	15326	15939	16736	17741
Pasteles Gloria	14.880	15326	15939	16736	17741
Cheesecake	14.880	15326	15939	16736	17741
Pandebono	14.880	15326	15939	16736	17741
Almojábana	14.880	15326	15939	16736	17741
Pastel de pollo	14.880	15326	15939	16736	17741
Pastel de carne	14.880	15326	15939	16736	17741

Fuente. Elaboración propia

Tabla 5. Proyección de ventas anuales por producto

Nombre del producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tinto	\$ 113.234.680	\$ 121.063.726	\$ 130.816.620	\$ 142.851.749	\$ 157.631.190
Cappuccino	\$ 127.602.540	\$ 136.424.980	\$ 147.415.376	\$ 160.977.591	\$ 177.632.332
Latte	\$ 143.545.740	\$ 153.470.492	\$ 165.834.075	\$ 181.090.810	\$ 199.826.466
Machiato	\$ 135.574.140	\$ 144.947.736	\$ 156.624.726	\$ 171.034.200	\$ 188.729.399
Mocca	\$ 114.829.000	\$ 122.768.277	\$ 132.658.489	\$ 144.863.070	\$ 159.850.604
Espresso	\$ 57.414.500	\$ 61.384.139	\$ 66.329.245	\$ 72.431.535	\$ 79.925.302
Chai Tea Latte	\$ 143.545.740	\$ 153.470.492	\$ 165.834.075	\$ 181.090.810	\$ 199.826.466
Guarulo	\$ 114.829.000	\$ 122.768.277	\$ 132.658.489	\$ 144.863.070	\$ 159.850.604
Tinto Frío	\$ 78.159.640	\$ 83.563.598	\$ 90.295.481	\$ 98.602.665	\$ 108.804.097
Granizado De Café	\$ 127.602.540	\$ 136.424.980	\$ 147.415.376	\$ 160.977.591	\$ 177.632.332
Malteada De Café	\$ 135.574.140	\$ 144.947.736	\$ 156.624.726	\$ 171.034.200	\$ 188.729.399
Frappé De Café	\$ 135.574.140	\$ 144.947.736	\$ 156.624.726	\$ 171.034.200	\$ 188.729.399
Mocca Frío	\$ 135.574.140	\$ 144.947.736	\$ 156.624.726	\$ 171.034.200	\$ 188.729.399
Latte Frío	\$ 111.640.360	\$ 119.359.174	\$ 128.974.750	\$ 140.840.427	\$ 155.411.777
Mantecada	\$ 45.012.000	\$ 48.124.130	\$ 52.001.010	\$ 56.785.102	\$ 62.660.089
Brownie	\$ 58.776.000	\$ 62.839.773	\$ 67.902.145	\$ 74.149.142	\$ 81.820.612
Rollo de Canela	\$ 71.900.160	\$ 76.871.337	\$ 83.064.092	\$ 90.705.988	\$ 100.090.430
Muffins	\$ 88.774.080	\$ 94.911.920	\$ 102.558.024	\$ 111.993.362	\$ 123.580.196
Pasteles Gloria	\$ 101.288.160	\$ 108.291.223	\$ 117.015.164	\$ 127.780.559	\$ 141.000.736
Cheesecake	\$ 112.537.440	\$ 120.318.279	\$ 130.011.119	\$ 141.972.142	\$ 156.660.580
Pandebono	\$ 31.262.880	\$ 33.424.396	\$ 36.117.065	\$ 39.439.835	\$ 43.520.280
Almojábana	\$ 31.262.880	\$ 33.424.396	\$ 36.117.065	\$ 39.439.835	\$ 43.520.280
Pastel de pollo	\$ 93.788.640	\$ 100.273.187	\$ 108.351.194	\$ 118.319.504	\$ 130.560.840
Pastel de carne	\$ 93.788.640	\$ 100.273.187	\$ 108.351.194	\$ 118.319.504	\$ 130.560.840
TOTAL	\$ 2.403.091.180	\$ 2.569.240.904	\$ 2.776.218.951	\$ 3.031.631.095	\$ 3.345.283.648

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta la categorización de productos: a) Bebidas calientes, b) Bebidas frías, c) Pastelería de dulce, y d) Pastelería de sal se proyectaron las siguientes ventas, costos y margen operativo por año. (Ver tabla 6)

Tabla 6. Resumen de ventas anuales, costos y utilidad bruta

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Anuales	\$ 2.403.091.180,0	\$ 2.569.240.904,2	\$ 2.776.218.951,4	\$ 3.031.631.095,0	\$ 3.345.283.648,0
Costos Anuales	\$ 1.000.989.460,0	\$ 1.061.949.718,1	\$ 1.137.560.538,0	\$ 1.230.271.721,9	\$ 1.343.210.666,0
Margen Operativo	\$ 1.402.101.720,0	\$ 1.507.291.186,1	\$ 1.638.658.413,4	\$ 1.801.359.373,1	\$ 2.002.072.982,1

Fuente. Elaboración propia

2.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Los resultados de la evaluación financiera evidencian la viabilidad del modelo de negocio en los siguientes términos:

- Valor Presente Neto: COP \$ 1.584.479.388,87
- Periodo de recuperación de la inversión: 2, 01 Años
- TIR: 60,45%
- Punto de Equilibrio (unidades): 145.803,57 Unidades
- Punto de Equilibrio (pesos): COP \$ 914.800.382,92 sin IVA

Para el desarrollo del proyecto se solicitará préstamo financiero COP \$ 1.013.869.683,90 para cubrir los costos operativos, con esto se busca tener un flujo de caja y poder cumplir con las obligaciones. Las condiciones de este crédito son a un plazo de 60 meses a una tasa de interés anual del 27% E.A.

2.13. Equipo de trabajo

El equipo emprendedor está conformado por Jair David Marin Martinez, Administrador de Empresas, Especialista en Docencia Universitaria, Maestrante en Administración de Empresas formado integralmente con principios éticos y humanísticos, conciencia social, sentido de responsabilidad y compromiso, con espíritu de liderazgo empresarial, creativo, con capacidad investigativa y competitiva, motivado por los procesos de excelencia, con conocimiento en el manejo y uso de programas de Office, Corel Draw, Photoshop y plataformas virtuales como Moodle y Blackboard Learn.

Asesor en procesos de planeación y mercadeo, orientando, apoyando y acompañando a las dependencias administrativas en los procesos relacionados con la formulación de sus planes de acción y la realización de estudios sobre el entorno y la construcción de escenarios deseados. Director y Asesor técnico y metodológico en trabajos de investigación como opción de grado de pregrado.

3. Análisis del sector

3.1. Caracterización del sector

Desde el año 2009 hasta el 2016 se ha incrementado el consumo de café fuera del hogar en un 35% anual, con un incremento en el 2016 del 4% con un consumo por hogar de \$98.336 en promedio al año y un consumo per cápita de 2,1 kilos anual en Colombia (La Republica, 2020).

Se ha evidenciado que las generaciones más jóvenes están cada vez más interesadas en la diversidad de perfiles y características del café, sin embargo, la inmensa mayoría de los colombianos históricamente ha estado expuesta a cafés con perfiles de “segunda” lo que ha contribuido a que el país no tenga una cultura alrededor de esta bebida (Mall & Retail, 2021).

De este producto insignia de Colombia en el mundo dependen aproximadamente 541.228 familias que tienen cultivos en 853.809 hectáreas distribuidas en 656.906 finas cafeteras en el territorio nacional. El 96% de los productores de café son pequeños y en promedio tiene 1.3 hectáreas.

En 2019 existían 544 marcas en el mundo que llevaban el logo de café de Colombia en sus empaques de café tostado con una producción de café fue de 14,8 millones de sacos de 60kg de las cuales se exportaron 13,7 millones de sacos de 60kg.

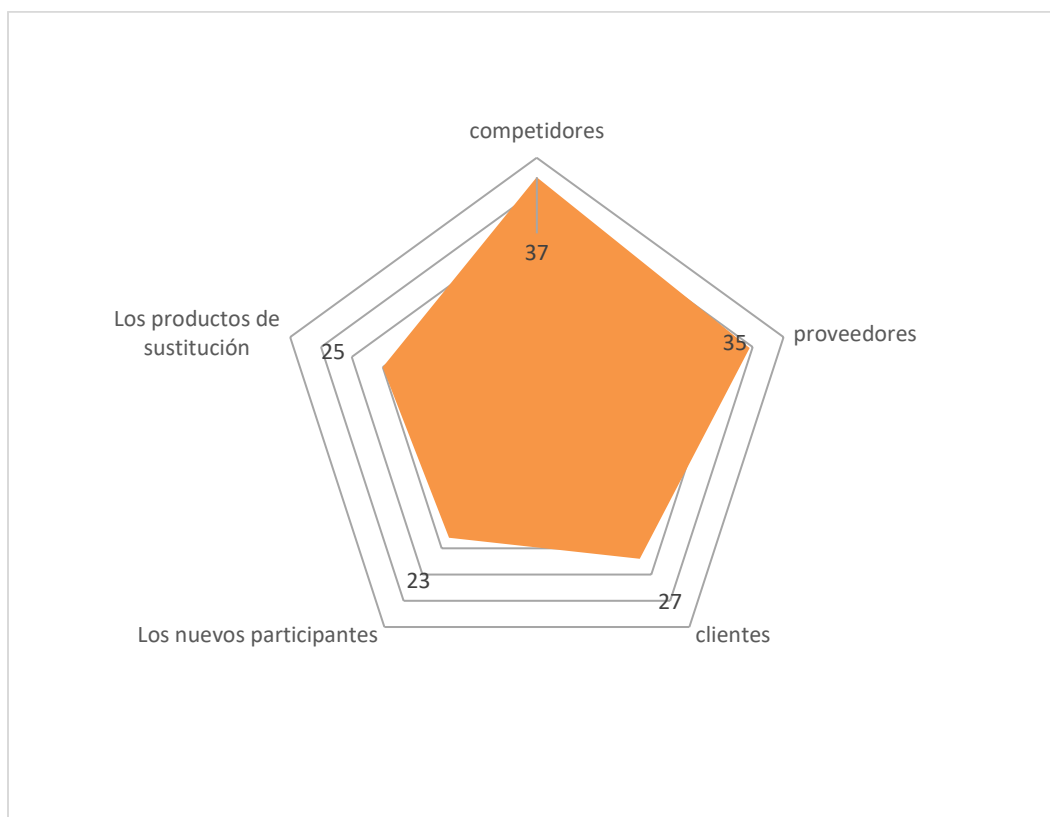
Durante los últimos 20 años ha cambiado el modelo de los cafés tradicionales por un modelo de café modernizado en el que existen 320 tiendas nacionales y otras 138 a nivel internacional dentro de las cuales se encuentran Oma, Juan Valdez, Tostao, Café Quindío, Café Popsy, Amor Perfecto y Starbucks, las cuales tuvieron ventas por \$ 531.847 millones en 2020 con una caída del 35,3%.

El líder del mercado de tiendas de café es Juan Valdez con ingresos por \$ 225.262 millones con una disminución del 30,9% en sus 336 tiendas nacionales y 133 tiendas internacionales en 13 países, el segundo puesto es para Tostao, con ingresos por \$ 207.701 millones y una disminución del 22,1% en más de 600 tiendas, el tercer lugar lo ocupa Oma con ingresos por \$ 138.000 millones y una disminución del 35,3% con relación del 2019, el cuarto lugar lo ocupa Starbucks con ingresos por \$ 32.157 millones y una disminución del 24,5% con relación del 2019 (Palacios, Las tiendas de café buscando un nuevo aroma en 2021, 2021).

3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

El análisis de las cinco fuerzas de Porter se realizó mediante la evaluación de las cinco fuerzas (valoración mínima de 0 que representa una baja amenaza y una valoración máxima acumulada de 36 que representa una gran amenaza): a) la rivalidad entre los competidores, b) el poder de negociación del cliente, c) el poder de negociación de los proveedores, d) la amenaza de nuevos competidores, y e) la amenaza de productos sustitutos, a partir de los cuales se logró identificar que los competidores y los proveedores son los que más fuerza tienen en el mercado. (Ver ilustración 4) (Ver anexo 1)

Ilustración 4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente. Elaboración propia

En lo referente a la **rivalidad entre competidores** (valoración 37) se evidencia la existencia de un gran número de competidores, es más, “las tiendas especializadas para el

consumo de esta bebida en Colombia presentaron un crecimiento de 61,1% entre 2013 y 2018, de acuerdo con cifras de Euromonitor, se tiene proyectado que este segmento del comercio moverá US\$407,1 millones en 2023” (La Republica, 2019).

En cuanto al **poder de negociación de los proveedores** (valoración 35) se evidencia que hay pocos proveedores, sin embargo, se encuentran fortalecidos por la asociatividad, de igual manera se preocupan por realizar investigaciones para mejorar la producción.

Por otra parte, el **poder de negociación de los clientes** (valoración 27) evidencia que debido a la gran cantidad de competidores es difícil retener clientes y en cierta medida mantener el volumen de compra teniendo en cuenta la alta disponibilidad de información por parte de los compradores.

En cuanto a la **amenaza de productos sustitutos** (valoración 25) se evidencia que, si bien hay productos sustitutos, estos no tienen un alto grado de innovación y sus precios no marcan una gran diferencia. “Dentro de los productos sustitutos se encuentran todos aquellos productos de bebidas como: el té, bebidas energizantes, jugos naturales, bebidas gaseosa, entre otros, que, aunque no se encuentran encaminadas hacia las notas, textura y sensaciones que deja el café, tienen otros beneficios como mitigar la sed, brindar energía y demás” (Calero & Casas, 2014).

Por otra parte, la **amenaza de nuevos competidores o participantes** (valoración 23) se evidencia que los costos para iniciar un nuevo negocio dentro de la industria son moderadamente bajos dependiendo de las dimensiones del local y los equipos, además de los costos que se deben asumir para cumplir con normas de higiene e inocuidad, y con las regulaciones legales para los negocios de alimentos (Banco Finandina, 2019). esto implica que la entrada de nuevos competidores es relativamente alta.

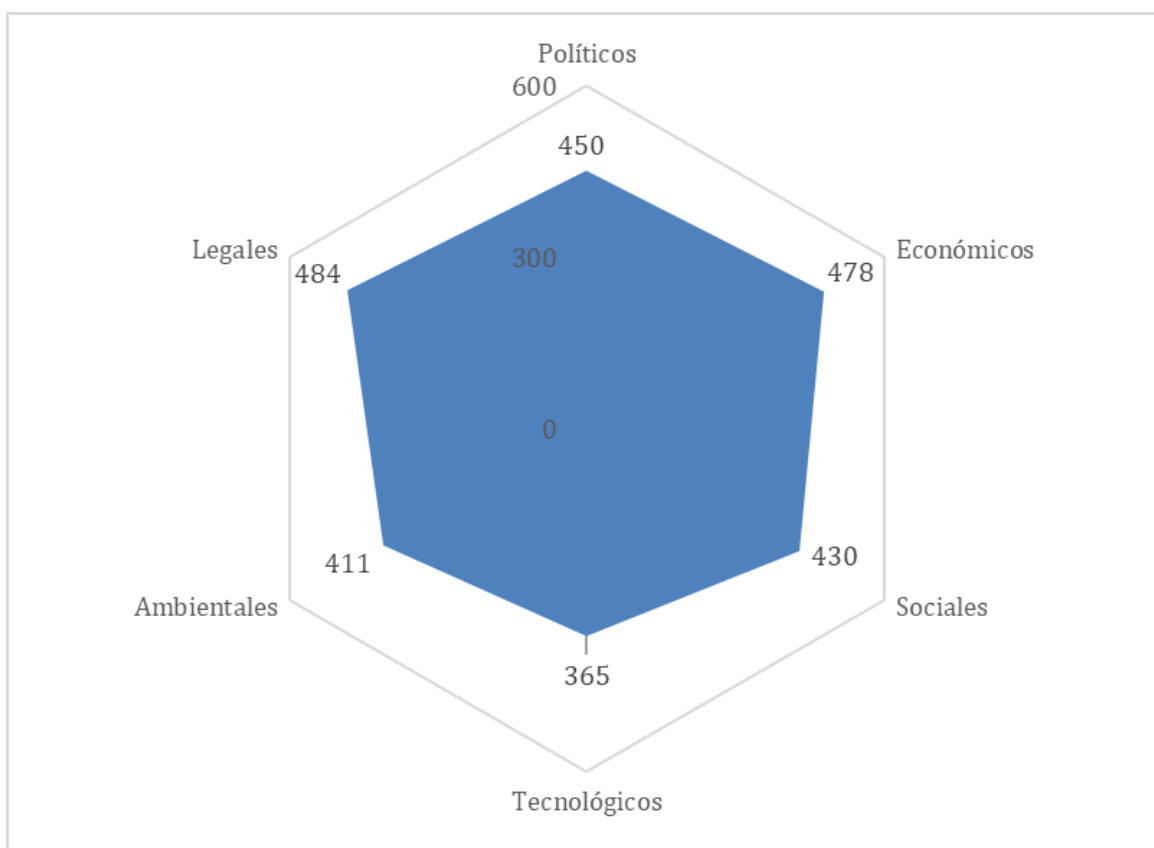
3.3. Análisis de oportunidades y amenazas

El análisis PESTEL se realizó mediante la evaluación de 6 factores (valoración mínima de 0 que representa una baja amenaza y valoración máxima acumulada de 600 que representa una gran amenaza): a) políticos, b) económicos, c) socio culturales, d) tecnológicos, e) Ambientales y f) legales, a partir de los cuales se logró identificar que los factores que tienen mayor impacto en el sector son los legales y los económicos. (Ver ilustración 5) (Ver anexo 2)

En los **factores legales**, (valoración 484) se considera que los aspectos que condicionan el sector cafetero están relacionados con la legislación en materia de seguridad y salud en el trabajo, es por esto, por lo que se debe prestar especial atención en especial lo relacionado con la Ley 1562, de 2012, (Congreso de Colombia, 2012) que modifica el Sistema de riesgos laborales, y el Decreto 1072, de 2015 (Ministerio del trabajo, 2016) en el cual se definen directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST.

Por otra parte, se debe prestar especial atención a lo relacionado con la Ley 1480 de 2011 (Congreso de Colombia, 2011) que propende por la protección de las relaciones de consumo que nacen en la cadena de comercialización de bienes y servicios entre productores, proveedores y expendedores.

Ilustración 5. Análisis PESTEL



Fuente. Elaboración propia

Otro aspecto legal importante está relacionado con el aseguramiento contra daños comerciales que se pueden sufrir tanto en la estructura externa del local como en su interior.

En los **factores económicos**, (valoración 478) se evidencia que la tendencia del consumo de café per cápita está en 2,1 kilos per cápita por año, (La Republica, 2020) lo que representa un incremento del 26% frente al año 2019. (La Patria, 2020) en lo referente al PIB, el café representa el 22% del Producto Interno Bruto (PIB) agrícola y el 12% del PIB agropecuario (La Patria, 2020).

Si bien, la pandemia de Covid-19 afecto por el cierre de operación de las cadenas especializadas de café, también genero oportunidades en la creación de nuevos canales de distribución como las aplicaciones móviles y las páginas de internet, que solo exploraron las tiendas con mayor participación en el mercado y que hacen parte de los canales de Guarulo.

En cuanto a las tendencias de las tasas de interés, existe una necesidad en el sector para poder acceder a créditos, pero es muy costoso pagar intereses del 12% al 14% por créditos asociativos (Benítez & Solano, 2020).

Por otra parte, la tendencia de la inflación en Colombia a partir del 2015 (6.77%) ha venido a la baja, para el 2020 fue de 1,61%, mientras que en 2019 fue de 3,80% (Portafolio, 2021).

Por otra parte, en los **factores políticos** (valoración 450) se evidencia inequidad en el otorgamiento de subsidios del gobierno, entre 2008 y 2018 el sector recibió más de \$3 billones en ayudas, pero de 424.275 caficultores, tan solo se benefició a 6% del estimado de la población rural. (López, 2019)

Esto se convierte en una oportunidad para Guarulo, teniendo en cuenta los congresos especializados de café con el sello Guarulo y el desarrollo de muestras culturales en torno a la cultura cafetera le permitirá a los caficultores establecer relaciones y alianzas que les permita diversificar la financiación y fortalecimiento de la producción.

En cuanto al aprovechamiento de los tratados comerciales “43,6% de las exportaciones de café a septiembre fue para Estados Unidos, seguido de Japón con 8,1%, Alemania 8%, Canadá 7%, Bélgica 5,1% y otros 28,2%. Por esto hay que pensar más en Asia” (López B., 2019).

En los **factores sociales**, (valoración 430) se identificó que la tasa de desempleo fue del 17.3% a nivel nacional, lo que evidencia un aumento de 4,3% con respecto al 2019 donde la tasa de desempleo se ubicó en el 13,0% (DANE, 2021).

En cuanto a la calidad de vida, el nivel de satisfacción de los colombianos con su vida es de 6.3, cifra que casi coincide con el promedio de la OCDE que es de 6.5 (OECD, 2021).

Otro aspecto importante es el consumo cultural en donde el 20,6% de la población asistió a eventos, presentaciones y espectáculos culturales, el 17% asistió a ferias o exposiciones artesanales, el 11,8% asistió a teatro, ópera o danza y el 7.1% asistió a exposiciones, ferias o muestras de fotografía, pintura, grabado, dibujo, escultura o artes gráficas (DANE, 2020).

Para Guarulo las cifras de consumo cultural se convierten en una oportunidad sobre la competencia teniendo en cuenta que se fomentara el turismo cafetero a partir de la oferta temática y el desarrollo de muestras culturales en torno a la cultura cafetera con el valor agregado de que estos eventos permitirán dinamizar la dinámica de la generación de empleo para el sector en la región.

Por otra parte, en los **factores ambientales**, (valoración 411) se evidencia en un “riguroso estudio bajo el concepto de Acción Nacional de Mitigación Apropriada (NAMA), que el cultivo de café en Colombia captura 5,2 veces el carbono que emite, cifra muy elocuente en materia ambiental” (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2021).

Así mismo, el café fue uno de los productos que inició la tendencia de la certificación de sostenibilidad, de esta manera más del 40% de la producción global de café cumple con uno o varios estándares (Frohmann, 2017).

En cuanto a los factores ambientales Guarulo una gran oportunidad al trabajar con proveedores regionales que permiten reducir la huella de carbono, fortaleciendo los procesos de compra a caficultores y asociaciones cafeteras del departamento del Meta que cuenten con certificaciones de Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas Ambientales para garantizar la conservación del medio de donde fueron extraídos y la sostenibilidad del recurso. Así mismo, todos los empaques empleados por Guarulo son altamente biodegradables como fibras de caña de azúcar y germinables que generan beneficios al ambiente.

3.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Si bien existe una gran competencia de tiendas de café en el mercado, también presenta un gran crecimiento en periodos cortos de tiempo como el que se presentó en 2009 a 2016 con un incremento del consumo de café en un 35% anual.

Así mismo, la tendencia del consumo de café per cápita está en 2,1 kilos per cápita por año con un consumo por hogar de \$98.336 en promedio al año priorizando características como el origen, la calidad y la experiencia ofrecida para tomar la decisión de compra.

Por otra parte, las tasas de desempleo actuales producto de la pandemia sumado a los incentivos del gobierno para la reactivación del empleo hacen atractivo invertir en un nuevo negocio.

El mercado de café ha evolucionado hacia una mayor sofisticación y a pesar de que los proveedores son pocos muestran preocupación por tecnificar y certificar buenas prácticas agrícolas e investigaciones para mejorar la producción.

En lo referente a los clientes, se identifica una baja capacidad de retención de clientes y en cierta medida mantener el volumen de compra teniendo en cuenta la alta disponibilidad de información por parte de los compradores, sin embargo, al ser una nueva propuesta en el mercado se tiene la posibilidad de impactar en el mercado.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos como el té, bebidas energizantes, jugos naturales, bebidas gaseosa, entre otros, se evidencio que no tienen un alto grado de innovación y sus precios no marcan una gran diferencia, en este punto es importante resalta que los cambios en la dinámica del consumo están orientados a productos naturales en donde el café listo para beber (RTD) tiene un crecimiento significativo sobre todo en la población de millennials.

4. Estudio piloto de mercado

4.1. Análisis y estudio de mercado

4.1.1. Tendencias del mercado

Con el consumo de café durante el siglo XV en el mundo árabe se empezó a dar su venta en tabernas, pero no fue sino hasta 1550 que surgieron las primeras cafeterías en Asia (Estambul) como lugares de reunión para hombres (Lascasas Monreal, 2010).

Sin embargo, las cafeterías no se popularizaron sino hasta el año de 1650 con su llegada a Inglaterra, siendo un punto de encuentro para discutir, debatir temas políticos, actualidad e intrigas (Museu do café, s.f). Pronto, las cafeterías proliferaron como sitios de reunión de pensadores, filósofos, políticos e intelectuales que discutían e intercambiaban ideas (Café 360, s.f).

A Colombia llegaron en el siglo XIX bajo el nombre de casas de café y así como en el mundo se caracterizaron por ser un espacio de debate cultural, intelectualidad y política en el que confluían artistas, estudiantes, periodistas, políticos y pensadores importantes de la época (Hiller, 2017).

Sin embargo, en los últimos 50 años el concepto de los cafés tradicionales se transformó en el modelo de los cafés modernos “con cadenas como Oma, Juan Valdez y Starbucks, pasando por un modelo de bebida para llevar como el de Tostao y nuevas tendencias de café premium y cafeterías de experiencia” (La Republica, 2020). Con estos procesos de modernización se han introducido tendencias como:

(i) la producción de experiencias personalizadas de café de alta calidad (gourmet) donde los clientes viven experiencias sensoriales, mientras les cuentan una historia y vive los métodos de preparación de los distintos cafés; y, (ii) la posibilidad de reproducir esas experiencias en los propios hogares a través de monodosis y cápsulas; y, (iii) en consecuencia, un cambio a nivel de los canales de distribución con mayor énfasis en las ventas por Internet para capitalizar la segunda tendencia (Proexpansion, 2015).

Por otra parte, la nueva dinámica de consumo de café como resultado del Covid-19 aceleró la compra de planes de suscripción a través de redes o páginas web que pueden incluir la compra de una máquina de preparación de café y capsulas, bolsas o granos de café de acuerdo con las preferencias del consumidor (Semana, 2021).

De igual manera, las redes sociales abrieron el camino para que el consumidor lograra encontrar recetas para preparar diferentes tipos de café con ingredientes que se encuentran en una cocina tradicional (leche condensada, huevo, azúcar, especias, te, licor, etc.) que pueden hacer de su preparación una experiencia familiar o personal o convertirse en un plan festivo (LAVAÍVE, 2021).

Así mismo el café RTD (Ready to Drink) se consolidó como tendencia teniendo en cuenta que no solo es más saludable que las bebidas azucaradas sino también ofrece la facilidad de llevarlo a casa. Solo en el mercado norteamericano durante 2018 y 2019 se lanzaron 158 bebidas de café RTD, siendo 89 de estas cold brew (Educafés, 2021).

Por último, la conciencia colectiva frente a la conservación del planeta ha llevado al uso de empaques ecológicos, bolsas, pods, cápsulas, vasos, platos, recipientes para llevar, etc.

Lo anterior implica que las tiendas especializadas de café deben diversificar su oferta a través de experiencias personalizadas con un estándar de alta calidad con inmersiones en la cultura propia cafetera que garantice su apropiación.

4.1.2. Segmentación de mercado objetivo

Teniendo en cuenta que los mercados son cada vez más competitivos y los productos se han tenido que especializar para llegar a nichos de mercado mucho más exigentes que saben que, como, cuando y donde quieren adquirir bienes y servicios. Este panorama evidenció la necesidad de realizar segmentaciones geográficas, demográfica, psicográfica, conductual, nivel social y ciclo de vida familiar.

Segmentación demográfica. Se registra información de variables como la edad, género, nivel social, tipo de familia, rentas o ingresos, ocupación, educación, nacionalidad, raza, religión, ocupación, etc. (Ver tabla 7)

Tabla 7. Segmentación demográfica.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	
Edad	Mayores de 18 años
Genero	Masculino y femenino sin distinción de identidad de género.
Nivel social	Medio - Alto
Tipo de familia	Sin distinción
Ciclo de vida familiar	Sin distinción
Rentas o ingresos	+ 2 SMLV
Condición de ocupación económica	Profesionales, empleados, independientes, comunidad en general.
Educación	Sin distinción
Raza	Sin distinción
Religión	Sin distinción
Nacionalidad	Sin distinción

Nota. El ciclo de vida familiar tiene en cuenta: 1) Solteros: solventes, 2) Recién casadas: matrimonios sin hijos, 3) Nido completo I: matrimonios con hijos menores de 6 años, 4) Nido completo II: matrimonios con hijos mayores de 6 años, 5) Nido completo III: matrimonios con hijos mayores, pero aun dependientes, 6) Nido vacío: matrimonios con hijos independientes, 7) Supervivientes: Viudos.

Fuente. Elaboración propia

Segmentación geográfica. Se registra información de variables como país, región, departamento, ciudad, características, tamaño de la población, superficie, etc. (Ver tabla 8)

Tabla 8. Segmentación geográfica

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	
País	Colombia
Región	Orinoquia
Departamento	Departamento del Meta
Capital	Villavicencio.
Municipios limite	Acacias, Puerto López, Restrepo, El Calvario, San Carlos de Guaroa.
Características (geográficas)	Llanura
Tamaño de la población	549.922 habitantes
Población >18 años	399.913 habitantes
Superficie	1.338 km ²
Altitud	Media: 467 m s. n. m.
Densidad poblacional	411 hab/km ²
Organización territorial	446 barrios 8 comunas y 7 corregimientos
Distancia promedio entre centros de comercio	5 km
Principales corredores urbanos	Avenida 40, Avenida Catama, Avenida Carrera 22, Avenida del Llano, Avenida Circunvalar: Anillo Vial.
Hidrografía	Guatiquía, Guayuriba, Negro y Ocoa
Clima	28°C

Fuente. Elaboración propia

Segmentación psicográfica. Permite indicar quienes son los grupos de referencia, los tipos de lugares que frecuenta y que estilo de vida acostumbra a llevar, de ahí, que su segmentación está conformada por el estilo de vida, personalidad y grupo de referencia. (Ver tabla 9)

Tabla 9. Segmentación psicográfica

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	
Grupos de referencia	Indistintivo “consumidor habitual”
Estilo de vida	Identidad cultural llanura
Personalidad	Amistoso, introvertido, extrovertido, espontáneo, creativo, audaz.
Estatus social	Clase media
Intereses	Frecuenta centros comerciales.

Fuente. Elaboración propia

Segmentación conductual. Permite indicar cada cuanto consumo lo productos, que actitud tiene hacia estos, si se tiene otros productos similares a menor costo, si desea ensayar otros productos con el mismo uso. De ahí, la importancia de la calidad, a frecuencia, lealtad, y actitud hacia los productos, uso de los medios informáticos y métodos de pago. (Ver tabla 10)

Tabla 10. Segmentación conductual

SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	
Beneficios buscados	Calidad
Frecuencia de uso	Diario
Lealtad hacia el producto	Líder en el mercado
Actitud hacia el producto	Cumple con las expectativas del consumidor
Uso de medios informativos	Redes sociales, radio, TV.
Métodos de pago:	Contado, crédito.

Fuente. Elaboración propia

4.1.3. Descripción de los consumidores

La aceptación en el mercado para la creación de una empresa de bebidas y pastelería a base de café con identidad en los Llanos Orientales Colombianos se fundamenta la construcción del mapa de empatía y el perfil persona con la validación de las hipótesis planteadas inicialmente.

Los seis (6) perfiles de consulta del grupo focal son consumidores de café con un promedio de 41 años, el 67% (4) de género femenino, el 33% (2) de género masculino. El 100% (6) residen en la ciudad de Villavicencio, sin embargo, el 50% son originarios de otras ciudades de Colombia (Medellín, Cali y Funza). En lo referente al nivel de formación, el 33% (2) tienen estudios de maestría, el 50% (3) tienen estudios de especialista y el 17% (1) tienen estudios de pregrado. En cuanto al estado civil, el 33% (2) son casados, el 33% (2) viven en unión libre y el 33% (2) son solteros, el 50% (3) tienen hijos producto de su estado civil. (Ver anexo 3)

- **¿Qué piensa y siente?:** son personas a las que le importa disfrutar de un espacio familiar y/o tranquilo, disfrutar de nuevas experiencias, consideran que todos ofrecen lo mismo, sienten que los productos deben ser acordes a las necesidades y gustos del cliente, manifiestan que los precios deben ser justos con un servicio excelente, quieren tener tiempo para disfrutar de su estadía y consideran que el aroma del café como lo mejor.
- **¿Qué ve?:** por su actividad laboral o académica se encuentran muy cercados al consumo en tiendas de marca (Juan Valdez, OMA, Starbucks, etc), les interesa la presentación de lo que consumen, el servicio al cliente, el aseo del sitio en el que consume productos, los sitios nuevos que se publican en redes sociales y que las personas se reúnen en estos sitios para trabajar.
- **¿Qué oye?:** las personas influyentes de su entorno están conectadas con las percepciones, preferencias y conductas, por lo que se han visto influenciados por aspectos como que el café de Colombia es el mejor del mundo, pero el que se queda en el país es malo, has escuchado que el café es el mejor energizante y que ayuda a adelgazar, consideran que el café reduce el riesgo de padecer enfermedades crónicas y tienen una perspectiva de que los buenos cafés son caros y de que el mejor café es el de Juan Valdez.
- **¿Qué dice y hace?:** son personas que buscan tener una experiencia, salir de lo cotidiano (de lo contrario tomaría café en casa), se fijan en la marca y la calidad, consideran que

dependiendo de la marca de café que se consume se genera status, consumen café en centros comerciales o sitios cercanos a su lugar de trabajo y poco conocen del café y sus variedades.

- **¿Cuáles son los esfuerzos?:** son personas a las que no les gusta gastar en una mala experiencia, consideran que el café en tiendas especializadas es costoso comparado con la experiencia y les angustia cambiar de marca por una promesa de valor falsa.
- **¿Cuáles son los resultados?:** tienen deseos de disfrutar de una experiencia cultural, aprender sobre el café y la cultura de los Llanos Orientales y tener la posibilidad de hacer barismo. (Ver ilustración 6)

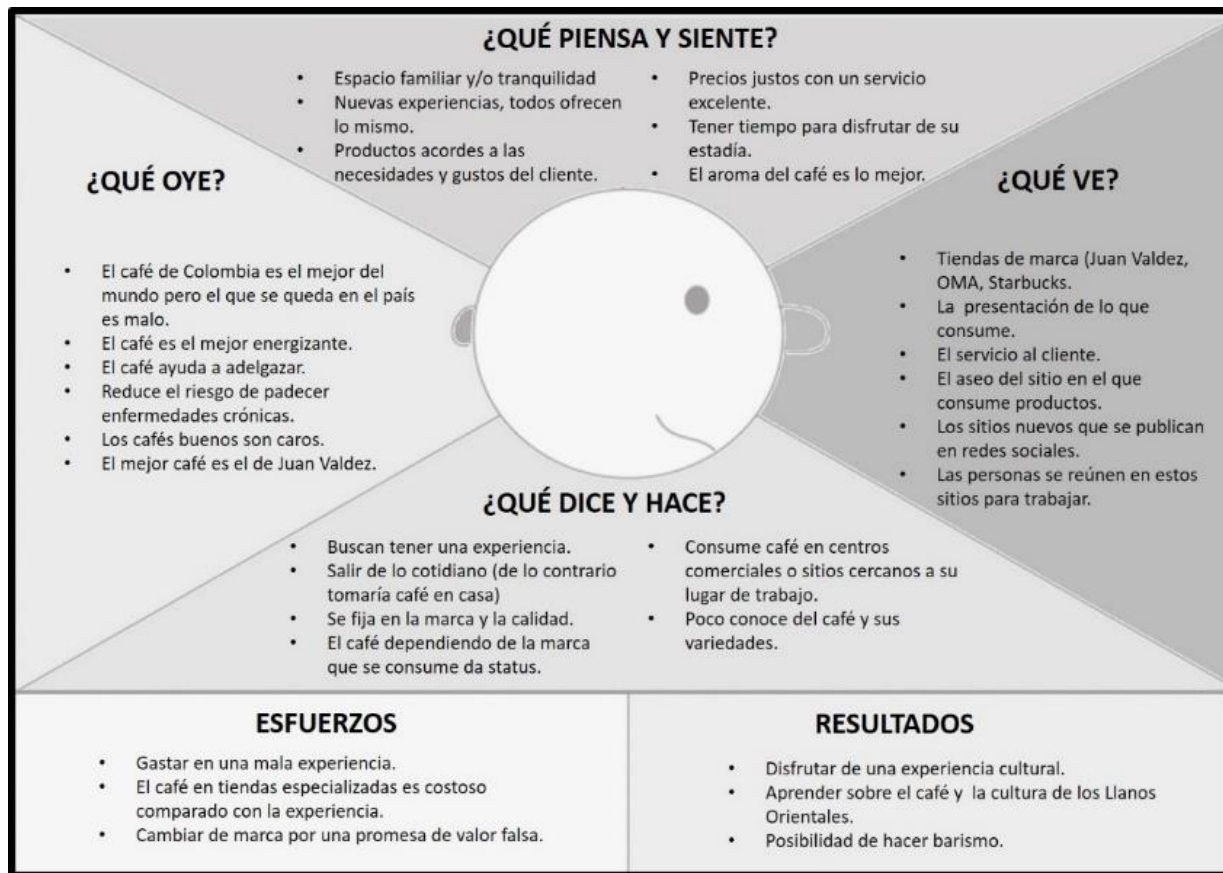
Por otra parte, a partir de las entrevistas realizadas a expertos claves como fueron empresarios y expertos en sostenibilidad, clientes, expertos técnicos y aliados estratégicos, se lograron identificar debilidades y fortalezas que serán aplicadas en el diseño y desarrollo del modelo de negocio. (Ver anexo 4)

Considerando que para poder desarrollar cualquier actividad económica de manera productiva es preciso que los involucrados cuenten con los conocimientos respectivos, que exista una organización eficaz, y que todos los elementos de gestión resulten ágiles y sean apropiados a la naturaleza del negocio. (García & Pabon, 2016) para esto se requiere de un trabajo disciplinado y colaborativo entre el emprendedor y los aliados clave que generen impacto mediante sus ideas basadas en la percepción del modelo de negocio, de esta manera se identificaron los siguientes hallazgos que permitieron construir un mejor esquema en la propuesta de valor. (Ver anexo 5)

Empresarios: Considerando la importancia de los empresarios en los negocios se entrevistaron empresarios de los distintos sectores dando como resultado que los canales de distribución deben ser directa y garantizar la experiencia temática de los clientes con la cultura cafetera de la región y muestras de barismo, charlas especializadas en café tanto para clientes como para productores y proveedores, es decir, que la experiencia sea una práctica completamente interactiva para todos los actores del sector. Para los empresarios el modelo de negocio es claro y se debe mantener la propuesta de valor porque es la que hace la diferencia frente a negocios del mismo tipo. De la propuesta llama la atención el componente innovador.

Los empresarios estarían dispuestos a invertir, sin embargo, se presenta una dualidad en cuanto a las fuentes de financiación: 1) uno de los empresarios manifiesta que la financiación puede ser a través de accionistas para evitar los créditos con bancos, o bien, a través de un modelo de franquicia, 2) el otro empresario considera que se trata de una propuesta ambiciosa por cuanto no existen tiendas temáticas de este tipo, se podría buscar el apoyo de inversión externa, pero considera que el negocio podría tener un crecimiento exponencial así que sería apropiado que lo autofinanciaran los emprendedores.

Ilustración 6. Mapa de empatía



Fuente. Elaboración propia

Experto en Sostenibilidad: Se debe poner atención a la interacción de las variables social y ambiental a lo largo de la cadena de suministro del café (precios justos, contratación de

personas de la región, etc.) con un modelo de negocio competitivo teniendo en cuenta que existen otras tiendas en la región con un modelo de negocio marcado.

Se recomienda que para que el emprendimiento sea más sostenible se debería trabajar bajo un modelo de franquicia con el ánimo de garantizar la distribución, el reconocimiento de la marca, el posicionamiento, el valor agregado que se quiere dar, la estandarización y la experiencia que se le quieren ofrecer a los clientes.

Expertos técnicos: Desde el punto de vista económico manifiestan que se deben considerar dos aspectos claves, el primero con la ubicación del negocio y las adecuaciones para desarrollar el concepto temático, siendo este el que puede generar la mayor parte de la inversión del negocio dependiendo del diseño temático, el segundo aspecto tiene que ver con los recursos para el funcionamiento del negocio, es decir, equipo, maquinas, mobiliario, etc, esto fácilmente podría tener un costo de 50 a 70 millones de pesos.

Por otra parte, consideran que se debe diseñar un programa de buenas prácticas de sostenibilidad e implementar una política de proveedores que incluya certificaciones en ISO 14001 u otro tipo de prácticas de responsabilidad ambiental, así mismo, indican que la huella de carbono se podría reducir adquiriendo insumos elaborados a nivel local.

En lo referente al mejor diseño de infraestructura del negocio, manifiesta que este debe ser acorde a la experiencia que se quiere ofrecer.

Por último, manifiesta que el concepto de negocio tiene un concepto diferencial a su favor, pero lo importante es que se encamine hacia una experiencia real de la cultura cafetera.

Aliados estratégicos: como un importante complemento del negocio los aliados claves mencionaron que uno de los retos más grandes es la competencia, sin embargo, el modelo de negocio que se plantea tiene un componente muy especial y es la interacción del cliente con la cultura cafetera. Es importante que toda la cadena de abastecimiento tenga conocimiento de esto para que se integren al negocio con éxito.

Por otra parte, consideran que la propuesta de valor está bien, pero recomiendan que en alguna parte del modelo de negocio se relacionen las Buenas Prácticas Agrícolas teniendo en cuenta que los caficultores del departamento del Meta las tienen integradas en sus procesos de producción y esto le daría valor agregado a la propuesta de valor.

Así mismo, manifiestan que el sector tiene unas pocas tiendas con modelos similares a los de OMA y Juan Valdez, pero no tienen el valor agregado de la experiencia temática de la

cultura cafetera. Manifiestan que esto les permitiría potenciar la promoción del café del departamento del Meta y les abriría las puertas a fuentes de financiación internacional para tecnificar la producción.

4.1.4. Estudio piloto de clientes

En el desarrollo del estudio de mercado se recurrió a la técnica de la encuesta (Ver anexo 6), para describir el perfil cualitativo y cuantitativo del mercado en la identificación de clientes potenciales de una tienda especializada de café y dar soporte a las conclusiones de viabilidad de mercado para la creación de una empresa de bebidas y pastelería a base de café con identidad en los Llanos Orientales Colombianos.

La población objeto de estudio son habitantes de la ciudad de Villavicencio mayores de 18 años que según proyecciones de la población municipal 2018-2026 asciende a 399.913 habitantes. (DANE, 2020) (Véase anexo 7)

Para la determinación de la muestra se empleó la fórmula para poblaciones finitas, la cual se presenta a continuación:

$$n = 1 + \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde} \quad n_0 = p * (1 - p) + \left(\frac{z(1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Donde:

N = Tamaño del universo

n_0 = Tamaño provisional

P = Probabilidad de ocurrencia

Z = Nivel de Confianza

α = Nivel de Confianza (alfa)

d = Error máximo de estimación

Para la determinación del tamaño provisional se tuvieron en cuenta los siguientes datos:

N = 399.913

$$P = 0,50$$

$$Z = 0,95$$

$$\alpha = 0,95$$

$$d = 0,04$$

$$n_0 = p * (1 - p) + \left(\frac{z(1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

$$n_0 = 0,5 * (1 - 0,5) + \left(\frac{0,95 * (1 - \frac{0,95}{2})}{0,04} \right)^2$$

$$n_0 = 600,25 \approx 600$$

Una vez determinado el tamaño provisional se procedió a determinar la muestra:

$$n = 1 + \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n = 1 + \frac{600}{1 + \frac{600}{399.913}} \qquad n = 599,35 \approx 599$$

$$n = 599,35 \approx 599$$

4.1.4.1. Estudio piloto de clientes

De los 599 encuestados, se evidencia que el 62,8% (376) de la población son de género femenino con una concentración del 46,1% entre los 18 y 27 años, por otra parte, el 37,2% de la población es de género masculino con una concentración del 26,2% entre los 18 y 27 años. (Ver tabla 11)

Tabla 11. Distribución de genero por rango de edad

Rango de edad	Femenino	%	Masculino	%	Total general	%
[18 - 23)	157	26,2%	85	14,2%	242	40,4%
[23 - 28)	119	19,9%	72	12,0%	191	31,9%
[28 - 33)	45	7,5%	28	4,7%	73	12,2%
[33 - 38)	30	5,0%	17	2,8%	47	7,8%
[38 - 43)	11	1,8%	4	0,7%	15	2,5%
[43 - 48)	6	1,0%	7	1,2%	13	2,2%
[48 - 53)	4	0,7%	7	1,2%	11	1,8%
[53 - 58)	3	0,5%	1	0,2%	4	0,7%
[58 - 63)	0	0,0%	2	0,3%	2	0,3%
[63 - 68)	1	0,2%	0	0,0%	1	0,2%
Total general	376	62,8%	223	37,2%	599	100,0%

Fuente. Elaboración propia

Por otra parte, el 92,2% (552) de la población son heterosexuales, mientras el 7,8% tiene otra identidad de género, siendo el 4,2% de la población es homosexual, el 2,5% son bisexuales, el 0,5% de la población es asexual, el 0,2% es antrosexual, otro 0,2% es demisexual, otro 0,2% es pansexual y un 0,2% es transexual. (Ver tabla 12)

Tabla 12. Distribución de identidad de genero

Identidad de genero	Femenino	%	Masculino	%	Total general	%
Antrosexual	0	0,0%	1	0,2%	1	0,2%
Asexual	1	0,2%	2	0,3%	3	0,5%
Bisexual	12	2,0%	3	0,5%	15	2,5%
Demisexual	1	0,2%	0	0,0%	1	0,2%

Heterosexual	355	59,3%	197	32,9%	552	92,2%
Homosexual	7	1,2%	18	3,0%	25	4,2%
Pansexual	0	0,0%	1	0,2%	1	0,2%
Transexual	0	0,0%	1	0,2%	1	0,2%
Total general	376	62,8%	223	37,2%	599	100,0%

Fuente. Elaboración propia

En lo referente al consumo de café se evidencia que el 28% de la población no consume café, siendo un 17% el género femenino siendo los rangos de edad que menos lo consumen de los 18 a 22 años con un 7,3% (44) y de los 23 a 27 años con 5,7% (34), el otro 4% (24) se encuentra entre los 28 y 67 años. En referencia al género masculino un 11% no consume café siendo los rangos de edad que menos lo consumen de los 18 a 22 años con un 4,3% (26) y de los 23 a 27 años con 4,3% (26), el otro 6,3% (38) se encuentra entre los 28 y 67 años. (Ver tabla 13)

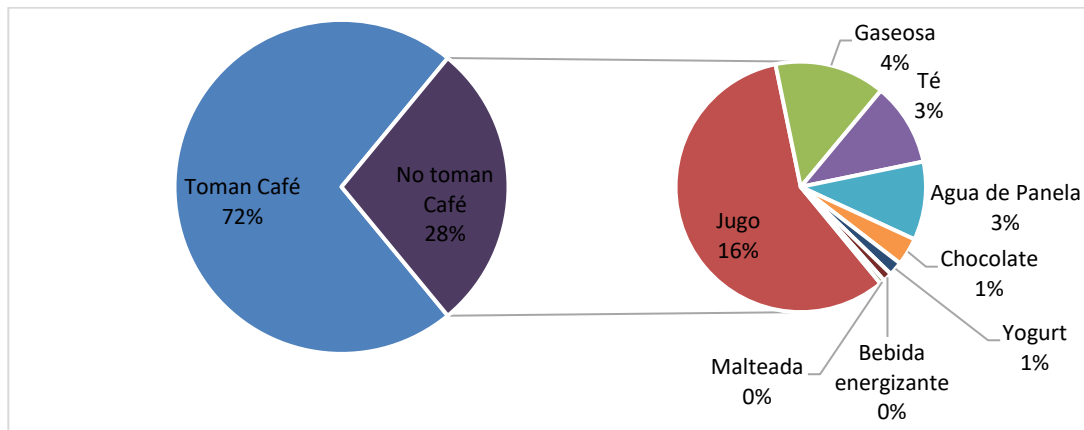
Tabla 13. Población que no consume café

Rango de edad	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
[18 - 23)	44	7,3%	26	4,3%	70	11,7%
[23 - 28)	34	5,7%	26	4,3%	60	10,0%
[28 - 33)	10	1,7%	6	1,0%	16	2,7%
[33 - 38)	8	1,3%	6	1,0%	14	2,3%
[38 - 43)	3	0,5%	2	0,3%	5	0,8%
[43 - 48)	2	0,3%		0,0%	2	0,3%
[48 - 53)	1	0,2%		0,0%	1	0,2%
[53 - 58)		0,0%		0,0%		0,0%
[58 - 63)		0,0%		0,0%		0,0%
[63 - 68)		0,0%		0,0%		0,0%
Total general	102	17,0%	66	11,0%	168	28,0%

Fuente. Elaboración propia

Por otra parte, el 16% de las personas que no consumen café toman habitualmente jugo, el 4% consumen gaseosas, el 3% toman agua de panela, el 3% consumen té, el 2% consumen chocolate y yogurt, y menos del 1% consumen bebidas energizantes y malteadas. (Ver grafica 1)

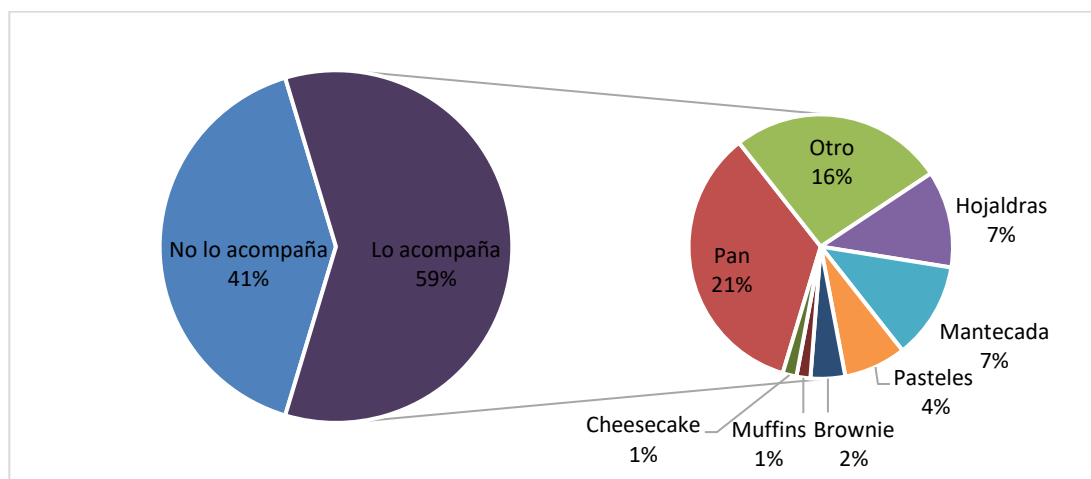
Grafica 1. Que consumen quienes no toman café



Fuente. Elaboración propia

Así mismo, el 59% de las personas que no consumen manifestaron que acompañaban su bebida con algún alimento, el 21% lo acompañan con pan, el 16% con otro producto, el 7% con mantecadas, otro 7% con hojaldras, el 4% con pasteles, el 2% con brownies, el 1% con muffins y otro 1% con cheesecake. (Ver grafica 2).

Grafica 2. Con que alimentos acompañan la bebida quienes no consumen café



Fuente. Elaboración propia

Por otra parte, el 72% de la población consume café, siendo un 45,7% del género femenino siendo los rangos de edad que más lo consumen de los 18 a 22 año con un 18,9% (113) y de los 23 a 27 años con 14,2% (85), el otro 12,7% (76) se encuentra entre los 28 y 67 años. En referencia al género masculino, el consumo de café es del 26,2% siendo el rango de edad que más lo consume de los 18 a 22 año con un 9,8% (59) y de los 23 a 27 años con 7,7% (46), el otro 8,7% (52) se encuentra entre los 28 y 67 años. (Ver tabla 14)

Tabla 14. Consumidores de café

Rango de edad	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
[18 - 23)	113	18,9%	59	9,8%	172	28,7%
[23 - 28)	85	14,2%	46	7,7%	131	21,9%
[28 - 33)	35	5,8%	22	3,7%	57	9,5%
[33 - 38)	22	3,7%	11	1,8%	33	5,5%
[38 - 43)	8	1,3%	2	0,3%	10	1,7%
[43 - 48)	4	0,7%	7	1,2%	11	1,8%
[48 - 53)	3	0,5%	7	1,2%	10	1,7%
[53 - 58)	3	0,5%	1	0,2%	4	0,7%
[58 - 63)	0	0,0%	2	0,3%	2	0,3%
[63 - 68)	1	0,2%	0	0,0%	1	0,2%
Total general	274	45,7%	157	26,2%	431	72,0%

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la frecuencia de consumo de café se evidencio que el 35,7% de la población consume 1 taza al día, el 30,4% consumen 2 tazas al día, el 18,1% consumen 3 tazas al día, el 7,9% consumen 4 tazas al día y otro 7,9% consume más de 4 tazas al día. De igual manera se resalta que las mujeres realizan el mayor consumo en cada una de las frecuencias de consumo diarias en especial en el consumo de 1 a 3 tazas diarias el cual representa el 54,3%. (Ver tabla 15)

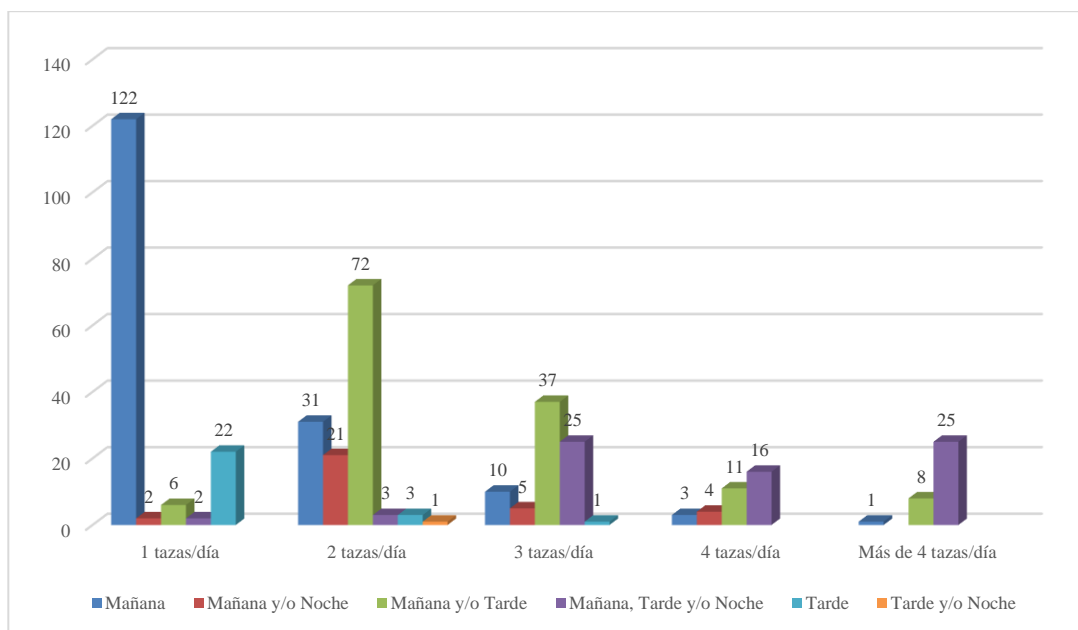
Tabla 15. Consumo diario de café

Consumo por tazas	Femenino	%	Masculino	%	Total general	%
1 tazas/día	94	21,8%	60	13,9%	154	35,7%
2 tazas/día	85	19,7%	46	10,7%	131	30,4%
3 tazas/día	55	12,8%	23	5,3%	78	18,1%
4 tazas/día	20	4,6%	14	3,2%	34	7,9%
Más de 4 tazas/día	20	4,6%	14	3,2%	34	7,9%
Total general	274	63,6%	157	36,4%	431	100,0%

Fuente. Elaboración propia

Por otra parte, se evidencio que la mayor frecuencia de consumo es una taza diaria en la mañana (122) seguido de dos tasas al día en la mañana y/o tarde (72) y tres tasas al día en la mañana y/o tarde (37). (Ver grafica 3)

Grafica 3. Preferencia de horario para el consumo de tazas de café



Fuente. Elaboración propia

En cuanto al tipo de café que consumen, se evidencio que el 68,7% (296) consume café tradicional (tinto), seguido del café con leche con un consumo del 23,2% (100) y del capuccino con un 4,2% (18) y el 3,8% consumen, Espresso, Granizado de café, Latte, Malteada de café y otros. (Ver tabla 16)

Tabla 16. Tipo de café que se consume por genero

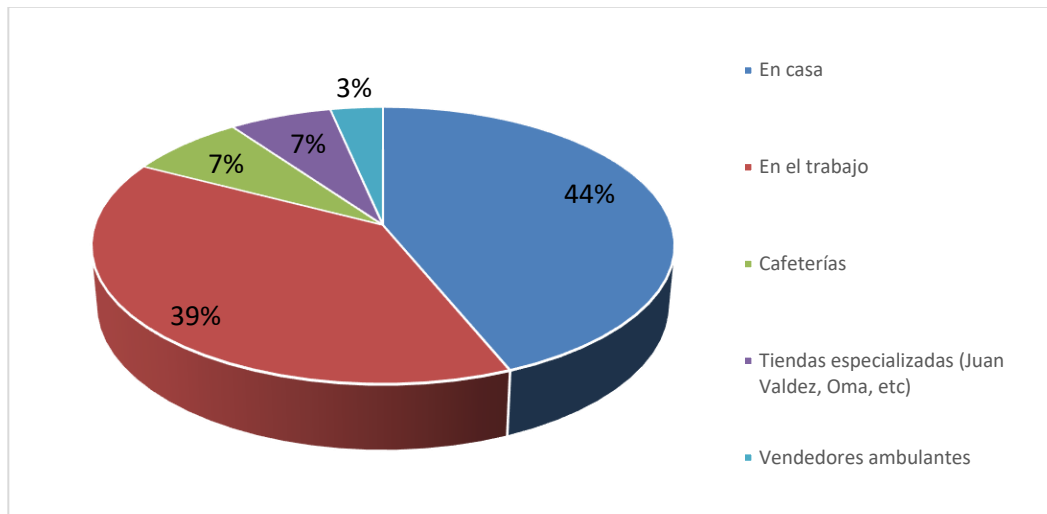
Tipo de café	Femenino	%	Masculino	%	Total general	%
Café con leche	72	16,7%	28	6,5%	100	23,2%
Café tradicional (tinto)	181	42,0%	115	26,7%	296	68,7%
Cappuccino	9	2,1%	9	2,1%	18	4,2%
Espresso	4	0,9%		0,0%	4	0,9%
Granizado de café	2	0,5%	2	0,5%	4	0,9%
Latte	3	0,7%	1	0,2%	4	0,9%
Malteada de café		0,0%	1	0,2%	1	0,2%
Otro	3	0,7%	1	0,2%	4	0,9%
Total general	274	63,6%	157	36,4%	431	100,0%

Fuente. Elaboración propia

Por otra parte, de los 431 consumidores de café, el 44% lo consume en casa, el 39% en el trabajo, el 14% en cafeterías y tiendas especializadas y un 3% lo hace en ventas ambulantes. (Ver grafica 4)

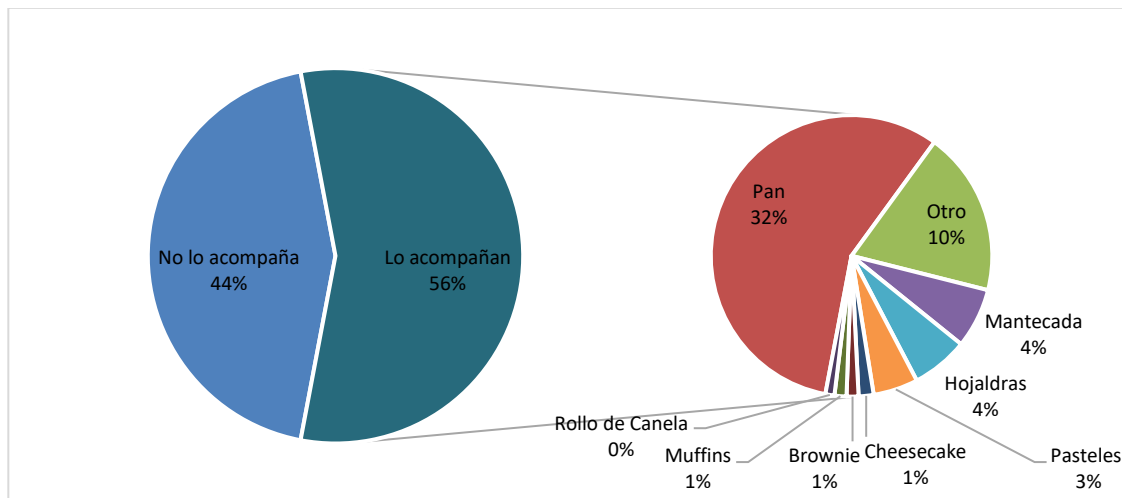
Así mismo, el 56% de las personas que consumen café manifestaron que acompañaban su bebida con algún alimento, el 32% lo acompañan con pan, el 10% con otro producto, el 4% con mantecadas, otro 4% con hojaldras, el 3% con pasteles, el 3% con brownies, muffins y cheesecake. (Ver grafica 5)

Grafica 4. Lugar de consumo de Café



Fuente. Elaboración propia

Grafica 5. Consumo de alimentos para acompañar el café



Fuente. Elaboración propia

Por otra parte, el 72,9% (314) de las personas que consumen café manifestaron tener conocimiento de la procedencia del café que consumen, de estos, el 58,0% (182) manifestaron haber consumido café producido en el departamento del Meta, y de estos, tan solo el 29,7% (54%) conoce la marca de café del departamento del Meta que consumió, sin embargo, tan solo el 13% relaciono correctamente una marca de café regional (café de mi llano, café aspra y café moreno roja). (Ver tabla 17)

Tabla 17. Conocimiento de la procedencia del café consumido

Conocimiento	Conoce la procedencia del café	%	Ha consumido café del Departamento del Meta	%	Conoce la marca consumido café del Departamento del Meta	%
No	117	27,1%	132	42,0%	128	70,3%
Si	314	72,9%	182	58,0%	54	29,7%
Total general	431	100,0%	314	100,0%	182	100,0%

Fuente. Elaboración propia

4.1.5. Tamaño del mercado

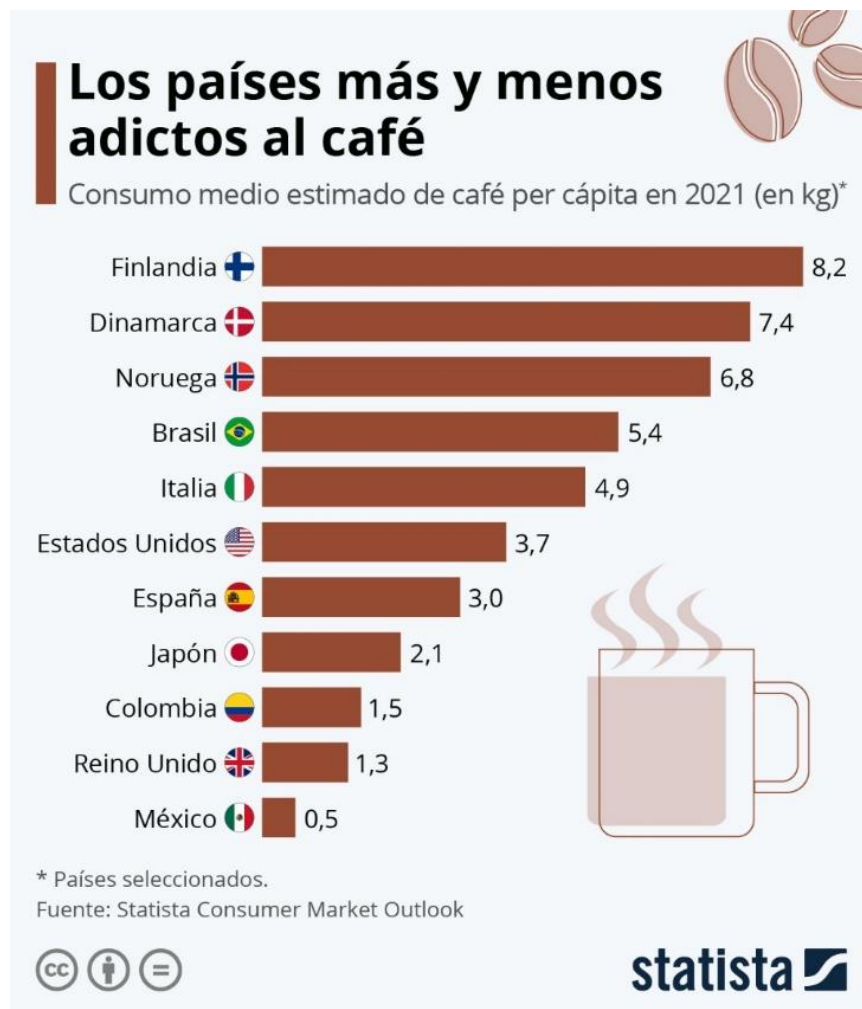
Después de haber pasado por dos años complejos debido a la crisis generada por la pandemia del COVID-19 y los cambios consecuentes en los hábitos de consumo en un mercado que con frecuencia se mueve por el impulso de compra cuando el consumidor pasa frente a una tienda especializada de café (Palacios, Las tiendas de café buscando un nuevo aroma en 2021, 2021).

En primer término, hay que decir que de acuerdo con cifras de consumo per cápita de café, Colombia es uno de los países que menos consumo tiene con 1,5 kg al año (21,6 millones de tasas al día en promedio) mientras tanto, en los países europeos el consumo llega a alcanzar los 82 kg, como el caso de Finlandia, es decir, 5,5 veces más que el consumo per cápita en Colombia (Mena, 2021). (Ver ilustración 7)

Este consumo per cápita se traduce en un gasto de los hogares colombianos cercano a los 917.000 millones de pesos en café durante los últimos 12 meses a junio 2021, es decir, cada hogar gasta en promedio \$98.336 en café al año, esto representa un crecimiento del 2% en comparación con el mismo periodo del 2020 (Hurtado, 2021).

Así mismo, se ha evidenciado que las generaciones más jóvenes (millennials y generación X) entre 2000 y 2014 aumentaron su consumo diario y el número de tazas al día de café pasando del 25% al 51%. (Grant, 2021)

Ilustración 7. Consumo per cápita de café en países seleccionados 2021



Fuente. (Mena, 2021)

En lo referente a los principales competidores de las tiendas especializadas de café, las ventas en 2016 fueron de \$439.242 millones, en 2017 fueron de \$589.218 millones, en 2018 fueron de \$723.149 millones (Lozano, 2019), en 2019 fueron de \$821.978 millones (proyectado a partir de la caída en 2020) y las ventas en 2020 fueron de \$531.847 millones con una caída del 35,3% generada a la pandemia (Palacios, 2021). (Ver ilustración 8)

Ilustración 8. Situación de las cadenas de tiendas de café

SITUACIÓN DE LAS CADENAS DE TIENDAS DE CAFÉ

PRODUCCIÓN DE CAFÉ EN NÚMERO DE SACOS



PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (2019)



PANORAMA DE LAS EMPRESAS



Fuente: Euromonitor, Fedecafé, Sondeo LR Gráfico: LR-GR

Fuente. (La República, 2020)

4.1.6. Demanda potencial

Para determinar la demanda potencial se extrapolaron al total de la población de la cabecera municipal de Villavicencio mayor de 18 años los resultados del estudio de mercado que reflejaron que el 72% de la población que toma café y el 56% de quienes toman café y lo acompañan con algún alimento, es decir 369.057 habitantes, de los cuales el 72% corresponde a 265.721 habitantes y el 56% corresponde a 148.804 habitantes. (Ver anexo 5)

Si se dividen estas 265.721 tazas en las 14 bebidas de café que ofrece Guarulo se tendría una demanda anual de 18.980 personas por cada bebida. (Ver tabla 18)

Las ventas totales del primer año para las bebidas serian por valor de \$ 1.674.700.300 de con una participación del 71% de las ventas totales, de las cuales el 29% son bebidas calientes y el 42% son bebidas frías.

Tabla 18. Demanda de café anual

Nombre del producto o servicio	Cantidades	Precio venta unitario sin IVA	Ingresos totales	Participación
Tinto	18.980,00	\$ 5.966,00	\$ 113.234.680	5%
Cappuccino	18.980,00	\$ 6.723,00	\$ 127.602.540	5%
Latte	18.980,00	\$ 7.563,00	\$ 143.545.740	6%
Machiatto	18.980,00	\$ 7.143,00	\$ 135.574.140	6%
Mocca	18.980,00	\$ 6.050,00	\$ 114.829.000	5%
Expresso	18.980,00	\$ 3.025,00	\$ 57.414.500	2%
Chai Tea Latte	18.980,00	\$ 7.563,00	\$ 143.545.740	6%
Guarulo	18.980,00	\$ 6.050,00	\$ 114.829.000	5%
Tinto Frío	18.980,00	\$ 4.118,00	\$ 78.159.640	3%
Granizado De Café	18.980,00	\$ 6.723,00	\$ 127.602.540	5%
Malteada De Café	18.980,00	\$ 7.143,00	\$ 135.574.140	6%
Frappé De Café	18.980,00	\$ 7.143,00	\$ 135.574.140	6%
Mocca Frío	18.980,00	\$ 7.143,00	\$ 135.574.140	6%
Latte Frío	18.980,00	\$ 5.882,00	\$ 111.640.360	5%
		TOTAL	\$ 1.674.700.300	71%

Fuente. Elaboración propia

Por otra parte, el 56% de las personas que consumen café lo acompañan con algún alimento lo que significa que 148.804 tazas mensuales se estarían acompañando por algún alimento, lo cual dividido entre los 10 alimentos que ofrece Guarulo se tendría una demanda anual de 14.880 personas por cada alimento. (Ver tabla 19)

Las ventas totales del primer año para los acompañamientos serían por valor de \$ 728.390.880 de con una participación del 29% de las ventas totales, de las cuales el 20% son acompañamientos de dulce y el 10% son acompañamientos de sal.

Tabla 19. Consumo anual de acompañamientos

Nombre del producto o servicio	Cantidades	Precio venta unitario sin IVA	Ingresos totales	Participación
Mantecada	14.880,00	\$ 3.025,00	\$ 45.012.000	2%
Brownie	14.880,00	\$ 3.950,00	\$ 58.776.000	2%
Rollo de Canela	14.880,00	\$ 4.832,00	\$ 71.900.160	3%
Muffins	14.880,00	\$ 5.966,00	\$ 88.774.080	4%
Pasteles Gloria	14.880,00	\$ 6.807,00	\$ 101.288.160	4%
Cheesecake	14.880,00	\$ 7.563,00	\$ 112.537.440	5%
Pandebono	14.880,00	\$ 2.101,00	\$ 31.262.880	1%
Almojábana	14.880,00	\$ 2.101,00	\$ 31.262.880	1%
Pastel de pollo	14.880,00	\$ 6.303,00	\$ 93.788.640	4%
Pastel de carne	14.880,00	\$ 6.303,00	\$ 93.788.640	4%
		TOTAL	\$ 728.390.880	29%

Fuente. Elaboración propia

4.1.7. Riesgos y oportunidades de mercado

Como parte de las oportunidades se tiene que la producción cafetera en Colombia durante la última década pasó de 914 mil a 854 mil hectáreas, es decir, una disminución del 7%. A pesar de esta situación la producción pasó de 8,9 millones de sacos a 14,7 millones en el mismo periodo de tiempo, lo que representa un incremento del 65% (Bancolombia, 2020).

En el departamento del Meta existen cerca de 3.000 hectáreas cultivadas y cerca de 30 marcas de café molido, siendo los mayores productores los municipios de Mesetas y Lejanías. Sin embargo, el mercado del café Guayupe (especialidad) es poco conocido teniendo en cuenta que no existe una cultura cafetera a pesar de la calidad del café (Pabon, 2020) sin embargo, lejos de ser un riesgo se presenta como una oportunidad por ser un mercado potencial para el crecimiento del consumo del café departamental.

El mercado regional es favorable tanto para la producción como para la comercialización de café producido en el departamento del Meta, esto, si se tienen en cuenta que ya existen pequeñas asociaciones de cafeteros en los municipios productores y el café ha tenido algunos reconocimientos como el primer puesto en el concurso de la Aliance for Coffe Excellence, que selecciona el mejor café del país.

“El resultado del concurso fue contundente: tras el examen hecho por 25 catadores de café de Japón, Estados Unidos, Inglaterra, Canadá y Australia, el Meta ganó el premio 'Taza de la Excelencia' con 91,8 puntos, por encima de muestras de Quindío, Risaralda, Huila, Nariño, Tolima y Cauca, 'cacaos' del mercado” (El Tiempo, 2009).

Por otra parte, la crisis actual de contenedores se convierte en una oportunidad teniendo en cuenta los precios del transporte marítimo seguirán siendo elevados hasta 2023 y para los importadores de otros países los retrasos reducen la calidad del café, lo cual podría tener graves consecuencias para los cafés de especialidad. Esto facilita la firma de contratos preestablecidos que le garantizan a los productores la venta de la cosecha y a Guarulo un café más fresco y menos costoso.

Uno de los riesgos es el desconocimiento del café de región y la preferencia por marcas reconocidas y posicionadas, por otra parte, aun se evidencia en algunos productores la necesidad de mejorar la calidad de sus cultivos con el ánimo de alcanzar estándares propios de los mercados de cafés especiales.

Un riesgo asociado es el impacto que tiene la crisis de los contenedores en los suministros para los productos que ofrece la empresa, en el mediano plazo la provisión de envases biodegradables no se verá afectada teniendo en cuenta que para el empaque primario se hace uso de una gran variedad de materia prima degradable como la fécula de maíz, residuos de cebada, otros almidones y caña de azúcar, sin embargo es posible mantener la producción con estándares de protección ambiental si se compran en región empaques reciclables.

De igual manera, se presenta un riesgo con el abastecimiento a mediano plazo de los insumos para pastelería, sin embargo, la región ofrece productos sustitutos como la harina de plátano, harina de sagú, harina de chontaduro, harina de yuca, miel de abejas, Stevia.

Tal vez uno de los riesgos críticos es que a pesar de que existen asociaciones pequeñas también existe una limitada capacidad de gestión por parte de los productores para el establecimiento de acuerdos de confianza.

4.2. Análisis de la Competencia

4.2.1. Metodologías de análisis de los competidores

El análisis de los competidores se realizó a través de búsqueda de información en diferentes páginas web, redes sociales y visitas a puntos de las tiendas especializadas de café que tienen operación en la ciudad de Villavicencio como Juan Valdez, BOCORE Café, CUP Café Artesanal y Amor Perfecto.

Se evaluaron 14 factores de los competidores como calidad, precios, servicio, productos y servicios, distribución, formas de pago, tamaño de la empresa, localización, imagen y reconocimiento, relación con los clientes, estabilidad, y estrategias de mercadeo. Estos factores se calificaron con una escala de 1 a 5, siendo cinco (5) una puntuación alta, tres (3) una puntuación media y uno (1) una puntuación baja. (Ver tabla 20)

Tabla 20. Análisis de competidores

FACTOR	Juan Valdez			BOCORE Café			CUP Café Artesanal			Amor Perfecto		
	Bajo (1)	Medio (3)	Alto (5)	Bajo (1)	Medio (3)	Alto (5)	Bajo (1)	Medio (3)	Alto (5)	Bajo (1)	Medio (3)	Alto (5)
Calidad			5			5			5			5
Precios		3			3			3			3	
Servicio		3			3			3			3	
Productos y servicios			5		3				5			5
Distribución	1			1					5	1		

Formas de pago			5			5			5			5
Tamaño de la empresa			5	1				3		1		
Localización			5			5			5		3	
Imagen y reconocimiento			5		3			3		1		
Relación con los clientes	1			1			1			1		
Estabilidad			5		3			3			3	
Estrategias de mercadeo		3		1			1			1		
Total		3,8			2,7			3,3			2,7	

Fuente. Elaboración propia

Juan Valdez es una tienda especializada de café que lleva en el mercado 19 años y que tiene actualmente 335 tiendas en Colombia y 133 tiendas internacionales, el modelo de negocio se desarrolla bajo el modelo de tiendas propias y franquicias (Juan Valdez, s.f).

BOCORE Café es una tienda especializada de café que lleva en el mercado 5 años y tiene su origen en el departamento de Santander, tiene actualmente 7 tiendas en Colombia en las ciudades de Bogotá, Villavicencio y Neiva, el modelo de negocio familiar que se desarrolla bajo el modelo de tiendas propias (We Love Villavo, 2019).

CUP Café Artesanal es una tienda especializada de café que lleva en el mercado 5 años que tiene su origen en la ciudad de Bogotá y que tiene actualmente 8 tiendas en Colombia en las ciudades de Bogotá y Villavicencio, el modelo de negocio se desarrolla bajo el modelo de tiendas propias.

Amor Perfecto es una tienda especializada de café que lleva en el mercado 24 años que tiene su origen en la ciudad de Bogotá y que tiene actualmente 4 tiendas en Colombia en las ciudades de Bogotá y Villavicencio, el modelo de negocio se desarrolla bajo el modelo de tiendas propias (Amor Perfecto, s.f).

El café en todas las tiendas es seleccionado con los más altos estándares de calidad, con características y atributos particulares, lo que los hace únicos en sabor y aroma, además de ello los productos cuentan sellos de sostenibilidad ambiental y sellos de origen con base geográfica para certificación de café, lo cual es coherente con los precios que se cobran por un café superior que ha sido producido de manera respetuosa con el medio ambiente.

Hay un hecho diferenciador y es que Juan Valdez es la única tienda especializada de café que tiene certificación como Empresa B, es decir que mide su éxito no solo por sus resultados financieros, sino también por medio de su desempeño social y ambiental. (Rodríguez, 2021)

En lo relacionado con los precios no se evidenciaron grandes variaciones, en promedio varían entre los \$200 y \$400 dependiendo del producto.

La distribución en Villavicencio es el de la media de las tiendas especializadas de café, no se evidencia una gran diferenciación, no se presenta un servicio a la mesa sino un servicio de llamado para recepción de pedido en mostrador con excepción de CUP Café Artesanal que tiene una tienda de atención a la mesa estilo cafetería.

Juan Valdez tiene 5 locales ubicados en los centros comerciales de mayor afluencia de la ciudad, CUP Café Artesanal tiene 5 locales ubicados en los centros comerciales de mayor afluencia y en el centro de la ciudad, BOCORE Café tiene 2 locales ubicados en centros comerciales, Amor Perfecto tiene un local ubicado en un centro comercial. Por otra parte, en todas las tiendas las formas de pago son efectivo, tarjeta débito y tarjeta de crédito.

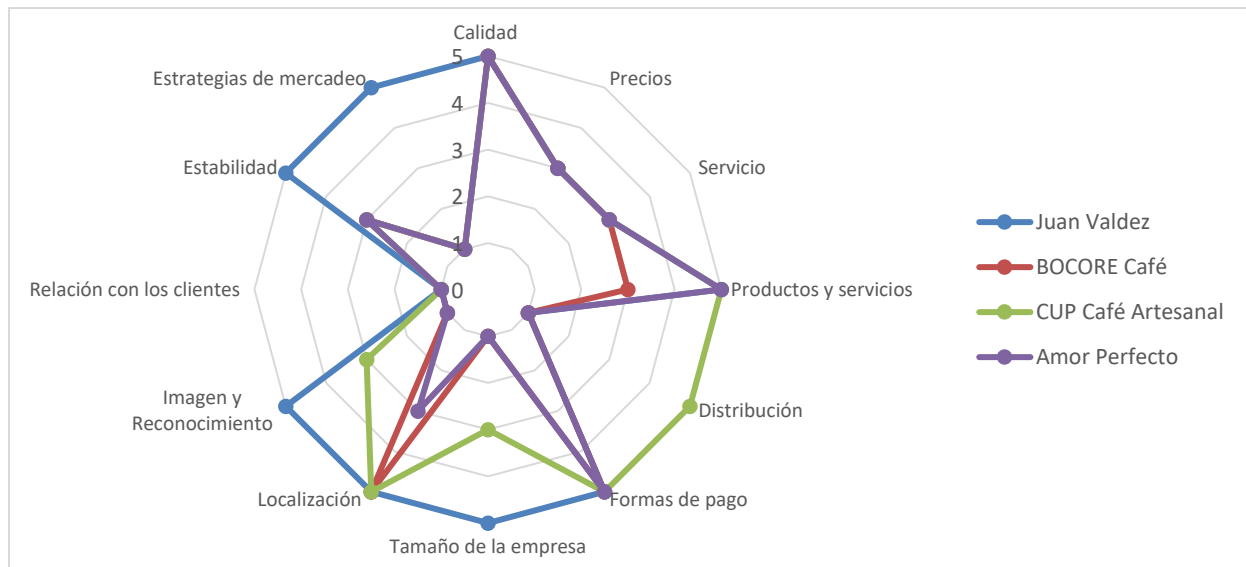
Sin lugar a duda, la tienda de café especializado que cuenta con la mayor imagen y reconocimiento es Juan Valdez, sin embargo, CUP Café Artesanal va ganando demanda debido a su estrategia de ampliación de sus puntos de venta en el último año pasando de 3 a 5 puntos de venta, por último, se encuentran BOCORE Café y Amor Perfecto.

En cuanto al relacionamiento con los clientes Juan Valdez cuenta con el programa Amigos de Juan Valdez que permite acumular puntos por compras y disfrutar de descuentos, en las otras tiendas no se evidencian estrategias diferenciadoras.

En lo referente a la estabilidad, por el tiempo de permanencia en el mercado se evidencia estabilidad en Juan Valdez y Amor Perfecto, aunque el plan de expansión de CUP Café Artesanal en el último año se puede deber a una fortaleza financiera importante que podría garantizar su estabilidad, finalmente BOCORE Café se ha mantenido con sus tiendas en el país.

En cuanto a las estrategias de mercadeo, Juan Valdez tiene una gran fortaleza por el manejo de su página web y sus redes sociales, Amor Perfecto, CUP Café Artesanal y BOCORE Café basan su estrategia en redes sociales, sin embargo, todos tienen una limitación en a generación de experiencias únicas para sus clientes. (Ver grafica 6)

Grafica 6. Análisis de competidores



Fuente. Elaboración propia

4.3. Conclusiones del estudio piloto de mercado

Guarulo se conecta con las tendencias del consumo de café derivadas del Covid-19 al introducir experiencias de preparación de café (barismo) por parte de los clientes en un ambiente en el que se vivencia la cultura llanera como gran diferencial con las tiendas especializadas de la región además de no quedarse atrás en la venta y promoción de café por los canales de distribución (internet y aplicación móvil) que emplea el mayor competidor de la región (Juan Valdez) para capitalizar la segunda tendencia Pos Covid.

Lo anterior en consonancia con los hallazgos del mapa de empatía en donde los clientes buscan tener una experiencia, salir de lo cotidiano y enseñarles la calidad del café de los llanos orientales y sus variedades que les garantice una alta relación costo beneficio y una promesa de valor real. Lo anterior tiene contribuirá al fortalecimiento de marca región teniendo en cuenta

que tan solo el 29,7% de la población que manifestó haber consumido café del departamento del Meta conoce la marca de café que consumió.

Por otra parte, el 72% de la población encuestada consume café, siendo un 45,7% del género femenino y el 26,2% de género masculino, siendo la generación Z (50,6%) seguido de las generaciones X y Y (49,4%). Teniendo en cuenta esto, Guarulo ha buscado impactar a sus clientes no solo con un espacio físico que genera una experiencia vivencial y la posibilidad de interactuar a través de redes.

El mercado regional es favorable tanto para la producción como para la comercialización de café producido en el departamento del Meta, esto, si se tienen en cuenta que ya existen pequeñas asociaciones de cafeteros en los municipios productores que se verán fortalecidos con los congresos especializados de café con el sello Guarulo y sus alianzas, así como el desarrollo de muestras culturales en torno a la cultura cafetera en vivo.

Como parte de las estrategias para mitigar el impacto de los precios en alza por la inflación se deben firmar contratos preestablecidos que le garantizan a los productores la venta de la cosecha y a Guarulo un café más fresco y menos costoso.

Por otra parte, es posible mantener la producción con estándares de protección ambiental si se compran en región empaques reciclables.

De igual manera, la región ofrece productos sustitutos como la harina de plátano, harina de sagú, harina de chontaduro, harina de yuca, miel de abejas, Stevia.

5. Estrategia y plan de introducción de mercado

Con el ánimo de orientar las estrategias planteadas se formularon los siguientes objetivos de mercado:

- Garantizar la calidad de los productos ofrecidos al consumidor.
- Ofrecer precios competitivos de acuerdo con la realidad del mercado.
- Garantizar el crecimiento de la empresa de acuerdo con la realidad del mercado.
- Posicionar la marca en la mente del consumidor.
- Promocionar la cultura cafetera de la región de la Orinoquia con puntos de venta temáticos.

Con el ánimo de cumplir con los objetivos propuestos se han formulado estrategias de promoción, comunicación, precio, distribución y de producto que requieren de un presupuesto de ejecución por valor de \$ 59.900.000. (Ver tabla 21)

Tabla 21. Presupuesto para la ejecución de la estrategia de mercado

Actividad	Costo
Estrategia de promoción y comunicación	\$ 39.600.000
Estrategia de precio	\$ 200.000
Estrategia de distribución	\$ 20.000.000
Estrategia de producto	\$ 10.100.000
Total	\$ 59.900.000

Fuente. Elaboración propia

5.1. ¿Cuál es el futuro de mi negocio?

El propósito de la estrategia de promoción y comunicación es poner en contacto al consumidor con la propuesta de valor como un estímulo para la compra de los productos ofrecidos por Guarulo. (Ver tabla 22)

Tabla 22. Estrategia de promoción y comunicación

Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Generar alianzas estratégicas con las secretarías de competitividad y productividad municipal y departamental.	Administrador	Marzo Junio Septiembre	\$10.000.000	Administrador
Realizar retos de experiencias vivenciales de la cultura cafetera.	Barista Historiador	Diciembre		Administrador
Realizar muestras culturales en torno a la cultura cafetera en vivo.	Baristas Grupos de danza Grupos musicales	Abril Julio Octubre	\$10.000.000	Administrador
Fomentar el turismo cafetero a partir de la oferta temática en cultura cafetera.	Equipo de trabajo Guarulo.	Enero		Administrador
Realizar congresos especializados de café con el sello Guarulo y sus alianzas.	Auditorio Conferencistas	Agosto	\$10.000.000	Administrador
Implementar redes sociales (Facebook e Instagram)	Computador	Enero	\$9.600.000	Administrador
Costo Total			\$39.600.000	

Fuente. Elaboración propia

El propósito de la estrategia de precio es asignar precios competitivos para todos los productos con el ánimo de garantizar las ventas y aumentar la participación en el mercado. (Ver tabla 23)

Tabla 23. Estrategia de precio

Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Fijar precios orientados a la competencia.	Administrador Computador	Enero	\$100.000	Administrador
Seleccionar productos para fijar precios por paquete.	Administrador	Enero	\$100.000	Administrador
Costo Total			\$200.000	

Fuente. Elaboración propia

El propósito de la estrategia de distribución garantizar la entrega confiable y eficiente de los productos al consumidor final. (Ver tabla 24)

Tabla 24. Estrategia de distribución

Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Implementar un servicio de domicilios propio.	Domiciliario Moto	Enero	\$12.000.000	Administrador
Desarrollar página web, línea de atención y App móvil como canales de	Desarrollador web y apps	Enero	\$3.000.000 \$5.000.000	Administrador
Costo Total			\$20.000.000	

Fuente. Elaboración propia

El propósito de la estrategia de producto es ofrecer un producto de calidad a base de café típico de los Llanos Orientales Colombianos que garantice una experiencia llanera con aroma de café. (Ver tabla 25)

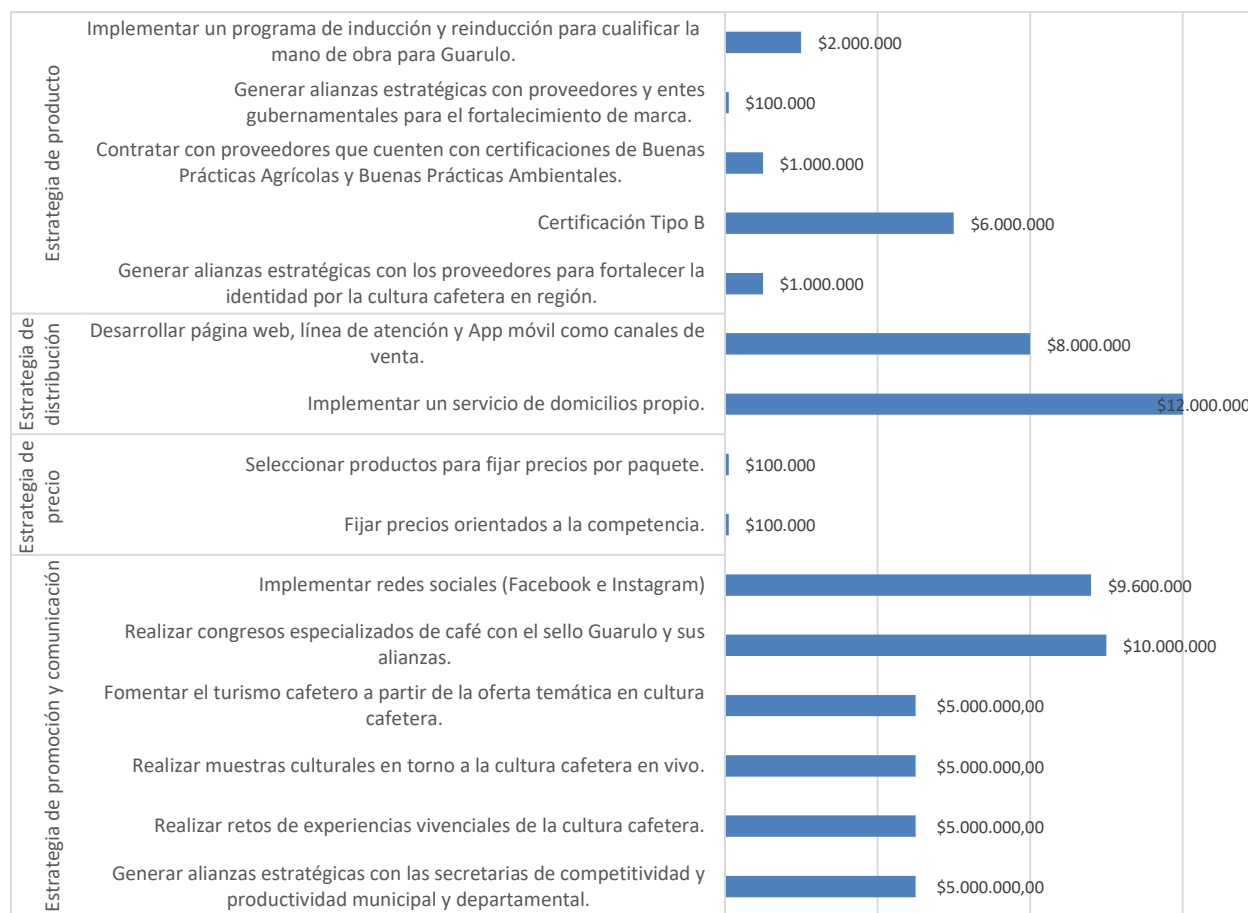
Tabla 25. Estrategia de producto

Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Generar alianzas estratégicas con los proveedores para fortalecer la identidad por la cultura cafetera en región.	Administrador	Enero	\$1.000.000	Administrador
Certificación Tipo B	Administrador Equipo de trabajo Guarulo	Enero	\$6.000.000	Administrador
Contratar con proveedores que cuenten con certificaciones de Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas	Administrador	Enero	\$1.000.000	Administrador
Generar alianzas estratégicas con proveedores y entes gubernamentales para el fortalecimiento de marca.	Administrador	Enero	\$100.000	Administrador
Implementar un programa de inducción y reinducción para cualificar la mano de obra para Guarulo.	Administrador	Enero	\$2.000.000	Administrador
Costo Total			\$10.100.000	

Fuente. Elaboración propia

Sobre el total del presupuesto de ejecución de estrategias de mercado, las estrategias de promoción y comunicación tienen el 56,7% de este, las estrategias de distribución el 28,6%, las estrategias de producto el 14,4% y las estrategias de precio el 0,3%. (Ver grafica 7)

Grafica 7. Comparativo del presupuesto por estrategia de mercado



Fuente. Elaboración propia

6. Aspectos técnicos

Con el ánimo de que Guarulo pueda garantizar su producción, se establecen los siguientes objetivos:

- Garantizar las condiciones de seguridad e higiene de las instalaciones para favorecer la máxima productividad.
- Realizar una gestión efectiva de proveedores para garantizar el flujo constante y de calidad en el funcionamiento de la empresa.
- Adecuar las instalaciones de la empresa de manera eficiente para garantizar el desarrollo de los procesos de producción y prestación del servicio.
- Realizar estudios de tiempos y movimientos que optimicen la prestación del servicio y el proceso de producción.
- Determinar los estándares de calidad para los procesos de producción y la prestación del servicio.
- Establecer los procesos de producción y prestación del servicio estableciendo los recursos necesarios para su ejecución.
- Establecer un programa de producción de acuerdo con las necesidades y la capacidad instalada de la empresa.

6.1. Fichas técnicas de los productos

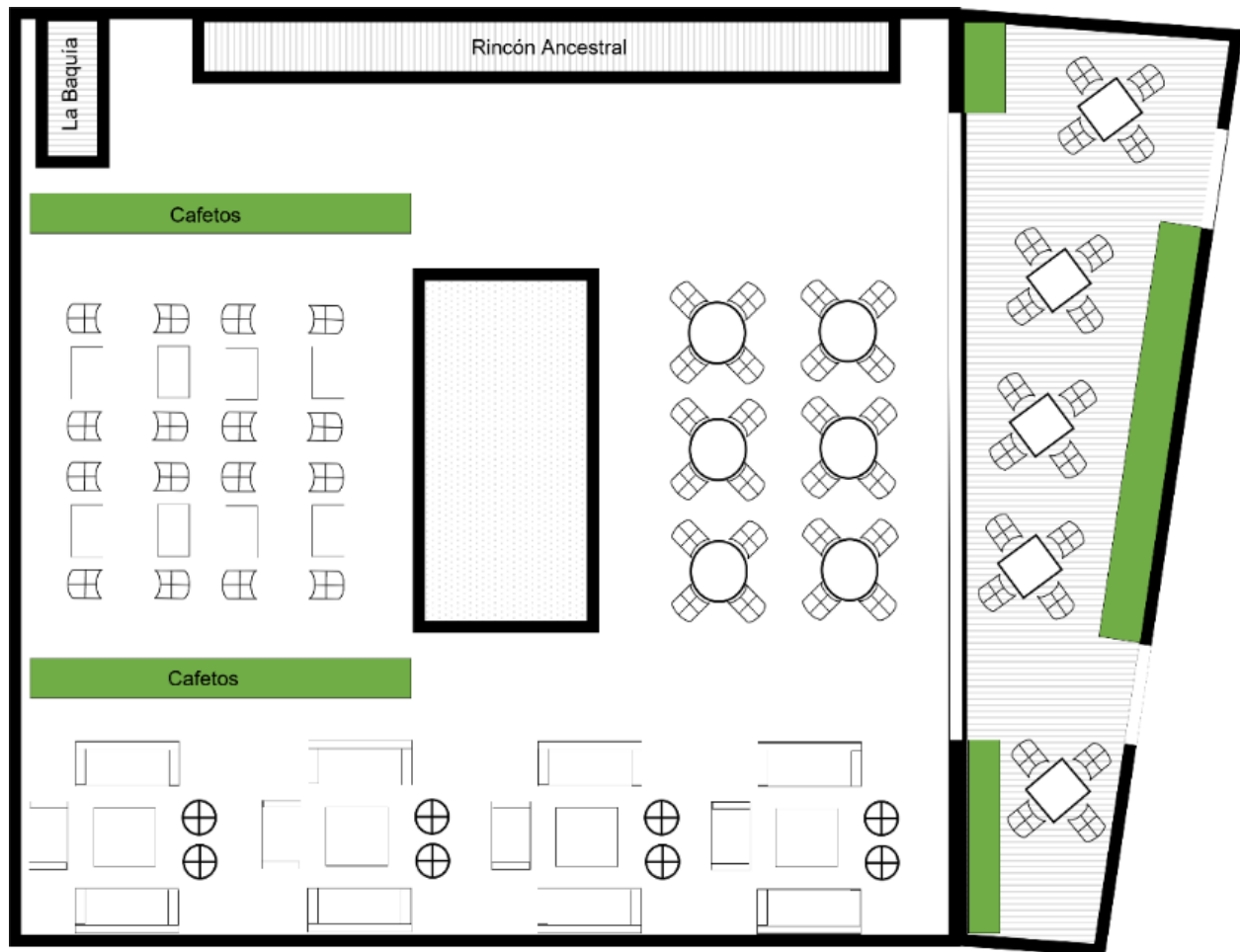
Inicialmente Guarulo ofrecerá cuatro categorías de productos: 1) bebidas calientes, 2) bebidas frías, 3) pastelería de dulce, y 4) pastelería de sal conformando un portafolio de 24 productos, de los cuales se describen las características principales, la composición y las aplicaciones del producto, aportando información detallada sobre los aspectos de estos. (Ver anexo 8)

6.2. Requerimientos

Guarulo estará situado en el centro comercial VIVA, las dimensiones del local son de 100 mts² más 20 mts² de terraza, la distribución del local se presenta en 6 espacios: 1) Rincón

ancestral y baquía, 2) Zona de hamacas, 3) Zona ejecutiva, 4) Barra de pedidos, 5) Zona de estar, y 6) Terraza con dos zonas de ingreso. (Ver ilustración 9)

Ilustración 9. Distribución local



Fuente. Elaboración propia

6.2.1. Requerimientos de infraestructura, adecuaciones, maquinaria y equipos, muebles y enseres, y demás activos

Los requerimientos de infraestructura, adecuaciones, maquinaria y equipos, muebles y enseres, y demás activos ascienden a \$132.162.320. (Ver tabla 26)

Tabla 26. Requerimientos de infraestructura y demás activos

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Requisitos técnicos
Infraestructura Adecuaciones	Pisos	46	\$ 52.020	\$ 2.913.120	Piso Castano Multicolor Multitono 60x60 (1,8 mts ²)
	Paredes	108	\$ 44.900	\$ 4.849.200	Fachaleta Maite Gris 34.5x62 cm (1.71 mts ²)
	Cielorrasos	100	\$284.000	\$28.400.000	Cielo Edge Lay-In
	Barra de atención principal	1	\$7.000.000	\$7.000.000	
	Barra de Baquiá	1	\$3.000.000	\$3.000.000	
Maquinaria y Equipo	La Cimbali: la M39 Te Dosatron	1	\$50.000.000	\$50.000.000	
	Horno Para Panaderia	1	\$8.000.000	\$8.000.000	En Acero 2 Cabinas 4 Latas Industrial
	Nevera de Barra Trasera	1	\$20.000.000	\$20.000.000	Comercial de 2 Puertas

	Menaje para cocina		\$1.000.000	\$1.000.000	
	Fabricador de Hielos KitchenAid		\$7.000.000	\$7.000.000	KitchenAid de 15" - Acero inoxidable - Fabricador de Hielos de 15" - Acero inoxidable
Total				\$132.162.320	

Fuente. Elaboración propia

6.2.2. Requerimientos de inversión

Los requerimientos de inversión en equipo de comunicación y computación, muebles y enseres y gastos preoperativos ascienden a \$48.684.800. (Ver tabla 27)

Tabla 27. Requerimientos de inversión

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Requisitos técnicos
Equipo de comunicación y computación	Computador	1	\$ 2.409.000	\$ 2.409.000	DigitalPos All in One DIG-S800-CELL
	Impresora Térmica para punto de venta POS	1	\$ 403.000	\$ 403.000	80mm USB+LAN con timbre para Cocina - DigitalPos - DIG-K200L (Capital Colombia)
	Software gestión punto de venta ICG Master	12	\$126.000	\$1.512.000	
	Silla Hamaca Columpio.	16	\$520.000	\$8.320.000	330 libras.

Muebles y Enseres y otros	Puff Montecarlo	4	\$489.900	\$1.959.600	90x110x50cm
	Set x2 Puff Octagonal Sídney	4	\$159.900	\$639.600	28x30x30 Gris
	Sofá 3 Puestos Oslo	8	\$649.900	\$5.199.200	70x150x65
	Mesa de Centro Priani	4	\$1.825.000	\$7.300.000	60x140x30
	Mesa Bilund Blanco - Mica	6	\$450.000	\$2.700.000	
	Set x2 sillas cistella Ovalada	12	\$482.900	\$5.794.800	
	Set de Jardín Rattan Exterior	5	\$799.900	\$3.999.500	Mesa 80 CM + 4 Silla De Jardin Rattan Exterior
	Sifon	1	\$ 300.000	\$ 300.000	Japones Para 6 Tazas
	Molinillo de Café Manual	1	\$ 183.980	\$ 183.980	Estilo Antiguo W, Mango De Hierro
	Molinillo de Café Antiguo	1	\$ 220.220	\$ 220.220	Manivela
	Máquina de Prensa Francesa para hacer café y té	1	\$ 271.900	\$ 271.900	
	Máquina de Café Espresso Antigua	1	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	Ref Águila Roja
	Sifón de café antiguo	1	\$ 400.000	\$ 400.000	Cafetera para el hogar
	Máquina de café nespresso sifón	1	\$100.000	\$100.000	Acero inoxidable, vidrio portátil, taza de espresso, goteo al vacío.
	Turco tetera de cobre	1	\$100.000	\$100.000	Hervidor de agua 650ML
	Antigua y curiosa cafetera art decó	1	\$ 900.000	\$ 900.000	
	Antigua cafetera eléctrica crespo	1	\$ 450.000	\$ 450.000	125 V 300W
	Antigua cafetera eléctrica 2 tazas	1	\$ 140.000	\$ 140.000	
	Antigua cafetera metálica.	1	\$ 90.000	\$ 90.000	Medidas: 20x15x15 cm.

	Antigua Gran Cafetera Hierro Blanco Reserve Agua Café Antigüedad Francia Militar	1	\$ 350.000	\$ 350.000	
	Cafetera rara año 1930 alcohol en Santiago de Compostela	1	\$ 250.000	\$ 250.000	
Gastos pre-operativos	Registro en Cámara de Comercio	1	\$36.000	\$36.000	
	Registro de escritura de constitución	1	\$156.000	\$156.000	

Fuente. Elaboración propia

6.3. Determinación de procesos

6.3.1. Cadena de Valor

La cadena de valor de Guarulo se caracteriza por una gestión financiera que parte de una inversión inicial de \$ 1.063.869.683,90 con crédito por \$ 1.013.869.683,90 a un plazo de 60 meses a una tasa de interés anual del 27% E.A.

En su gestión de recursos humanos cuenta con personal capacitado en elaboración de productos a base de café que facilitan la realización de muestras de barismo, charlas especializadas en café tanto para clientes como para productores y proveedores, es decir, que la experiencia sea una práctica completamente interactiva para todos los actores del sector.

A su vez, la estabilidad laboral que ofrece permite construir una relación de confianza y credibilidad con la sociedad, garantizar mayores oportunidades de empleo formal, crecimiento y desarrollo para los colaboradores y sus familias.

Ahora bien, como parte del desarrollo tecnológico necesario para la operación normal del negocio se cuenta con un software para el control de venta que facilita el proceso de solicitud de pedidos y despachos favoreciendo la relación con los clientes.

En lo referente al aprovisionamiento, Guarulo solo trabaja con proveedores regionales que permiten reducir la huella de carbono, fortaleciendo los procesos de compra a caficultores y asociaciones cafeteras del departamento del Meta que cuenten con certificaciones de Buenas

Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas Ambientales para garantizar la conservación del medio de donde fueron extraídos y la sostenibilidad del recurso. Así mismo, todos los empaques empleados por Guarulo son altamente biodegradables como fibras de caña de azúcar y germinables que generan beneficios al ambiente.

Por otra parte, dentro de las actividades primarias de la cadena de valor en lo referente a la logística interna se tienen controles para la recepción de insumos para verificar calidad y disminuir su pérdida.

En cuanto a las operaciones, estas se desarrollan en un punto de venta en el Centro Comercial de mayor afluencia, tecnología de última generación como la Cimbali M39 Te Dosatron, horno para panadería, nevera de barra trasera y fabricante de hielos KitchenAid.

Por otra parte, la logística externa se caracteriza por la entrega rápida y oportuna, un procesamiento exacto y adecuado de los pedidos y un excelente manejo en tienda.

En cuanto a las actividades de marketing y ventas se realizan a través de una página web, una aplicación móvil y redes sociales como parte de las acciones de posicionamiento, difusión de marca e incluso procesos de venta en redes sociales.

Por último, se ofrece un servicio rápido con variedad de productos en instalaciones cómodas y adecuadas a la cultura llanera. (Ver ilustración 10)

Ilustración 10. Cadena de valor

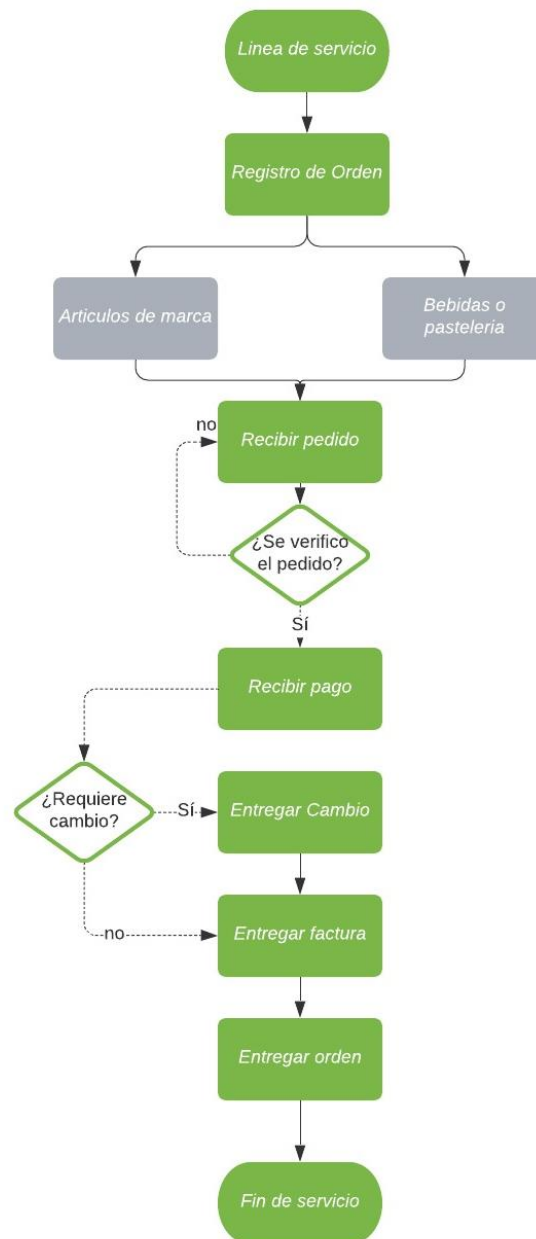


Fuente. Elaboración propia

6.3.2. Proceso de prestación del servicio

El proceso de servicio inicia con el cliente en línea de servicio para realizar la orden bien sea de artículos de marca o de bebidas y pastelería hasta la entrega de la orden. (Ver ilustración 11)

Ilustración 11. Diagrama de flujo de servicio

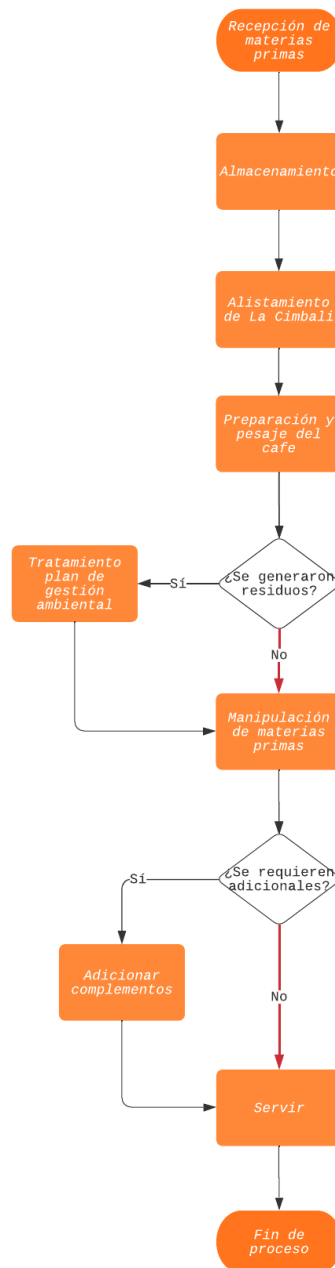


Fuente. Elaboración propia

6.3.3. Proceso de elaboración de bebidas y pastelería

El proceso de elaboración de bebidas inicia con la recepción de materias primas para elaborar los productos calientes o fríos para la venta. (Ver ilustración 12)

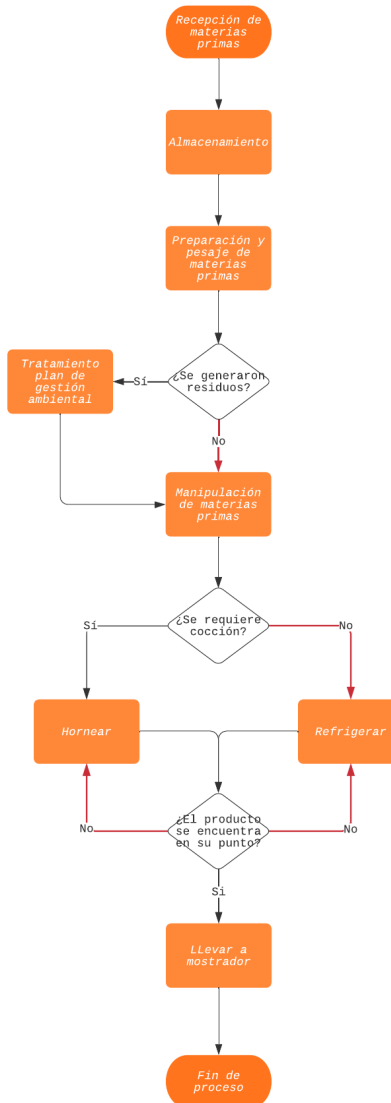
Ilustración 12. Diagrama de flujo elaboración de bebidas



Fuente. Elaboración propia

El proceso de elaboración de pastelería inicia con la recepción de materias primas para elaborar los productos de sal y de dulce para la venta. (Ver ilustración 13)

Ilustración 13. Diagrama de flujo elaboración de pastelería



Fuente. Elaboración propia

6.4. Capacidad productiva de la empresa

La capacidad productiva de la empresa está dada por la producción diaria de hasta 200 tazas de café, 300 espacio de almacenamiento de alimentos de dulce y 1000 productos para hornear. (Ver tabla 28)

Tabla 28. Capacidad productiva

	Nombre del producto servicio	Cantidades anuales	Cantidades diarias	Cantidades diarias	Capacidad instalada
1	Tinto	18.980,00	1.582	53	143
2	Cappuccino	18.980,00	1.582	53	143
3	Latte	18.980,00	1.582	53	143
4	Machiato	18.980,00	1.582	53	143
5	Mocca	18.980,00	1.582	53	143
6	Expresso	18.980,00	1.582	53	143
7	Chai Tea Latte	18.980,00	1.582	53	143
8	Guarulo	18.980,00	1.582	53	143
9	Tinto Frío	18.980,00	1.582	53	143
10	Granizado De Café	18.980,00	1.582	53	143
11	Malteada De Café	18.980,00	1.582	53	143
12	Frappé De Café	18.980,00	1.582	53	143
13	Mocca Frío	18.980,00	1.582	53	143
14	Latte Frío	18.980,00	1.582	53	143
			Total La Cimbali	738	2000
15	Mantecada	14.880,00	1.240	41	50
16	Brownie	14.880,00	1.240	41	50
17	Rollo de Canela	14.880,00	1.240	41	50
18	Muffins	14.880,00	1.240	41	50
19	Pasteles Gloria	14.880,00	1.240	41	50
20	Cheesecake	14.880,00	1.240	41	50
			Total Refrigerador	248	300
21	Pandebono	14.880,00	1.240	41	250
22	Almojábana	14.880,00	1.240	41	250
23	Pastel de pollo	14.880,00	1.240	41	250
24	Pastel de carne	14.880,00	1.240	41	250
			Total Horno	165	1000

Fuente. Elaboración propia

6.5. Equipo de trabajo

En lo referente al equipo de trabajo, se iniciará operación con 3 auxiliares de cafetería y un administrador. (Ver tabla 29 y 30)

Tabla 29. Ficha de requerimiento de Auxiliar de cafetería

Nombre del Cargo		Auxiliar de cafetería
Funciones principales		Preparación de bebidas a base de café, impulso de productos de panadería y pastelería, aseo del lugar y servicio al cliente; garantizar la exactitud en la preparación de los productos; apoyar el cumplimiento del presupuesto de ventas y el trabajo en equipo para cumplir con los objetivos propuestos y la satisfacción del cliente, manejo de caja y arqueos.
Perfil requerido	Formación	Bachiller, curso vigente de manipulación de alimentos, curso de barrismo o certificación de manejo de maquina expreso y métodos alternativos de preparación de alimentos.
	Experiencia General (años)	2 años
	Experiencia específica (años)	1 año en el área
Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)		Término Fijo
Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)		Tiempo completo
Unidad		3
Valor remuneración		\$1.000.000 + prestaciones de ley
Mes de vinculación		Enero

Fuente. Elaboración propia

Tabla 30. Ficha de requerimiento de Administrador

Nombre del Cargo	Administrador
<p>Funciones principales</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos y físicos de la Tienda. 2. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad e higiene del servicio y de las instalaciones. 3. Gestionar sistemas de trabajo que fomenten una mayor productividad y rentabilidad del área. 4. Distribuir y supervisar los cambios de turnos del personal en la Tienda. 5. Promover y fortalecer políticas de atención y servicio al cliente. 6. Determinar las necesidades reales de producción, oferta culinaria, tipos de platos ofrecidos en carta menú y su rotación. 7. Controlar la correcta aplicación de las técnicas de manipulación y tratamiento de los alimentos. 8. Dar respuesta oportuna a los pedidos especiales que se soliciten en la Tienda. 9. Realizar los pedidos de equipos, materiales y de mercancía según la necesidad de la Tienda. 10. Realizar reuniones periódicas con el personal de Tienda, para conocer los puntos críticos y resolverlos.

	<p>11. Verificar la correcta recepción, almacenamiento y manipulación de los productos alimenticios.</p> <p>12. Realizar informes de ingresos, costos, gastos e inventarios solicitados por las directivas.</p> <p>13. Llevar el control, con evidencias, del desempeño del personal a su responsabilidad, y evaluarlo según normas y procedimientos vigentes.</p> <p>14. Realizar presupuesto para la realización de actividades.</p> <p>15. Realizar seguimiento permanente al sistema de inventarios.</p> <p>16. Coordinar la organización de eventos autorizados por las directivas.</p> <p>17. Cumplir con las normas, políticas y reglamentos del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>18. Las demás funciones inherentes a su cargo y/o designadas por sus jefes inmediatos y/o superiores.</p>				
Perfil requerido	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="526 1367 808 1755">Formación</td> <td data-bbox="808 1367 1435 1755">Profesional en Administración de empresas, Contaduría pública, Administración turística y hotelera o áreas afines., curso vigente de manipulación de alimentos, curso de barrismo o certificación de manejo de maquina expreso y métodos alternativos de preparación de alimentos.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="526 1755 808 1860">Experiencia General (años)</td> <td data-bbox="808 1755 1435 1860">6 años</td> </tr> </table>	Formación	Profesional en Administración de empresas, Contaduría pública, Administración turística y hotelera o áreas afines., curso vigente de manipulación de alimentos, curso de barrismo o certificación de manejo de maquina expreso y métodos alternativos de preparación de alimentos.	Experiencia General (años)	6 años
Formación	Profesional en Administración de empresas, Contaduría pública, Administración turística y hotelera o áreas afines., curso vigente de manipulación de alimentos, curso de barrismo o certificación de manejo de maquina expreso y métodos alternativos de preparación de alimentos.				
Experiencia General (años)	6 años				

	Experiencia específica (años)	Acreditar mínimo dos (2) años de experiencia en labores relacionadas con administración de cafeterías y/o restaurantes.
Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)		Término Fijo
Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)		Tiempo completo
Unidad		1
Valor remuneración		\$2.500.000 + prestaciones de ley
Mes de vinculación		Enero

Fuente. Elaboración propia

7. Aspectos organizacionales y legales

En este capítulo se describe la normatividad que debe cumplirse para el funcionamiento de Guarulo, esto incluye aspectos como la normatividad empresarial, normatividad tributaria, normatividad técnica, normatividad laboral, normatividad ambiental, registro de marca y propiedad intelectual

Por otra parte, se establecen los aspectos centrales para el direccionamiento estratégico de Guarulo como: misión, visión y análisis DOFA entre otros, los cuales nos permitirá establecer la planeación estrategia de la tienda.

7.1. Misión y Visión de la Empresa

7.1.1. Misión

Somos una tienda temática especializada que ofrece una experiencia llanera con aroma de café producido en los Llanos Orientales colombianos que satisface las necesidades del cliente mediante la producción y comercialización de bebidas a base de café y pastelería de la más alta calidad; siempre comprometidos con el mejoramiento continuo de nuestros procesos y el desarrollo de nuestro equipo de colaboradores como garantía de altos niveles de productividad y desarrollo sostenible.

7.1.2. Visión

Para el 2026 seremos la empresa líder en venta de bebidas a base de café y pastelería de los Llanos Orientales colombianos con productos innovadores y a la vanguardia en la reglamentación de estándares internacionales de calidad, tecnológicos, legales y ecológicos, brindando un excelente servicio en ambientes agradables, entregando una experiencia diferente al consumidor; siempre teniendo como eje central el compromiso de bienestar social y cuidado del medio ambiente.

7.1.3. Marca

Para diferenciar las características y beneficios diferenciales de los productos de Guarulo frente a los de la competencia se diseñó una marca por medio de un imagotipo que fusiona la

imagen de la cara de un caballo teniendo en cuenta que es un animal representativo de los llanos orientales que simboliza la libertad, la resistencia, la majestuosidad, el espíritu, la determinación y el coraje (Terra, 2022), dentro de un sol, también representativo de los llanos orientales y simboliza la luz que permite la vida, la energía vital, el calor que permite a todos los organismos crecer (ALEPH, 2021).

Po otra parte, el imagotipo emplea colores verde y blanco, los cuales son representativos del departamento del Meta, el color verde “representa la juventud, la esperanza y la nueva vida, pero también representa la acción y lo ecológico.” (Litografías.net, 2019). Por otra parte, el color blanco representa la pureza, la limpieza, la paz y la virtud (Escola D’art I Superior de Disseny de Vic, 2011). (Ver ilustración 14)

Ilustración 14. Logotipo de Guarulo



Fuente. Elaboración propia

7.1.4. Estructura organizacional

Por tratarse de una S.A.S. tiene la ventaja de contar con una estructura organizacional flexible, como lo expresa el artículo 17 de la ley 1258 “En los estatutos de la sociedad por

acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal” (Congreso de Colombia, 2008).

El artículo 25 de la ley 1258 no obliga a que las sociedades por acciones simplificadas elijan una junta directiva, y ante su ausencia, las funciones que normalmente competen a esta serán ejercidas por el representante legal (Barrero Mora , Cardozo Canizalez, & Ortega Galindo , 2010).

Por otra parte, el artículo 26 de la ley 1258, establece que el representante legal será nombrado por la asamblea de accionistas, y este “podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad” (Álvarez Restrepo & Siegert Ospina, 2010).

En cuanto a las responsabilidades que tienen los administradores de la sociedad por acciones simplificada, el artículo 200 de la ley 222 de 1995 establece que “los administradores responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la sociedad, a los socios o a terceros” (Ucros Barrós, 1997).

De acuerdo con el artículo 28 de la ley 1258 de 2008 y el artículo 1 del decreto 2020 de 2009 las sociedades por acciones simplificada SAS deben tener un revisor fiscal en los casos que considera el parágrafo 2 del artículo 13 de la ley 43 de 1990 que dice que cuando los activos brutos del año anterior iguales o superiores a 5.000 salarios mínimos mensuales y los ingresos brutos del año anterior iguales o superiores a 3.000 salarios mínimos mensuales o cuando por su actividad particular la ley les obligue a tener revisor fiscal, como en el caso de una SAS que preste servicios de salud y que esté vigilada por la Superintendencia de salud (Gómez-Pinzón, 2022).

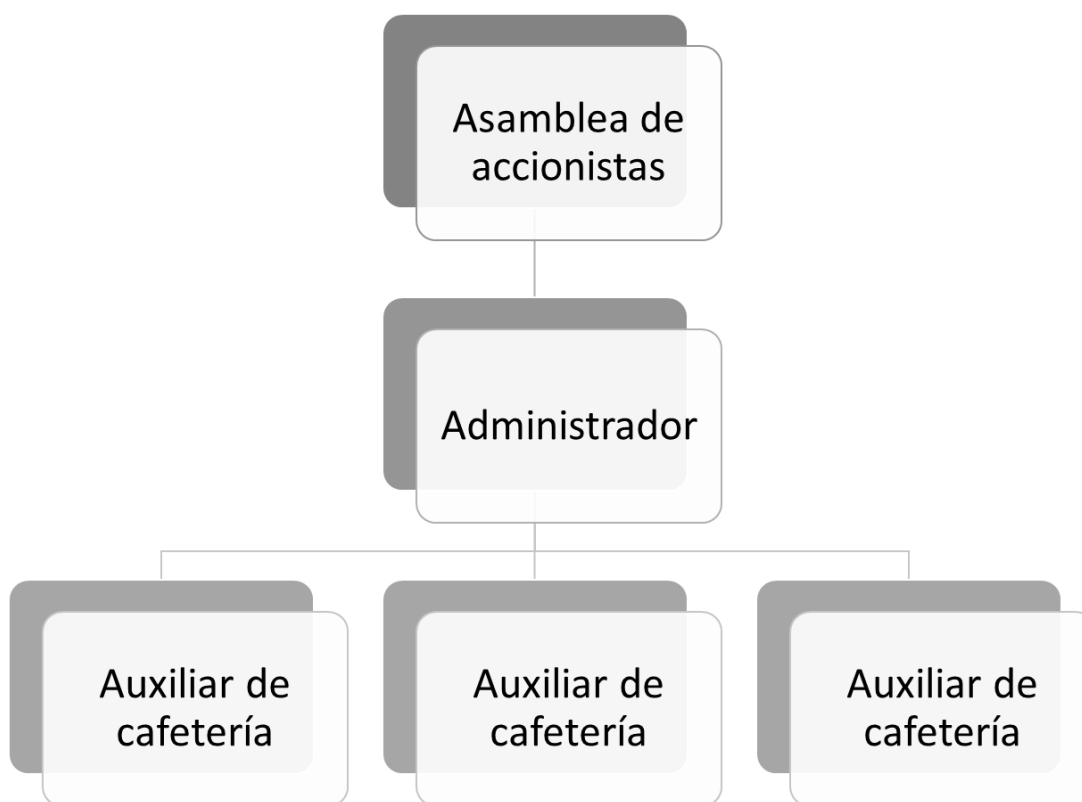
Es decir que las sociedades por acciones simplificadas SAS deben tener un revisor fiscal cuando cumplan los montos de ingresos y patrimonio mencionados anteriormente, o cuando por su actividad específica sean obligadas a tener revisor fiscal.

Por otra parte, las S.A.S están sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de sociedades de acuerdo con lo estipulado en el artículo 45 de la ley 1258 de 2008 “Así mismo, las sociedades

por acciones simplificadas estarán sujetas a la inspección, vigilancia o control de la Superintendencia de Sociedades, según las normas legales pertinentes” (Saavedra Soto, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior se estableció una estructura organizacional en tres niveles que denota una línea de autoridad desde la alta dirección hasta los auxiliares de cafetería con una toma de decisiones centralizada y con una clara división del trabajo que facilita la distribución en los diferentes niveles de organización. (Véase ilustración 15)

Ilustración 15. Organigrama de Guarulo



Fuente. Elaboración propia

7.2. Análisis DOFA

El siguiente análisis DOFA se formuló a partir de la caracterización del sector, el análisis de las fuerzas que impactan el negocio y el análisis de oportunidades y amenazas. (Ver tabla 31)

Tabla 31. Matriz DOFA

	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento del consumo de café. 2. Relación precio calidad. 3. Posibilidades de expansión nacional. 4. Políticas de generación de empleo. 5. Oportunidad de acceso a créditos financieros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia posicionada en el mercado. 2. Pocos proveedores. 3. Mano de obra poco calificada. 4. Reformas tributarias. (aumento de impuestos)
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de identidad. 2. Local en arriendo. 3. Recursos financieros limitados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 Realizar congresos de experiencias vivenciales de la cultura cafetera. 1-3 Realizar muestras culturales en torno a la cultura cafetera en vivo. 3-5 Participar en convocatorias de entidades que brindan acompañamiento y financiación a emprendedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 Realizar muestras culturales en torno a la cultura cafetera en vivo. 1-2 Generar alianzas estratégicas con los proveedores para fortalecer la identidad por la cultura cafetera en región. 1-3 Generar alianzas estratégicas con el municipio y el departamento.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad de productos. 2. Calidad de los productos. 3. Calidad de los insumos. 4. Espacio temática cultura cafetera. 5. Diferenciación en productos. 6. Proveedores de confianza. 7. Café producido en región. 8. Capacitación del personal 	<ol style="list-style-type: none"> 2-3 Certificar los procesos bajo el sello International Food Estándar (IFS) 4-3 Fomentar el turismo cafetero a partir de la oferta temática en cultura cafetera. 6-2 Contratar con proveedores que cuenten con certificaciones de Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas Ambientales. 7-5 Generar alianzas estratégicas con las secretarías de competitividad y productividad municipal y departamental. 	<ol style="list-style-type: none"> 4-1 Realizar congresos especializados de café con el sello Guarulo y sus alianzas. 6-1 Generar alianzas estratégicas con proveedores y entes gubernamentales para el fortalecimiento de marca. 8-3 Implementar un programa de inducción y reinducción para cualificar la mano de obra para Guarulo.

Fuente. Elaboración propia

7.3. Normatividad empresarial

La constitución de la empresa se realizará por medio de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual se caracteriza por la posibilidad de constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Así mismo, a partir de la inscripción en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas y su naturaleza será de carácter comercial sin perjuicio de su objeto social. (Congreso de la República, 2008)

Los requisitos para constituir una S.A.S. mediante documento privado o público son:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen). Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal. (Cámara de Comercio de Cali, s.f.)

7.3.1. Documento privado o escritura pública

Este documento se desarrolla basándose en estatutos y el acta de constitución. Como el socio no aporta bienes raíces, la escritura pública se puede reemplazar por el documento privado, realizando autenticación de firmas en notaría.

- Registro en Cámara de Comercio \$36.000 (Camara de Comercio de Villavicencio, 2021)
- Registro de escritura de constitución \$156.000 (Procolombia, s.f)

7.3.2. Inscripción en el registro mercantil

Las siguientes son las obligaciones del comerciante según el artículo 19 del Código de Comercio:

- Matricularse en el registro mercantil;
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal. (Presidente de la República de Colombia, s.f)

7.4. Normatividad tributaria

En lo referente a la normatividad tributaria, la sociedad por acciones simplificada S.A.S se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas, en especial respecto a la responsabilidad de la sociedad y los socios.

7.4.1. Aspectos tributarios de la Sociedad por Acciones Simplificada – S.A.S

La sociedad por acciones simplificada S.A.S tiene las mismas obligaciones tributarias que cualquier otra sociedad comercial y se pueden resumir de la siguiente forma:

- Son agentes de retención en la fuente a título de Renta, Iva, Ica, etc.
- Son responsables del Iva en caso de realizar una actividad grada con este impuesto.
- Son contribuyentes del impuesto a la renta del régimen ordinario.
- Están obligados a expedir facturas.
- Deben reportar información exógena.

- Son responsables del impuesto de industria y comercio.
- Deben pagar el impuesto predial.
- Están obligados a llevar contabilidad.
- Están obligados a tener revisor fiscal según el monto de sus ingresos o activos.

7.4.2. Responsabilidad de los socios por las obligaciones tributarias de las S.A.S.

La S.A.S como cualquier otra persona jurídica puede quedar debiendo impuestos, intereses y sanciones, conceptos por los que debe responder a la sociedad como tal y no sus socios o su único socio cuando ese sea el caso.

Al respecto señala el segundo inciso del artículo primero de la ley 1258 de 2008, que creó la figura la sociedad por acciones simplificada: “Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.” (Diaz, 2020)

La norma, que es especial o particular, de forma expresa excluye a los socios de cualquier obligación tributaria de la SAS, exceptuando lo previsto en el artículo 42 de la ley 1258, que se refiere a: “Cuando se utilice la sociedad por acciones simplificada en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados.” (Congreso de la República, 2008)

Es decir que, si la SAS deliberadamente defrauda a la Dian, los socios serán responsables solidarios por esas obligaciones defraudadas.

Por ejemplo, si la SAS implementa de forma sistemática una estrategia para evadir el Iva o el impuesto a la renta, se interpreta que ha sido utilizada para hacer fraude a la Dian, lo que convierte a sus socios en deudores solidarios por las obligaciones y deudas por impuestos que surjan de esa conducta.

7.4.3. S.A.S frente al impuesto a las ventas

Toda persona jurídica vende productos gravados o presten servicios gravados con el IVA como es el caso de las S.A.S serán responsables del impuesto a las ventas sin interesar el monto de los ingresos (Gerencie.com, 2021).

7.4.4. Responsabilidades de las S.A.S ante la Dian

Las responsabilidades de las S.A.S ante la Dian se rigen por las normas que se aplican a las Sociedades Anónimas como lo expresa el artículo 3 de la ley 1258 (Congreso de Colombia, 2008). Esto implica la inscripción en el RUT, tramitar y renovar las respectivas firmas digitales para presentar las declaraciones ante la DIAN, presentar de manera obligatoria la Declaración anual del Impuesto de Renta, así como la presentación de la Declaración Bimestral del IVA, y la presentación mensual de la declaración de Retenciones en la Fuente (Quintero Soto & Sánchez Vargas, 2011).

7.5. Normatividad técnica (Permisos, licencias de funcionamiento, registros, reglamentos)

7.5.1. Registro sanitario de alimentos

El registro sanitario es el certificado por el cual productos como los alimentos están autorizados para fabricarse y venderse en el mercado por cumplir con todos los requisitos legales en materia sanitaria, control y vigilancia de los productos (Conde, Cabrera, & Tibaquirá, 2015).

El decreto número 3636 de 2005 regula todo lo relacionado con el régimen de registro sanitario, producción, comercialización y publicidad de productos nacionales o importados que se comercialicen en el territorio nacional con el objetivo de proteger la salud y seguridad humana y su cumplimiento es obligatorio (Presidente de la República de Colombia, 2005).

Por otra parte, la resolución 2674 de 2013 establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la fabricación, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y los requisitos para el registro sanitario de los alimentos, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).

En su artículo 5 la resolución 2674 de 2013 define las condiciones básicas para las Buenas Prácticas de Manufactura que consisten en principios de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano (RED DEPARTAMENTAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL DE CALDAS, 2019) y su expendio deberá cumplir las condiciones generales como:

- Localización y accesos
- Diseño y construcción
- Abastecimiento de agua
- Disposición de residuos líquidos
- Disposición de residuos sólidos
- Instalaciones sanitarias
- Pisos y drenajes
- Paredes
- Techos
- Ventanas y otras aberturas
- Puertas
- Escaleras, elevadores y estructuras complementarias (rampas, plataformas)
- Iluminación
- Ventilación

Por otra parte, el artículo 8 establece que los equipos y utensilios utilizados en el proceso de fabricación dependen del tipo de los insumos y la tecnología empleada, estos deben estar diseñados para evitar la contaminación del alimento y facilitar su limpieza y desinfección (Vidal Cuellar, 2004).

En el artículo 10 se establecen las condiciones de instalación y funcionamiento: 1) los equipos se deben ubicar según la secuencia lógica del proceso, 2) la distancia entre los equipos y las paredes debe permitir el funcionamiento, limpieza y mantenimiento de los equipos y utensilios, 3) los equipos deben contar con instrumentos y accesorios necesarios para la medición y registro de las materias primas entre otros. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).

Por otra parte, el capítulo III establece los requisitos que debe cumplir el personal que manipula los alimentos: 1) estado de salud, 2) educación y capacitación, 3) plan de capacitación y 4) prácticas higiénicas y medidas de protección (Hernández Lara, 2020).

7.5.2. Aspectos legales urbanos

El artículo 515 del decreto 410 de 1971 define como establecimiento de comercio al conjunto de bienes organizados por un empresario para el desarrollo de las actividades económicas de la empresa (MINISTRO DE JUSTICIA, 1971).

Por otra parte, para el ejercicio del comercio los establecimientos deben reunir los siguientes requisitos:

- Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio.
- Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
- Para aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causante de pago por derechos de autor, se les exigirá los comprobantes de pago expedidos por la autoridad legalmente reconocida, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias.
- Tener matrícula mercantil vigente de la Cámara de Comercio de la respectiva jurisdicción.
- Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o, quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 1995).

El decreto 1879 de 2008 establece los requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación. Estos documentos son los siguientes:

- Matrícula mercantil vigente expedida por la Cámara de Comercio respectiva;
- Comprobante de pago expedido por la autoridad legalmente competente, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, solamente cuando en el establecimiento se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derechos de autor;
- Registro Nacional de Turismo, tratándose de prestadores de servicios turísticos a que se refiere el artículo 13 de la Ley 1101 de 2006 (PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, 2008).

Por otra parte, la ley 23 de 1982 establece que los autores de obras literarias, científicas y artísticas gozarán de protección para sus obras y protege a los intérpretes o ejecutantes, a los productores de programas y a los organismos de radiodifusión, en sus derechos conexos a los del autor (Congreso de Colombia, 1982).

Estos derechos son recaudados por la Organización Sayco Acinpro – OSA, para sus mandantes, las percepciones pecuniarias provenientes de la autorización para la comunicación pública de la música, así como el almacenamiento digital o fijación de las obras correspondiente al repertorio de los autores y compositores afiliados a SAYCO y de la reproducción en la modalidad de almacenamiento digital de los productores fonográficos, del artista, intérprete y ejecutante, incluidos en videos, videogramas o videoclip que según la ley corresponde a los artistas, intérpretes, ejecutantes y productores de fonogramas, afiliados a ACINPRO, y la reproducción en modalidad de almacenamiento digital de las obras musicales de las editoras administradas por ACODEM; nacionales e internacionales, en establecimientos comerciales y transporte público (Organización Sayco - Acinpro, s.f).

7.5.3. Seguros

Un aspecto importante para el desarrollo de la actividad empresarial son los seguros, los cuales permiten cubrir una contingencia pagando por ello una prima a la compañía aseguradora o reaseguradora.

El artículo 289 del decreto 3129 de 1956 modificado por la Ley 11 de 1984 en su artículo 12 establece que las empresas que desarrollan actividades de manera permanente deben contratar un seguro de vida colectivo para todos sus trabajadores con el ánimo de cubrir el riesgo de la muerte por cualquier causa (Congreso de Colombia, 1984).

Por otra parte, con el ánimo de proteger a los líderes de la organización en la gestión del riesgo estratégico, el artículo 203 del decreto 663 de 1993 establece un seguro de manejo o de cumplimiento que tiene por objetivo garantizar el correcto manejo de recursos debido a las exigencias e incertidumbres en el desarrollo de sus labores en favor de las entidades o personas ante las cuales sean responsables (Presidente de la República de Colombia, 1993).

Otro seguro importante es el seguro contra daños a bienes materiales de la empresa, el cual cubre los perjuicios materiales directos de tipo accidental o imprevisto sufridos por los bienes de la empresa y garantiza la continuidad de la actividad en caso de siniestro. “Se asegura tanto el continente como el contenido. El continente se entiende como edificios, construcciones, instalaciones fijas y obras de reforma. El contenido se entiende como muebles, maquinaria, instalaciones no fijas, utillajes, herramientas de trabajo, existencias y equipos electrónicos” (OLLER, s.f.).

7.5.4. Registro de marca – Propiedad intelectual

Una marca es el signo distintivo que identifica los productos o servicios de una empresa para proyectar su imagen, recordación, reputación y diferenciación de los productos o servicios ofrecidos por otras empresas (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.).

Los aspectos que se deben tener en cuenta con anterioridad a la presentación de la solicitud son los siguientes:

- Elegir la marca observando las disposiciones del capítulo I de la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina en la que se establecen los requisitos para el registro de marcas.
- Clasificar los productos o servicios según la Clasificación Internacional de Niza.
- Realizar la búsqueda de antecedentes marcarios para verificar si existen registradas o solicitadas con anterioridad marcas iguales o parecidas que identifiquen iguales o semejantes productos o servicios que puedan obstaculizar el registro de la marca.
- El pago de la tasa oficial de acuerdo a los valores previstos en la Resolución 63360 de 2021 que para el caso de Guarulo consiste en la Solicitud de registro de Marca de productos o servicios por una clase, incluidas las modificaciones relacionadas con limitaciones de productos o servicios y las no sustanciales del signo, que no sea divisional al cual le aplica una tasa de \$1.220.000.
- El diligenciamiento del formulario correspondiente ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Una copia de los estatutos de la asociación u organización que solicita el registro.

- La lista de sus integrantes.
- La indicación de las condiciones y forma de utilización de la marca sobre los productos o servicios (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.).

7.6. Normatividad laboral

De acuerdo con el régimen laboral en Colombia, encontramos diferentes modalidades de contratación de acuerdo con los requerimientos que tengan las empresas según su actividad, sean éstas finitas o no, o sean propias de la razón social de la organización o no.

7.6.1. Seguridad industrial

La seguridad industrial y salud ocupacional busca “mejorar las condiciones y el ambiente laboral, así como la salud en el trabajo, lo que se consigue a través de la concientización, capacitación, mantenimiento y dotación de elementos que velen por la seguridad y la salud de los trabajadores. Todo con el propósito de conseguir un bienestar físico, mental y social de los colaboradores de todas las áreas” (Ferricentro, 2021).

En este sentido, la normatividad referente a la seguridad industrial y salud ocupacional trata aspectos como la prevención de las lesiones, enfermedades ocasionadas por condiciones laborales, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores.

En lo referente a la seguridad en los lugares de trabajo, el artículo 13 de la ley 52 de 1993 establece que se deben adoptarse las medidas necesarias para garantizar ambientes de trabajo seguros y debidamente señalizados para proteger las personas que se encuentren en el lugar de trabajo o en sus inmediaciones (Congreso de la República de Colombia, 1993).

Por otra parte, el artículo 29 de la ley 52 de 1993 determina que el empleador debe tomar las medidas para evitar el riesgo de incendio; extinguir cualquier brote de incendio y asegurar la evacuación rápida y segura de las personas. Por otra parte, se debe contar con un lugar apropiado para guardar líquidos, sólidos y gases inflamables (Organización Internacional del Trabajo, 1992).

La ley 9 de 1979 en el apartado de las edificaciones destinadas a lugares de trabajo, establece en el artículo 93 que las áreas de circulación deberán estar demarcadas de manera adecuada y debidamente señalizadas (Congreso de Colombia, 1979).

Por otra parte, el artículo 202 de la resolución 2400 de 1979 establece que en toda área de trabajo es necesario hacer uso de los colores básicos recomendados por la American Standards Association (A.S.A.) para identificar los elementos usados para prevenir riesgos (Positiva, 2018).

Así mismo, el artículo 176 de la resolución 2400 de 1979 establece que en todas las áreas de trabajo en la que se encuentren expuestos los trabajadores a riesgos físicos u se les deberá suministrar los equipos de protección adecuados de acuerdo al riesgo (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1979).

7.6.2. Higiene industrial

Es el conjunto de procedimientos destinados a controlar los factores ambientales que pueden afectar la salud en el ámbito de trabajo. Se entiende por salud al completo bienestar físico, mental y social.

7.6.3. Medicina del trabajo

La medicina del trabajo es una especialidad dedicada al estudio de los diferentes traumas, accidentes y enfermedades derivadas por la actividad laboral, así mismo, establece las medidas preventivas que se deben adoptar para evitar o disminuir sus consecuencias (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo (Cervera, 2020).

La resolución 1016 de 1989 establece que los empleadores están obligados a implementar un programa de Salud Ocupacional y garantizar los recursos humanos, financieros y físicos necesarios para su ejecución y cumplimiento (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989).

El artículo 10 de la resolución 1016 de 1989 establece como parte del subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo, la obligatoriedad de realizar exámenes médicos, para la admisión, reingreso y retiro del trabajador (Positiva, 2020).

La resolución 1111 de 2017 establece las normas, requisitos y procedimientos mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que deben cumplir las entidades, personas o empresas. Por otra parte, las empresas con diez o menos trabajadores estarán

clasificadas en riesgo I, II, III, según lo establecido en el Decreto 1607 de 2002 (Ministerio del Trabajo, 2017).

Por otra parte, la ley 1010 2006 establece las diferentes formas de agresión y maltrato a la dignidad humana que se ejercen en el desarrollo de cualquier actividad económica subordinada en el contexto de una relación laboral (Congreso de Colombia, 2006).

La resolución número 00000652 de 2012 establece la conformación, y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral y la responsabilidad de empleadores y Administradoras de Riesgos Profesionales, así como las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral (Ministro de Trabajo, 20112).

7.6.4. Relación laboral (tipo de contratación)

El contrato de trabajo en Guarulo es a término fijo, según el artículo 46 del Código Sustantivo de Trabajo este contrato debe efectuarse siempre por escrito con una duración no superior a tres años con posibilidad de renovarse indefinidamente.

En este sentido, para la terminación del contrato de trabajo a término fijo es necesario notificar el vencimiento del término estipulado por escrito por lo menos treinta (30) días antes de su terminación teniendo en cuenta que de no hacerlo se entenderá renovado por un período igual al pactado inicialmente.

Así mismo, los contratos inferiores a un año podrán prorrogarse sucesivamente hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, posterior a ello, el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

Lo anterior no exime a las empresas contratantes a cumplir con el pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea (Ministerio de Trabajo, 1950).

Por otra parte, el artículo 28 de la Ley 789 de 2002 establece que la terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa da lugar a indemnización por lucro cesante y daño emergente por el valor de los salarios correspondientes al tiempo que faltare para cumplir el plazo estipulado del contrato; o el del lapso determinado por la duración de la obra o la labor contratada, caso en el cual la indemnización no será inferior a quince (15) días (CONGRESO DE COLOMBIA, 2002).

El artículo 29 de la Ley 789 de 2002 establece la indemnización por falta de pago dará lugar a una indemnización de una suma igual al último salario diario por cada día de retardo, hasta por veinticuatro (24) meses, o hasta cuando el pago se verifique si el período es menor.

8. Aspectos financieros

8.1. Proyección de ingresos

Las proyecciones de ventas del proyecto inician con 414.520 unidades vendidas en el primer año por un valor de \$ 2.403.091.180 con un incremento total del 19% en las unidades vendidas en el periodo analizado con un incremento del 39%. (Ver tabla 32) (Ver anexo 9)

Tabla 32. Crecimiento porcentual de ventas

	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidades	414.520	426.956	444.034	466.236	494.210
Crecimiento porcentual en ventas (cantidades)		3%	4%	5%	6%
Ventas	\$ 2.403.091.180	\$ 2.569.240.904	\$ 2.776.218.951	\$ 3.031.631.095	\$ 3.345.283.648
Crecimiento porcentual en ventas (\$)		6,9%	8,1%	9,2%	10,3%

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta la categorización de productos: a) Las bebidas calientes representan el 29% del total de las ventas anuales, b) las bebidas frías representan el 41% del total de las ventas anuales, c) la pastelería de dulce representa el 20% del total de las ventas anuales, y d) la pastelería de sal representa el 10% del total de las ventas anuales. (Ver tabla 33)

Tabla 33. Proyección de ventas por producto

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tinto	\$ 113.234.680	\$ 121.063.726	\$ 130.816.620	\$ 142.851.749	\$ 157.631.190
Cappuccino	\$ 127.602.540	\$ 136.424.980	\$ 147.415.376	\$ 160.977.591	\$ 177.632.332
Latte	\$ 143.545.740	\$ 153.470.492	\$ 165.834.075	\$ 181.090.810	\$ 199.826.465
Machiato	\$ 135.574.140	\$ 144.947.736	\$ 156.624.726	\$ 171.034.200	\$ 188.729.399
Mocca	\$ 114.829.000	\$ 122.768.277	\$ 132.658.489	\$ 144.863.070	\$ 159.850.604
Expresso	\$ 57.414.500	\$ 61.384.139	\$ 66.329.245	\$ 72.431.535	\$ 79.925.302
Total bebidas calientes	\$ 692.200.600	\$ 740.059.350	\$ 799.678.531	\$ 873.248.955	\$ 963.595.292

Participación sobre las ventas totales	29%	29%	29%	29%	29%
Chai Tea Latte	\$ 143.545.740	\$ 153.470.492	\$ 165.834.075	\$ 181.090.810	\$ 199.826.465
Guarulo	\$ 114.829.000	\$ 122.768.277	\$ 132.658.489	\$ 144.863.070	\$ 159.850.604
Tinto Frío	\$ 78.159.640	\$ 83.563.598	\$ 90.295.481	\$ 98.602.665	\$ 108.804.097
Granizado De Café	\$ 127.602.540	\$ 136.424.980	\$ 147.415.376	\$ 160.977.591	\$ 177.632.332
Malteada De Café	\$ 135.574.140	\$ 144.947.736	\$ 156.624.726	\$ 171.034.200	\$ 188.729.399
Frappé De Café	\$ 135.574.140	\$ 144.947.736	\$ 156.624.726	\$ 171.034.200	\$ 188.729.399
Mocca Frío	\$ 135.574.140	\$ 144.947.736	\$ 156.624.726	\$ 171.034.200	\$ 188.729.399
Latte Frío	\$ 111.640.360	\$ 119.359.174	\$ 128.974.750	\$ 140.840.427	\$ 155.411.777
Total bebidas frias	\$ 982.499.700	\$ 1.050.429.729	\$ 1.135.052.349	\$ 1.239.477.163	\$ 1.367.713.472
Participación sobre las ventas totales	41%	41%	41%	41%	41%
Mantecada	\$ 45.012.000	\$ 48.124.130	\$ 52.001.010	\$ 56.785.102	\$ 62.660.089
Brownie	\$ 58.776.000	\$ 62.839.773	\$ 67.902.145	\$ 74.149.142	\$ 81.820.612
Rollo de Canela	\$ 71.900.160	\$ 76.871.337	\$ 83.064.092	\$ 90.705.988	\$ 100.090.430
Muffins	\$ 88.774.080	\$ 94.911.920	\$ 102.558.024	\$ 111.993.362	\$ 123.580.196
Pasteles Gloria	\$ 101.288.160	\$ 108.291.223	\$ 117.015.164	\$ 127.780.559	\$ 141.000.736
Cheesecake	\$ 112.537.440	\$ 120.318.279	\$ 130.011.119	\$ 141.972.142	\$ 156.660.580
Total alimentos de dulce	\$ 478.287.840	\$ 511.356.662	\$ 552.551.554	\$ 603.386.295	\$ 665.812.643
Participación sobre las ventas totales	20%	20%	20%	20%	20%
Pandebono	\$ 31.262.880	\$ 33.424.396	\$ 36.117.065	\$ 39.439.835	\$ 43.520.280
Almojábana	\$ 31.262.880	\$ 33.424.396	\$ 36.117.065	\$ 39.439.835	\$ 43.520.280
Pastel de pollo	\$ 93.788.640	\$ 100.273.187	\$ 108.351.194	\$ 118.319.504	\$ 130.560.840
Pastel de carne	\$ 93.788.640	\$ 100.273.187	\$ 108.351.194	\$ 118.319.504	\$ 130.560.840
Total alimentos de sal	\$ 250.103.040	\$ 267.395.166	\$ 288.936.518	\$ 315.518.678	\$ 348.162.240
Participación sobre las ventas totales	10%	10%	10%	10%	10%
Total	\$ 2.403.091.180	\$ 2.569.240.904	\$ 2.776.218.951	\$ 3.031.631.095	\$ 3.345.283.648

Fuente. Elaboración propia

8.2. Proyección de costos

En la elaboración de los productos se emplean 53 insumos, de los cuales se relaciona el precio por unidad de medida. (Ver tabla 34)

Tabla 34. Insumos para la elaboración de productos

Insumo	Precio	Cantidad	Precio Unitario
Aceite de Maíz	\$ 69.800	2000 ml	\$ 35 por ml
Aceite de Oliva	\$ 69.800	2000 ml	\$ 35 por ml
Agua	\$ 4.302	1000000 ml	\$ 0,004302 por ml
Aguardiente Llanero	\$ 41.000	750 ml	\$ 55 por ml
Azúcar	\$ 3.400	1000 gr	\$ 3,4 por gr
Azúcar Pulverizada	\$ 4.800	500 gr	\$ 10 por gr
Bicarbonato	\$ 3.000	500 gr	\$ 6 por gr
Bocadillo	\$ 5.190	500 ml	\$ 10,4 por ml
Cacao en Polvo	\$ 45.900	1000 gr	\$ 46 por gr
Canela en Polvo	\$ 3.500	500 gr	\$ 7 por gr
Cardamomo Molido	\$ 40.000	250gr	\$ 160 por gr
Carga de Café	\$ 2.168.000	125 kg	\$ 17 por gr
Carne Molido	\$ 9.500	1000 gr	\$ 9,5 por gr
Chocolate negro al 70%	\$ 68.000	1000 gr	\$ 68 por gr
Clavo de olor	\$ 13.000	180 gr	\$ 72 por gr
Crema chantilly	\$ 40.400	1000 gr	\$ 40,4 por gr
Cuajada	\$ 7.000	1000 gr	\$ 7 por gr
Extracto de Vainilla	\$ 3.000	155 ml	\$ 19,4 por ml
Fécula de maíz	\$ 16.900	720 gr	\$ 23 por gr
Fécula de yuca	\$ 7.500	300 gr	\$ 25 por gr
Galletas de leche	\$ 2.950	21 unidades	\$ 141 por unidad
Harina de Maíz	\$ 3.200	1000 gr	\$ 3,2 por gr
Harina de Trigo	\$ 4.400	1000 gr	\$ 4,4 por gr
Helado	\$ 32.000	3500 gr	\$ 9,2 por gr

Hielo	\$ 4.302	1000000 ml	\$ 0,004302 por ml
Huevos	\$ 13.000	30 huevos	433 por unid
Jengibre Molido	\$ 18.000	500gr	\$ 36 por gr
Leche	\$ 2.900	1000 ml	\$ 2.9 por ml
Leche Caliente	\$ 2.900	1000 ml	\$ 2.9 por ml
Leche Fría	\$ 2.900	1000 ml	\$ 2.9 por ml
Levadura	\$ 4.300	500 gr	\$ 8,6 por gr
Mantequilla	\$ 4.000	250 gr	\$ 16 por gr
Panela en polvo	\$ 5.000	500 gr	\$ 10 por gr
Pasta de hojaldre	\$ 12.350	500 gr	\$ 25 por gr
Pechuga de pollo	\$ 7.400	1000 gr	\$ 7 por gr
Pimienta Negra	\$ 8.000	230 gr	\$ 35 por gr
Polvo para Hornear	\$ 4.900	100 gr	\$ 49 por gr
Queso crema	\$ 6.800	400 gr	\$ 17 por gr
Queso feta	\$ 46.900	680 gr	\$ 69 por gr
Queso mascarpone	\$ 10.000	250 gr	\$ 40 por gr
Queso Mozzarella	\$ 19.200	1000 gr	\$ 19,2 por gr
Ralladura de limón	\$ 4.800	1000 gr	\$ 5 por gr
Sal	\$ 1.100	500 gr	\$ 2,2 por gr
Salsa de mora	\$ 5.700	1000 gr	\$ 6 por gr
Tapa	\$ 5.169	50 tapas	\$ 104 por tapa
Tapa domo	\$ 11.200	50 tapas	\$ 224 por tapa
Té negro	\$ 21.600	100 bolsas	\$ 216 por bolsa
Vaso 4 oz	\$ 5.641	50 vasos	\$ 113 por vaso
Vaso 9 oz	\$ 7.074	48 vasos	\$ 147 por vaso
Vaso gold 9 oz	\$ 14.300	50 vasos	\$ 286 por vaso
Verdura picada	\$ 2.500	750 gr	\$ 3.3 por gr
Yogurt natural	\$ 21.950	2000 ml	\$ 11 por ml
Zumo de Limón	\$ 11.000	1000 ml	\$ 11 por ml

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta la categorización de productos: a) Las bebidas calientes representan el 23% del total de los costos anuales, b) las bebidas frías representan el 39% del total de los costos anuales, c) la pastelería de dulce representa el 24% del total de los costos anuales, y d) la pastelería de sal representa el 14% del total de los costos anuales. (Ver tabla 35)

Tabla 35. Costos anuales por producto

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tinto	\$ 20.915.960	\$ 22.189.742	\$ 23.769.652	\$ 25.706.878	\$ 28.066.770
Cappuccino	\$ 61.950.720	\$ 65.723.519	\$ 70.403.033	\$ 76.140.881	\$ 83.130.613
Latte	\$ 58.762.080	\$ 62.340.691	\$ 66.779.348	\$ 72.221.865	\$ 78.851.832
Machiatto	\$ 26.534.040	\$ 28.149.963	\$ 30.154.240	\$ 32.611.811	\$ 35.605.575
Mocca	\$ 71.877.260	\$ 76.254.585	\$ 81.683.912	\$ 88.341.150	\$ 96.450.868
Expresso	\$ 18.277.740	\$ 19.390.854	\$ 20.771.483	\$ 22.464.359	\$ 24.526.587
Total bebidas calientes	\$ 258.317.800	\$ 274.049.354	\$ 293.561.668	\$ 317.486.944	\$ 346.632.245
Participación sobre los costos totales	23%	23%	23%	23%	23%
Chai Tea Latte	\$ 84.461.000	\$ 89.604.675	\$ 95.984.528	\$ 103.807.267	\$ 113.336.774
Guarulo	\$ 75.008.960	\$ 79.577.006	\$ 85.242.888	\$ 92.190.184	\$ 100.653.243
Tinto Frío	\$ 25.888.720	\$ 27.465.343	\$ 29.420.875	\$ 31.818.677	\$ 34.739.631
Granizado De Café	\$ 32.759.480	\$ 34.754.532	\$ 37.229.055	\$ 40.263.223	\$ 43.959.387
Malteada De Café	\$ 36.194.860	\$ 38.399.127	\$ 41.133.145	\$ 44.485.496	\$ 48.569.265
Frappé De Café	\$ 53.542.580	\$ 56.803.323	\$ 60.847.720	\$ 65.806.809	\$ 71.847.874
Mocca Frío	\$ 76.793.080	\$ 81.469.779	\$ 87.270.427	\$ 94.382.967	\$ 103.047.323
Latte Frío	\$ 56.807.140	\$ 60.266.695	\$ 64.557.683	\$ 69.819.135	\$ 76.228.531
Total bebidas frías	\$ 441.455.820	\$ 468.340.480	\$ 501.686.321	\$ 542.573.758	\$ 592.382.028
Participación sobre los costos totales	39%	39%	39%	39%	39%
Mantecada	\$ 26.426.880	\$ 30.032.459	\$ 32.480.105	\$ 35.461.779	\$ 49.253.265
Brownie	\$ 35.845.920	\$ 40.736.596	\$ 44.056.629	\$ 48.101.028	\$ 66.808.061
Rollo de Canela	\$ 23.971.680	\$ 27.242.282	\$ 29.462.528	\$ 32.167.188	\$ 44.677.371
Muffins	\$ 16.248.960	\$ 18.465.904	\$ 19.970.875	\$ 21.804.202	\$ 30.284.102
Pasteles Gloria	\$ 29.774.880	\$ 33.837.247	\$ 36.594.983	\$ 39.954.403	\$ 55.493.122
Cheesecake	\$ 57.139.200	\$ 64.935.048	\$ 70.227.254	\$ 76.674.116	\$ 106.493.547
Total alimentos de dulce	\$ 189.407.520	\$ 215.249.539	\$ 232.792.377	\$ 254.162.717	\$ 353.009.468
Participación sobre los costos totales	24%	24%	24%	24%	24%
Pandebono	\$ 16.055.520	\$ 17.033.301	\$ 18.246.072	\$ 19.733.127	\$ 21.544.628
Almojábana	\$ 17.394.720	\$ 18.454.058	\$ 19.767.987	\$ 21.379.078	\$ 23.341.677
Pastel de pollo	\$ 37.319.040	\$ 39.591.769	\$ 42.410.703	\$ 45.867.175	\$ 50.077.782

Pastel de carne	\$ 41.039.040	\$ 43.538.317	\$ 46.638.245	\$ 50.439.262	\$ 55.069.587
Total alimentos de sal	\$ 111.808.320	\$ 118.617.447	\$ 127.063.009	\$ 137.418.644	\$ 150.033.676
Participación sobre los costos totales	14%	14%	14%	14%	14%
Total	\$ 1.402.101.720	\$ 1.061.949.718	\$ 1.137.560.538	\$ 1.230.271.721	\$ 1.343.210.665

Fuente. Elaboración propia

8.3. Proyección de gastos

Los gastos administrativos y de ventas del proyecto esta representados por la nómina y corresponden en promedio al 18% de los gastos totales, los gastos fijos corresponden a los arriendos, servicios públicos, telefonía celular, internet, papelería y seguros lo cual en promedio representa el 31% de los gastos totales, otros gastos obedecen al mix de marketing que en promedio representa el 6% de los gastos totales, los gastos por depreciación corresponden en promedio al 5% de los gastos totales, los gastos financieros corresponden en promedio al 19% de los gastos totales y los gastos por impuestos corresponden en promedio al 20% de los gastos totales. (Ver tabla 36)

Tabla 36. Proyección de gastos

	2022	2023	2024	2025	2026
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 175.073.356,0	\$ 181.726.143,5	\$ 188.813.463,1	\$ 196.366.001,7	\$ 204.417.007,7
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 301.117.671,8	\$ 312.560.143,3	\$ 324.749.988,9	\$ 337.739.988,5	\$ 351.587.328,0
OTROS GASTOS	\$ 59.900.000,0	\$ 61.697.000,0	\$ 63.547.910,0	\$ 65.454.347,3	\$ 67.417.977,7
DEPRECIACIÓN	\$ 52.201.488,0	\$ 52.201.488,0	\$ 52.201.488,0	\$ 52.201.488,0	\$ 52.201.488,0
GASTOS FINACIEROS	\$ 273.744.814,7	\$ 241.663.073,7	\$ 200.919.262,7	\$ 149.174.622,7	\$ 83.458.929,9
IMPUESTOS	\$ 162.019.316,9	\$ 197.233.001,3	\$ 242.527.890,2	\$ 300.126.877,5	\$ 372.897.075,2

Fuente. Elaboración propia

8.4. Inversiones

Para la puesta en marcha del negocio se requieren inversiones por \$ 295.329.440,00, en propiedad planta y equipo se requieren \$ 68.644.000,00 que representan el 23% de la inversión, en muebles y enseres se requieren \$ 176.331.120,00 que representan el 60% de la inversión, en equipo de oficina se requieren \$ 4.000.000,00 que representan el 1% de la inversión y los gastos

de puesta en marcha corresponden a \$ 46.354.320,00 que representan el 16% de la inversión. (Ver tabla 37)

Tabla 37. Inversiones del proyecto

PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO	VALOR	%
Propiedad planta y equipo	\$ 68.644.000,00	23%
Muebles y enseres	\$ 176.331.120,00	60%
Equipo de oficina	\$ 4.000.000,00	1%
Gastos de puesta en marcha	\$ 46.354.320,00	16%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 295.329.440,00	

Fuente. Elaboración propia

8.5. Capital de trabajo

El capital de trabajo que requiere la empresa para para desarrollar sus operaciones durante los primeros seis meses es de \$ 1.063.869.683,90. (Ver tabla 38)

Tabla 38. Capital de trabajo

	MESES	VALOR
Costos operativos	6,0	\$ 500.494.730,00
Nóminas	6,0	\$ 87.536.678,00
Marketing mix	6,0	\$ 29.950.000,00
Gastos fijos	6,0	\$ 150.558.835,90
TOTAL		\$ 768.540.243,90
Total inversión		\$ 1.063.869.683,90
Aporte de los emprendedores		\$ 50.000.000,00
Préstamo a solicitar		\$ 1.013.869.683,90

Fuente. Elaboración propia

8.6. Indicadores financieros

Los resultados de la evaluación financiera evidencian la viabilidad del modelo de negocio en los siguientes términos:

- El valor presente neto (VPN) del proyecto es de COP \$ 1.584.479.388,87, es decir que los flujos de caja futuros estimados son positivos.
- Periodo de recuperación de la inversión es de 2, 01 Años, lo cual representa un periodo corto, que resulta atractivo financieramente.
- La tasa interna de retorno TIR es del 60,45% lo que quiere decir que el proyecto es viable y rentable.
- Punto de Equilibrio (unidades): 145.803,57 Unidades
- Punto de Equilibrio (pesos): COP \$ 914.800.382,92

8.7. Fuentes de financiación

Para el desarrollo del proyecto se requiere un préstamo por \$ 1.013.869.684 para cubrir los costos operativos, con esto se busca tener un flujo de caja y poder cumplir con las obligaciones. Las condiciones de este crédito son a un plazo de 60 meses a una tasa de interés anual del 27% E.A. (Ver tabla 39)

Tabla 39. Amortización de crédito

Años	Cuota a pagar	Abono a capital	Intereses	Saldo de la deuda
0				\$ 1.013.869.684
2023	\$ -392.566.077	\$ -118.821.263	\$ 273.744.815	\$ 895.048.421
2024	\$ -392.566.077	\$ -150.903.004	\$ 241.663.074	\$ 744.145.417
2025	\$ -392.566.077	\$ -191.646.815	\$ 200.919.263	\$ 552.498.602
2026	\$ -392.566.077	\$ -243.391.455	\$ 149.174.623	\$ 309.107.148
2027	\$ -392.566.077	\$ -309.107.148	\$ 83.458.930	\$ -

Fuente. Elaboración propia

8.8. Análisis de los estados financieros

8.8.1. Análisis vertical

En el estado de resultados los costos de ventas disminuyen pasando de una participación del 42% en 2023 a una participación del 40% en 2027 teniendo en cuenta que el incremento de los costos de producción sujetos al IPP es menor que el incremento del valor final de los productos sujetos a la inflación. Esto incide en que la utilidad neta aumente, pasando de una participación del 58% en 2023 a una participación del 60% en 2027. (Ver tabla 40)

Tabla 40. Análisis vertical estado de resultados

	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	100%	100%	100%	100%	100%
COSTO VENTAS	42%	41%	41%	41%	40%
UTILIDAD BRUTA	58%	59%	59%	59%	60%
GASTOS ADTIVOS Y					
VTAS	7%	7%	7%	6%	6%
GASTOS FIJOS DEL					
PERIODO	13%	12%	12%	11%	11%
OTROS GASTOS	2%	2%	2%	2%	2%
DEPRECIACIÓN	2%	2%	2%	2%	2%
UTILIDAD					
OPERATIVA	34%	35%	36%	38%	40%
GASTOS FINACIEROS	11%	9%	7%	5%	2%
UTILIDAD ANTES DE					
IMPTOS	22%	26%	29%	33%	37%
IMPUESTOS	7%	8%	9%	10%	11%
UTILIDAD NETA	16%	18%	20%	23%	26%

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a los gastos fijos del periodo, se presenta una disminución pasando de una participación de 13% en 2023 al 11% en 2027, Esto incide en que la utilidad operativa aumente durante el periodo pasando del 34% al 40%.

Teniendo en cuenta que las ventas aumentan durante el periodo, así también la participación de los impuestos que pasan de tener una participación del 7% en 2023 al 11% en 2027.

En referencia al balance, del total activo, la caja presenta un aumento durante el periodo pasando de una variación anual del 72% en 2023 al 97% en 2027. (Ver tabla 41)

Tabla 41. Análisis vertical del balance

	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	72%	84%	87%	90%	94%	97%
FIJO NO DEPRECIABLE	0%	0%	0%	0%	0%	0%
FIJO DEPRECIABLE	28%	20%	20%	21%	22%	23%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0%	4%	7%	11%	15%	20%
ACTIVO FIJO NETO	28%	16%	13%	10%	6%	3%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0%	15%	21%	31%	49%	100%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0%	15%	21%	31%	49%	100%
Obligaciones Financieras	100%	85%	79%	69%	51%	0%
PASIVO	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PATRIMONIO						
Capital Social	100%	12%	10%	8%	7%	5%
Utilidades del Ejercicio	0%	88%	90%	92%	93%	95%
TOTAL PATRIMONIO	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente. Elaboración propia

En lo que respecta al pasivo, las obligaciones financieras presentan un aumento durante el periodo pasando de una variación anual del 72% en 2023 al 97% en 2027. En cuanto al patrimonio, las utilidades del ejercicio presentan un aumento durante el periodo pasando de una participación del 0% en 2023 al 95% en 2027.

8.8.2. Análisis horizontal

En el estado de resultados, las ventas incrementan pasando del 7% en el primer año al 9% al final del periodo, así mismo el costo de ventas incrementa pasando del 6% en el primer año al 9% en el periodo. (Ver tabla 42)

Tabla 42. Análisis horizontal del estado de resultados

	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS		7%	8%	9%	10%
COSTO VENTAS		6%	7%	8%	9%
UTILIDAD BRUTA		8%	9%	10%	11%
GASTOS ADTIVOS Y					
VTAS		4%	4%	4%	4%
GASTOS FIJOS DEL					
PERIODO		4%	4%	4%	4%
OTROS GASTOS		3%	3%	3%	3%
DEPRECIACIÓN		0%	0%	0%	0%
UTILIDAD					
OPERATIVA		10%	12%	14%	15%
GASTOS FINACIEROS		-12%	-17%	-26%	-44%
UTILIDAD ANTES DE					
IMPTOS		22%	23%	24%	24%
IMPUESTOS		22%	23%	24%	24%
UTILIDAD NETA		22%	23%	24%	24%

Fuente. Elaboración propia

La utilidad operativa incrementa pasando del 10% en el primer año al 15% al final del periodo. En lo referente a los gastos financieros se presenta una disminución pasando del -12% en el primer año al -44% en el periodo.

En cuanto al balance, se refleja una disminución en el activo durante el periodo pasando de una variación anual del 40% en 2023 al -5% en 2027, esto se presenta por la depreciación acumulada. (Ver tabla 43)

Tabla 43. Análisis horizontal del balance

	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
CAJA/BANCOS		62%	2%	1%	0%	-1%
FIJO NO DEPRECIABLE		0%	0%	0%	0%	0%
FIJO DEPRECIABLE		0%	0%	0%	0%	0%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		0%	100%	50%	33%	25%
ACTIVO FIJO NETO		-18%	-21%	-27%	-38%	-60%
TOTAL ACTIVO		40%	-2%	-3%	-4%	-5%
PASIVO						
Impuestos X Pagar		0	22%	23%	24%	24%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		0	22%	23%	24%	24%
Obligaciones Financieras		-12%	-17%	-26%	-44%	-100%
PASIVO		4%	-11%	-16%	-23%	-39%
PATRIMONIO						
Capital Social		0%	0%	0%	0%	0%
Utilidades del Ejercicio		0%	22%	23%	24%	24%
TOTAL PATRIMONIO		756%	19%	21%	22%	23%

Fuente. Elaboración propia

De igual manera, se refleja una disminución en el pasivo durante el periodo pasando de una variación anual del 4% en 2023 al -39% en 2027, esto se presenta por la disminución de las obligaciones financieras.

En cuanto al patrimonio, las utilidades del ejercicio presentan un aumento promedio del 23% durante el periodo pasando de una variación anual de 0% en 2023 al 24% en 2027.

8.9. Evaluación financiera

El flujo de caja del proyecto indica una inversión de \$1.063.869.683,90 con un flujo de caja positivo a partir del año 1 el inicio por \$ 828.890.252 lo que indica la capacidad de la empresa para ser rentable y obtener beneficios en el corto plazo con un periodo de recuperación de 2.01 años. (Ver grafica 8)

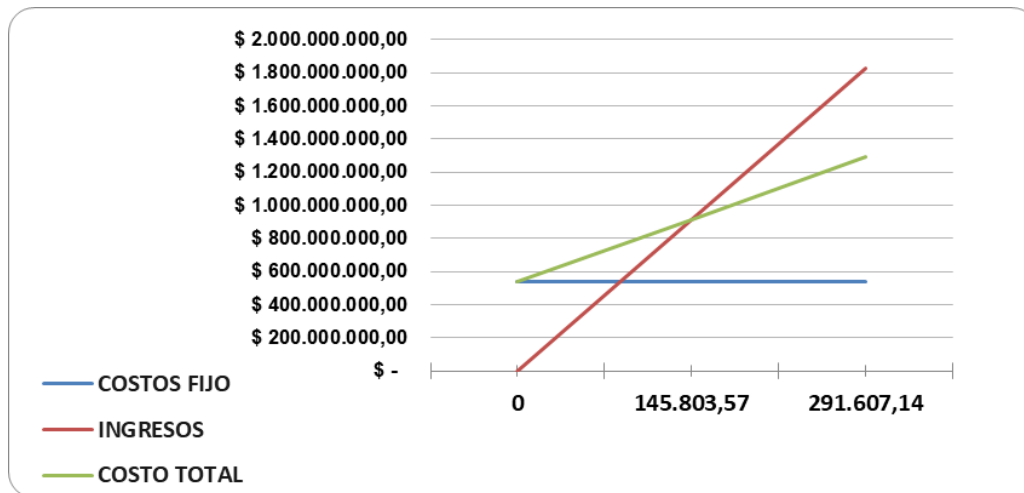
Grafica 8. Flujo de caja



Fuente. Elaboración propia

El punto de equilibrio del proyecto se presente cuando se han vendido 145.803,57 unidades lo que representa ventas mínimas por \$ 914.800.382,92 sin IVA. (Ver grafica 9)

Grafica 9. Punto de equilibrio



Fuente. Elaboración propia

En caso de que la idea no sea exitosa, la estrategia de salida contempla la venta de participación del negocio a otros inversionistas preferiblemente a productores del sector cafetero del departamento del Meta

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

9.1. Dimensión social

En la dimensión social la empresa orientara su gestión a la generación de valor de sus diferentes stakeholders alineados con los retos sociales del departamento del Meta y la ciudad de Villavicencio.

Esto se traduce en el interés de la empresa por contribuir al impulso del desarrollo del sector cafetero departamental y de todos quienes intervienen en la cadena productiva, la conservación de sus formas de vida y patrimonios culturales, con la diversidad étnica y sus cosmovisiones, con el modelo de ocupación y explotación del territorio, con el progreso de las ciudades, con la movilidad e infraestructura de conectividad, con la sostenibilidad, el cambio climático y las medidas para mitigar sus efectos, con la conservación y restauración de los recursos naturales del departamento, con la producción y la generación de riqueza, con el desarrollo humano, los derechos fundamentales, la paz y la convivencia, entre otros aspectos latentes en un territorio de las características del Meta (Asamblea Departamental del Meta, 2020).

Como enfoque hacia la sostenibilidad social se promoverá la formación de las habilidades de la población cafetera del departamento del Meta con el propósito de contar con un capital humano que permita una mayor equidad y crecimiento económico del departamento, así como de construir una relación de confianza y credibilidad con la sociedad, garantizar mayores oportunidades de empleo formal, crecimiento y desarrollo para los colaboradores y sus familias.

9.2. Dimensión ambiental

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 busca fortalecer las diferentes estrategias productivas y generar oportunidades económicas incluyentes y sostenibles, que garanticen la conservación en los procesos productivos y conservar produciendo con precios justos.

En este sentido, Guarulo hace parte de la cadena productiva del café del departamento del Meta esto hace que se comprometa de manera activa con el Programa Regional de Negocios Verdes Región Orinoquia.

Lo anterior se realizará a través de tres aspectos fundamentales:

- Bienes y servicios sostenibles provenientes de los recursos naturales: todo el café que comercializa Guarulo proviene de proveedores que cuenten con certificaciones de Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas Ambientales para garantizar la conservación del medio de donde fueron extraídos y la sostenibilidad del recurso.
- Ecoproductos Industriales: todos los empaques empleados por Guarulo son altamente biodegradables como fibras de caña de azúcar y germinables que generan beneficios al ambiente.
- Huella de carbono: Todos los insumos que emplea Guarulo son comprados en la región con el ánimo de contribuir a la reducción de la huella de carbono.

9.3. Dimensión económica

De acuerdo con las proyecciones financiera Guarulo generará beneficios positivos con relación a los costos e inversión requerida, lo cual favorece no solo a su inversionista sino también la empleabilidad, la inclusión social y la competitividad de la empresa.

En este sentido, Guarulo busca coadyuvar a la solución de las principales problemáticas mundiales relacionadas con la pobreza y la desigualdad mediante el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible: Trabajo decente y crecimiento económico y Reducción de las desigualdades.

De igual manera, las acciones que emprenderá Guarulo en lo referente a la generación alianzas estratégicas con las secretarías de competitividad y productividad municipal y departamental, los retos de experiencias vivenciales de la cultura cafetera, las muestras culturales en torno a la cultura cafetera en vivo, el fomento del turismo cafetero a partir de la oferta temática en cultura cafetera y la realización de congresos especializados de café con el sello Guarulo y sus alianzas buscan desarrollar las habilidades de la población caficultora y sus interesados para favorecer una mayor equidad y crecimiento económico del departamento.

9.4. Dimensión de gobernanza

Las normas de gobierno corporativo estarán orientadas por cuatro pilares fundamentales que propenden por el buen funcionamiento de Guarulo, con el ánimo de garantizar la transparencia en las relaciones con los clientes tanto interno como externo, la preservación de la

ética empresarial, el fortalecimiento de las relaciones con sus stakeholders a través de códigos y políticas claras orientadas a:

- Garantizar la transparencia del proceso administrativo por parte de la administración.
- Promover la conservación y la toma de conciencia del entorno natural y el uso sostenible de los recursos.
- Implementar el marco de actuación de las relaciones con los stakeholders de la organización.
- Garantizar la eficiencia de los sistemas financiero, contable, de administración y gestión de procesos de la organización.
- Generar confianza en nuestros clientes garantizando la propuesta de valor y la calidad del servicio.
- Garantizar la transparencia de las acciones empresariales y la generación de valor para nuestros stakeholders.

9.4.1. Habeas data

Guarulo contará con un Manual de declaración de políticas de tratamiento de datos Personales que permitirá documentar todas las acciones que buscan garantizar el uso adecuado en el tratamiento de datos personales de todos los clientes para garantizar el derecho de habeas data y las medidas mínimas de seguridad de la información.

De esta manera Guarulo promueve el manejo seguro, transparente y cuidadoso de la información contenida en sus Bases de Datos para que se vea reflejada en todas sus actuaciones y la aplicación de medidas de forma tal que se logre el compromiso y respeto de su contenido por parte de todos los que la integran.

9.4.2. Código de buen gobierno corporativo

El Código de buen gobierno de Guarulo buscara documentar todos los principios, medidas, herramientas, instrumentos y reglas por medio de las cuales se realizan sus actividades y se da la interacción con sus stakeholders.

Mediante el Código de Buen Gobierno de Guarulo se promoverán medidas que aseguren la sostenibilidad, transparencia y equidad de sus actuaciones para incrementar la competitividad

y prevenir los riesgos propios del sector y del mercado en general teniendo como sus principales aliados a sus clientes y proveedores.

9.4.3. Código de ética

El Código de ética de Gobierno de Guarulo representa una guía que deben seguir sus miembros en el ejercicio de sus funciones y labores cotidianas como parte del cumplimiento y compromiso con los objetivos organizacionales.

9.4.4. Política anticorrupción

En el marco de actuación del código de buen gobierno corporativo y su código de ética, implementara una política anticorrupción que propenda por el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes y los lineamientos establecidos por el gobierno nacional a través de la Superintendencia de Sociedades en el artículo 23 de la ley 1778, para garantizar el desarrollo transparente, eficiente, responsable y seguro de las operaciones comerciales para reducir los riesgos internos y externos.

10. Conclusiones

Como resultado de la propuesta para la elaboración de un plan de negocios en la creación de una empresa de bebidas y pastelería a base de café con identidad en los Llanos Orientales Colombianos se logró concluir la viabilidad del modelo de negocio con un valor presente neto (VPN) de COP \$ \$ 1.584.479.388,87, en un periodo de recuperación de la inversión de 2, 01 Años, con una tasa interna de retorno TIR del 60,45%.

Con la puesta en marcha de Guarulo se fortalecerá la cadena productiva del café del departamento del Meta y las capacidades empresariales, técnicas y de colaboración del sector además de promover en la región la compra de productos 100% llaneros.

Se determino con diferentes grupos de referencia la viabilidad del modelo de negocio, concluyendo que Guarulo se trata de una propuesta ambiciosa por cuanto no existen tiendas temáticas de este tipo que presentan un concepto diferencial a su favor encaminada hacia una experiencia real de la cultura cafetera.

Desde el punto de vista económico se consideran tres aspectos claves, el primero la ubicación del negocio que tendrá operación en el Centro Comercial con mayor afluencia de público de la ciudad de Villavicencio que se encuentra ubicado en la comuna siete conformada por 13 barrios con una población de 53.968 habitantes que corresponden al 11,9% de la población de Villavicencio. El segundo aspecto son las adecuaciones para desarrollar el concepto temático que ascienden a \$48.168.800, siendo este el que puede generar la mayor parte de la inversión del negocio. El tercer aspecto tiene que ver con los recursos para el funcionamiento del negocio, es decir, equipo, maquinas, mobiliario, etc, que asciende a \$132.162.320.

Por otra parte, la visión de los aliados estratégicos, el modelo de negocio que se plantea tiene un componente muy especial y es la interacción del cliente con la cultura cafetera, para lo cual es importante que toda la cadena de abastecimiento tenga conocimiento de esto para que se integren al negocio con éxito.

Por otra parte, como recomendación de los aliados estratégicos se agregó al modelo de negocio las Buenas Prácticas Agrícolas teniendo en cuenta que los caficultores del departamento del Meta las tienen integradas en sus procesos de producción y esto le da valor agregado a la propuesta de valor. Así mismo, manifiestan que el sector tiene tiendas con modelos similares a los de OMA y Juan Valdez, pero no tienen el valor agregado de la experiencia temática de la

cultura cafetera. Manifiestan que esto permitiría potenciar la promoción del café del departamento del Meta y abriría las puertas a fuentes de financiación internacional para tecnificar la producción permitiendo a Guarulo ampliar su operación a otros espectros de la cadena de valor.

En lo referente a los clientes, se identifica una baja capacidad de retención de clientes y en cierta medida mantener el volumen de compra teniendo en cuenta la alta disponibilidad de información por parte de los compradores, sin embargo, al ser una nueva propuesta en el mercado se tiene la posibilidad de impactar en el mercado.

Continuando con la caracterización de clientes, se identificó que el 72% de la población mayor de 18 años consume café, siendo un 45,7% del género femenino siendo los rangos de edad que más lo consumen de los 18 a 22 año con un 18,9% (113) y de los 23 a 27 años con 14,2% (85), el otro 12,7% (76) se encuentra entre los 28 y 67 años. En referencia al género masculino un 26,2% consume café siendo los rangos de edad que menos lo consumen de los 18 a 22 año con un 9,8% (59) y de los 23 a 27 años con 7,7% (46), el otro 8,7% (52) se encuentra entre los 28 y 67 años.

Se evidencia que existe una gran competencia de tiendas de café en el mercado en la ciudad de Villavicencio, sin embargo, se presenta también un gran crecimiento en periodos cortos de tiempo como el que se presentó en 2009 a 2016 con un incremento del consumo de café en un 35% anual.

Por otra parte, la amenaza de productos sustitutos como el té, bebidas energizantes, jugos naturales, bebidas gaseosa, entre otros, se evidencio que no tienen un alto grado de innovación y sus precios no marcan una gran diferencia, en este punto es importante resalta que los cambios en la dinámica del consumo están orientados a productos naturales en donde el café listo para beber (RTD) tiene un crecimiento significativo sobre todo en la población de millennials.

En lo referente al enfoque de sostenibilidad social, la empresa no solo contribuye a la generación de empleo directo con la contratación 4 colaboradores sino también con la compra de insumos a proveedores regionales con lo cual se genera empleo para la población residente en el departamento y los caficultores de la región, además de propiciar retos de experiencias. De igual manera se establecerán alianzas que buscan desarrollar las habilidades de la población caficultora y sus interesados para favorecer una mayor equidad.

vivenciales de la cultura cafetera, las muestras culturales en torno a la cultura cafetera en vivo.

Por otra parte, en el enfoque de sostenibilidad ambiental la empresa contratara solo con proveedores que cuenten con certificaciones de Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas Ambientales para garantizar la conservación del medio de donde fueron extraídos y la sostenibilidad del recurso. De igual manera se propende por la reducción de huella de carbono al comprar todos los insumos en la región y con un trato altamente biodegradables como fibras de caña de azúcar y germinables que generan beneficios al ambiente.

En cuanto al enfoque de sostenibilidad económico, Guarulo generará beneficios positivos con relación a los costos e inversión requerida, lo cual favorece no solo a su inversionista sino también la empleabilidad, la inclusión social y la competitividad de la empresa. Por otra parte, promueve el desarrollo económico regional por medio de la generación de empleo, el fortalecimiento de marca regional, el fomento del turismo cafetero a partir de la oferta temática en cultura cafetera y la realización de congresos especializados de café con el sello Guarulo.

11. Referencias

- ALEPH. (5 de Abril de 2021). *¿Qué significado tiene el sol en una persona?* Obtenido de <https://aleph.org.mx/que-significado-tiene-el-sol-en-una-persona>
- Álvarez Restrepo, K., & Siegert Ospina, K. (2010). *LA LEY 1258 DE 2008, UNA MIRADA CRÍTICA*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Amor Perfecto. (s.f). *Nuestra Historia*. Obtenido de <https://cafeamorperfecto.com/pages/conocenos>
- Asamblea Departamental del Meta. (2020). *ORDENANZA No. 1069 DE 2020*. Villavicencio: Gobernación del Meta.
- Banco Finandina. (26 de 10 de 2019). *¿En qué invertir en Colombia en el 2020?* Obtenido de <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/10/29/4-ideas-de-negocios-en-que-invertir-en-colombia>
- Bancolombia. (2020). *Sector cafetero: pasado reciente, coyuntura actual*. Bogotá D.C.: Grupo Bancolombia.
- Barrero Mora , M., Cardozo Canizalez, L., & Ortega Galindo , F. (2010). *SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA S.A.S*. Bogotá D.C.: Superintendencia de Sociedades.
- Becerra Elejalde, L. L. (2 de Marzo de 2020). *Las tiendas de café cambiaron en los últimos cuarenta años al ritmo del consumidor*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/consumo/las-tiendas-de-cafe-cambiaron-en-los-ultimos-cuarenta-anos-al-ritmo-del-consumidor-2971876#:~:text=El%20producto%2C%20primordial%20en%20la,kilos%20per%20c%3A1pita%20por%20a%3B1o>.
- Benítez, N., & Solano, A. (28 de 05 de 2020). *“El sector está atravesando por dos pandemias, la de salud y la económica”*: *Presidente de Federación Nacional de Cafeteros*. Obtenido de <https://www.senado.gov.co/index.php/prensa/lista-de-noticias/1257-el-sector-esta-atravesando-por-dos-pandemias-la-de-la-salud-y-la-economica-presidente-de-federacion-nacional-de-cafeteros>
- Café 360. (s.f). *Historia de las Cafeterías*. Obtenido de <https://cafetres60.wixsite.com/cafe/single-post/2015/09/03/historia-de-las-cafeterias>
- Calero, J., & Casas, K. (2014). *DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA MARCA CAFÉ GINEBRAS*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Cámara de Comercio de Cali. (s.f.). *CÓMO CREAR EMPRESA*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>
- Camara de Comercio de Villavicencio. (2021). *TARIFAS 2021: Registro Mercantil Y Proponentes*. Obtenido de https://s3.pagegear.co/415/71/imagenes-editor/paginas/2021/tarifas_2021/tarifas_registros_2021_para_publicar.pdf
- Cervera, A. (20 de Mayo de 2020). *Salud ocupacional: qué es y qué beneficios aporta a la empresa*. Obtenido de <https://www.simbiotia.com/salud-ocupacional/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Mundial%20de,reduciendo%20las%20condiciones%20de%20riesgo%E2%80%9D>.
- Conde, C., Cabrera, D., & Tibaquirá, P. (18 de Septiembre de 2015). *Aspectos Claves del Registro Sanitario en Colombia*. Obtenido de <https://propintel.uexternado.edu.co/aspectos-claves-del-registro-sanitario-en-colombia/>

- Congreso de Colombia. (1979). *Ley 9 de 1979*. Bogotá, D. E.: El Ministro de Salud.
- Congreso de Colombia. (1982). *Ley 23 de 1982*. Bogotá D.C.: PRESIDENTE DEL HONORABLE SENADO.
- Congreso de Colombia. (1984). *LEY 11 DE 1984*. Bogotá, D. E: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- CONGRESO DE COLOMBIA. (2002). *Ley 789 de 2002*. Bogotá, D. C.: MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.
- Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1010 2006* . Bogota, D.C.: Ministerio de Protección Social.
- Congreso de Colombia. (2008). *LEY 1258 DE 2008*. Bogotá, D. C.: República de Colombia - Gobierno Nacional.
- Congreso de Colombia. (12 de 10 de 2011). *Ley 1480 de 2011* . Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/co/co103es.pdf>
- Congreso de Colombia. (11 de 07 de 2012). *Ley 1562 de 2012*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (1995). *LEY 232 DE 1995*. Santafé de Bogotá, D. C.: Ministerio de Desarrollo Económico.
- Congreso de la República. (2008). *LEY 1258 DE 2008*. Bogotá, D. C.: Congreso de la República. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html#42
- Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 52 de 1993*. Santafé de Bogotá, D.C.: República de Colombia - Gobierno Nacional .
- DANE. (18 de 09 de 2020). *Encuesta de Consumo Cultural*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/eccultural/presentacion_ecc_2020.pdf
- DANE. (12 de Octubre de 2020). *Proyecciones de la población municipal 2018-2026* . Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/censo2018/proyecciones-de-poblacion/Municipal/anexo-proyecciones-poblacion-Municipal_2018-2026.xlsx
- DANE. (26 de 02 de 2021). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ene_21.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *MERCADO LABORAL URBANO – PRIMER SEMESTRE DE 2020: VILLAVICENCIO*. Villavicencio: Departamento Nacional de Planeación.
- Diaz, G. (19 de Junio de 2020). *¿Los accionistas de una S.A.S. son responsables de las obligaciones en que incurra la sociedad?* Obtenido de <https://www.clickabogadosyassociados.com/post/los-accionistas-de-una-s-a-s-son-responsables-de-las-obligaciones-en-que-incurra-la-sociedad>
- Dinero. (19 de Septiembre de 2019). *Estos son los países que más exportan café*. Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/quienes-son-los-mayores-exportadores-de-cafe/276962>
- Educafés. (28 de Septiembre de 2021). *Baristas, catadores y tostadores, surgen en septiembre... contra viento y pandemia*. Obtenido de <https://educafes.com/category/cafes-de-paso/>
- El Tiempo. (11 de Julio de 1995). *EL CAFÉ, RENGLÓN SUBUTILIZADO EN EL META*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-375486>

- El Tiempo. (1 de Abril de 2009). *Seis caficultores del Meta ganan premio 'Taza de la Excelencia' por su café*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4938590>
- Escola D'art I Superior de Disseny de Vic. (26 de Mayo de 2011). *PSICOLOGIA DEL COLOR*. Obtenido de <https://perio.unlp.edu.ar/catedras/iddi/wp-content/uploads/sites/125/2020/04/Psicologia-del-color.pdf>
- Fatsecret. (12 de Mayo de 2021). *Bebidas*. Obtenido de <https://www.fatsecret.es/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/grupo/bebidas>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (28 de 03 de 2021). *Eje Ambiental: Promovemos la sostenibilidad ambiental en la cadena de producción de café*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/sostenibilidad/eje-ambiental/>
- Ferricentro. (30 de Junio de 2021). *Seguridad Industrial Y Salud Ocupacional, La Mejor Forma Garantizar Protección A Los Colaboradores*. Obtenido de <https://ferricentro.com/seguridad-industrial-y-salud-ocupacional-la-mejor-forma-garantizar-proteccion-a-los-colaboradores/>
- Frohmann, A. (18 de 10 de 2017). *Estándares de sostenibilidad y participación de los productores*. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion_17.10.17_alicia_frohmann.pdf
- García, N., & Pabon, E. (2016). *Gestion de tecnologia e innovacion: Teoría, proceso y práctica*. Bogota: Universidad EAN.
- Gerencie.com. (3 de Septiembre de 2021). *Obligaciones tributarias de una S.A.S*. Obtenido de https://www.gerencie.com/aspectos-tributarios-de-la-sociedad-por-acciones-simplificadas-a-s.html#SAS_frente_al_impuesto_a_las_ventas
- Gómez-Pinzón. (2022). *Obligaciones corporativas año 2022*. Bogotá D.C.: Gómez-Pinzón.
- González Bell, J. (10 de Enero de 2019). *Mas meta, iniciativa de negocios agrícolas sostenibles para la transformación de la región*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/mas-meta-iniciativa-de-negocios-agricolas-sostenibles-para-la-transformacion-de-la-region-2813503>
- Grant, T. (1 de Marzo de 2021). *Entendiendo las tendencias en café de los millennials*. Obtenido de <https://mtpak.coffee/es/entendiendo-las-tendencias-en-cafe-de-los-millennials/>
- Hernández Lara, B. (2020). *DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL PARA EL ÁREA DE CALIDAD DE LA EMPRESA PRODUCTOS DE LA PROVINCIA S.A.S A TRAVÉS DE FORMATOS Y PROCEDIMIENTOS SEGÚN RESOLUCIÓN 2674 DE 2013*. Palmira: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Hiller, L. (19 de Septiembre de 2017). *¿Cómo fueron Parte de la Revolución Social las Cafeterías de Bogotá?* Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2017/09/19/como-fueron-parte-de-la-revolucion-social-las-cafeterias-de-bogota/>
- Hurtado, L. (29 de Septiembre de 2021). *Colombianos gastaron \$ 917.000 millones en la compra de café*. Obtenido de https://caracol.com.co/radio/2021/09/29/economia/1632928424_084200.html
- Instituto Distrital de Patrimonio Cultural. (2015). *El impúdico brebaje. Los cafés de Bogotá 1866-2015*. Bogotá D.C.: Mario Jursich Durán.
- Juan Valdez. (s.f). *Nuestra historia: Principales hitos y momentos que han marcado nuestra historia*. Obtenido de <https://www.juanvaldezcafe.com/sobrejuanvaldez/nuestra-historia>

- La opinión. (28 de Junio de 2020). *El café, el gran pilar en la vida de los colombianos*. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/colombia/el-cafe-el-gran-pilar-en-la-vida-de-los-colombianos-198723>
- La Patria. (28 de 06 de 2020). *Café mantiene su peso económico en Colombia*. Obtenido de <https://www.lapatria.com/economia/cafes-mantiene-su-peso-economico-en-colombia-459924>
- La Republica. (18 de 09 de 2019). *Los planes de expansión que tienen las tiendas especializadas en el consumo de café*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/los-planes-de-expansion-que-tienen-las-tiendas-especializadas-en-el-consumo-de-cafe-2909451>
- La República. (11 de Julio de 2020). *El café tiene su mejor cosecha, mientras cadenas especializadas sufren por covid-19*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/el-cafe-tiene-su-mejor-cosecha-mientras-cadenas-especializadas-sufren-por-covid-3029869>
- La Republica. (2 de 03 de 2020). *Las tiendas de café cambiaron en los últimos cuarenta años al ritmo del consumidor*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/las-tiendas-de-cafe-cambiaron-en-los-ultimos-cuarenta-anos-al-ritmo-del-consumidor-2971876#:~:text=Del%20cultivo%20del%20grano%20dependen,kilos%20per%20c%C3%A1pita%20por%20a%C3%B1o>.
- Lascasas Monreal, S. (2010). *Cuadernos de Aragón No. 43: Biografía del café*. Zaragoza: INSTITUCIÓN FERNANDO EL CATÓLICO.
- LAVAÍVE. (2 de Febrero de 2021). *Tendencias de café en 2021*. Obtenido de <https://lavaive.com/tendencias-de-cafe-de-2021/>
- Litografías.net. (10 de Octubre de 2019). *Teoría y Psicología del Color*. Obtenido de <https://litografias.net/TEORIA-Y-PSICOLOGIA-DEL-COLOR.pdf>
- López B., J. (4 de 12 de 2019). *"EN EL CAFÉ DEBEMOS APROVECHAR MEJOR LOS ACUERDOS COMERCIALES": JOSÉ M. RESTREPO*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/aprenda/en-el-cafe-debemos-aprovechar-mejor-los-acuerdos-comerciales-jose-m-restrepo-2940635>
- López, J. (6 de 07 de 2019). *EN 10 AÑOS, LOS CAFETEROS RECIBIERON SUBSIDIOS POR MÁS DE \$3 BILLONES*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/en-10-anos-los-cafeteros-recibieron-subsidios-por-mas-de-3-billones-2881707>
- Lozano Garzón, R. (15 de Abril de 2019). *Por ventas, Tostao ya es segunda en ranquin de tiendas de café*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/comportamiento-de-las-tiendas-de-cafe-en-2018-349394>
- Lozano Villanueva, J., & Mojica Garavito, A. (2018). *DIAGNÓSTICO DE LAS TENDENCIAS DEL CONSUMO DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE DEL SECTOR RETAIL EN LAS COMUNAS 4 Y 7 DE LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO*. Villavicencio: Universidad de los Llanos.
- Lozano, R. (15 de Abril de 2019). *Por ventas, Tostao ya es segunda en ranquin de tiendas de café*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/comportamiento-de-las-tiendas-de-cafe-en-2018-349394>
- Mall & Retail. (17 de Enero de 2021). *Las tiendas de café buscando un nuevo aroma en 2021*. Obtenido de https://www.mallyretail.com/index.php/42?id=&id_news=1214
- Mena, M. (30 de Septiembre de 2021). *Los países más y menos adictos al café*. Obtenido de <https://es.statista.com/grafico/23076/consumo-medio-estimado-de-cafe-per-capita-en-2020/>

- Ministerio de Educación Nacional. (2019). *Informes departamentales de Educación Superior*. Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución 2674 de 2013*. Bogotá, D. C.: Ministerio de Salud y Protección Social.
- Ministerio de Trabajo. (1950). *Decreto 2663 de 1961*. Bogotá D.C.: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1979). *Resolución 2400 de 1979*. Bogotá, D. E.: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1989). *Resolución 1016 de 1989*. Santafé ale Bogotá: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ministerio del trabajo. (16 de 04 de 2016). *Decreto Numero 1072 de 2015*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- Ministerio del Trabajo. (2017). *Resolución 1111 de 2017*. Bogotá, D. C.: Ministerio del Trabajo.
- Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural. (8 de Junio de 2018). *La producción cafetera del Meta aumentó 128,2% en ocho años gracias a la renovación de 2.896 hectáreas*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/La-producci%C3%B3n-cafetera-del-Meta-aument%C3%B3-128,2-en-ocho-a%C3%B1os-gracias-a-la-renovaci%C3%B3n-de-2-896-hect%C3%A1reas.aspx>
- MINISTRO DE JUSTICIA. (1971). *Decreto 410 de 1971*. Bogotá, D.E.: PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA . Obtenido de <https://principal.notinet.com.co/codigos/capitulos.php?id=1208#:~:text=515.,los%20fines%20de%20la%20empresa>.
- Ministro de Trabajo. (20112). *Resolución número 00000652 de 2012*. Bogotá, D. C.: Ministro de Trabajo.
- Museu do café. (s.f). *La historia de las cafeterías*. Obtenido de <https://www.museudocafe.org.br/es/cafeteria-es/la-historia-de-las-cafeterias/>
- Ocampo López, O. L., & Álvarez Herrera, L. M. (2017). Tendencia de la producción y el consumo del café en Colombia. *Apuntes Del Cenes*, 139-165.
- OECD. (29 de 01 de 2021). *Colombia: ¿Cómo va la vida?* Obtenido de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/colombia-es/#:~:text=Colombia%20se%20sit%C3%BAa%20por%20arriba,c%C3%ADvico%2C%20seguridad%20personal%20y%20satisfacci%C3%B3n>.
- OLLER. (s.f.). *Coberturas más destacadas del seguro de Todo Riesgo Daños Materiales*. Obtenido de <https://ollerbrokers.com/seguros-empresas/patrimonio/todo-riesgo-danos-materiales/#:~:text=El%20seguro%20todo%20riesgo%20de,el%20continente%20como%20el%20contenido>.
- Organización Internacional del Trabajo. (1992). *Seguridad y salud en la construcción*. Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *INSPECCIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO: Módulo de formación para inspectores*. Argentina: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Sayco - Acinpro. (s.f). *¿Qué hacemos?* Obtenido de <https://www.osa.org.co/-quienes-somos->
- Pabon, O. (30 de Abril de 2020). *Bonanza cafetera nacional poco cobija al Meta*. Obtenido de <https://www.viveelmeta.com/historia-bonanza-cafetera-departamento-del-meta-3154/>

- Palacios, K. (13 de Agosto de 2021). *Las tiendas de café buscando un nuevo aroma en 2021*.
Obtenido de <https://www.america-retail.com/colombia/las-tiendas-de-cafe-buscando-un-nuevo-aroma-en-2021/>
- Palacios, K. (13 de Agosto de 2021). *Las tiendas de café buscando un nuevo aroma en 2021*.
Obtenido de <https://www.america-retail.com/colombia/las-tiendas-de-cafe-buscando-un-nuevo-aroma-en-2021/>
- Periódico del Meta. (2 de Julio de 2019). *Meta, despensa agrícola y pecuaria*. Obtenido de <https://periodicodelmeta.com/meta-despensa-agricola-y-pecuaria/>
- Portafolio. (24 de Febrero de 2018). *¿Sabe cuánto gasta en café al mes cuando lo toma fuera de la casa?* Obtenido de <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/sabe-cuanto-gasta-en-cafe-al-mes-cuando-lo-toma-fuera-de-la-casa-514609>
- Portafolio. (10 de 03 de 2021). *Inflación de 2020 en Colombia fue la más baja en la historia del Dane*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-de-colombia-durante-2020-547995>
- Positiva. (2018). *Guía señalización y demarcación de áreas de trabajo*. Bogota D.C.: Positiva.
- Positiva. (2020). *MEDICINA LABORAL Y PREVENTIVA*. Bogota D.C.: Positiva Educa.
- Presidente de la República de Colombia. (1993). *Decreto 663 de 1993*. Bogotá, D.C.: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Presidente de la República de Colombia. (2005). *Decreto número 3636 de 2005*. Bogotá, D. C.: 1 Ministro de la Protección Social.
- PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (2008). *DECRETO 1879 DE 2008*. Bogotá, D. C.: Ministro del Interior y de Justicia.
- Presidente de la República de Colombia. (s.f). *Código de Comercio*. Obtenido de <https://arrincondelparque.com/images/documentos/codigo-comercio.pdf>
- Procolombia. (s.f). *¿Cuánto se demora y cuánto cuesta la apertura de una sociedad en Colombia?* Obtenido de <https://www.colombiatrader.com.co/faqs/%C2%BFcuanto-se-demora-y-cuanto-cuesta-la-apertura-de-una-sociedad-en-colombia>
- Proexpansion. (5 de Enero de 2015). *El Café: las nuevas tendencias en el negocio*. Obtenido de <https://proexpansion.com/es/articulos/985-el-cafelas-nuevas-tendencias-en-el-negocio>
- Quintero Soto, G., & Sánchez Vargas, R. (2011). *IMPLICACIONES JURÍDICAS, TRIBUTARIAS, CONTABLES Y DE REVISORÍA FISCAL DE LA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (SAS) EN EL ESQUEMA EMPRESARIAL COLOMBIANO*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- RED DEPARTAMENTAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL DE CALDAS. (2019). *GUÍA PARA ORIENTAR LA CAPACITACIÓN DE MANIPULADORES DE ALIMENTOS*. Caldas: Mesa Departamental de Calidad e Inocuidad de los Alimentos de la Red de Seguridad Alimentaria y Nutricional de.
- Rodríguez, L. (25 de Febrero de 2021). *Juan Valdez, primera cadena de café en el mundo certificada por su desempeño*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/economia/juan-valdez-primera-cadena-de-cafe-en-el-mundo-certificada-por-su-desempeno>
- Saavedra Soto, P. (2014). *Implicaciones de la aplicación de las leyes 1258 de 2008 y 1429 del 2010. Caso VKJ Artes Gráficas S.A.S*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Semana. (3 de Febrero de 2021). *La pandemia, una oportunidad para el café colombiano*. Obtenido de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pU_V7b7bPxcJ:https://www.se

- mana.com/hablan-las-marcas/articulo/de-que-forma-el-cafe-es-un-motor-de-crecimiento-en-medio-de-la-pandemia/309484/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co
- Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). *¿Qué es una marca?* Obtenido de <https://www.sic.gov.co/node/77>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). *Solicitud y costos del registro de marcas.* Obtenido de <https://www.sic.gov.co/node/82>
- SURA. (2021). *SEGURO TODO RIESGO EMPRESARIAL*. Bogota D.C.: SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A.
- Szyliowicz, M. (7 de Junio de 2021). *Tendencias del café: en grande y regreso a casa.* Obtenido de <https://bartalks.net/es/cafe-tendencias-yendo-a-grande-y-a-casa/>
- Terra. (12 de Enero de 2022). *Simbolismo del caballo y significados espirituales de los caballos.* Obtenido de <https://www.terra.cl/estilo-de-vida/2022/1/12/simbolismo-del-caballo-los-significados-espirituales-de-ver-un-caballo-11074.html>
- Torrado, S. (14 de Mayo de 2018). *El inesperado rival de Juan Valdez.* Obtenido de El País: https://elpais.com/economia/2018/05/11/actualidad/1526039078_975026.html
- Ucros Barrós, C. (1997). *Ley 222 de 1995*. Santa Fé de Bogotá D.C.: Superintendencia de Sociedades.
- Vargas Brand, L. (10 de Agosto de 2018). *Colombia: Así se encuentra el negocio de cafés en el país.* Obtenido de <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-asi-se-encuentra-el-negocio-de-cafes-en-el-pais/>
- Vidal Cuellar, R. (2004). *IMPLEMENTACION DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA EN LA INDUSTRIA ALIMENTICIA. AREA: ALIMENTOS EN CONSERVA*. Santiago de Cali: Universidad Autonoma de Occidente.
- Vita Mesa, L. (29 de Enero de 2020). *SE FORTALECE INICIATIVA PARA IMPULSAR EL CULTIVO DE CAFÉ EN EL DEPARTAMENTO DEL META.* Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/se-fortalece-iniciativa-para-impulsar-el-cultivo-de-cafe-en-el-departamento-del-meta-2958074>
- We Love Villavo. (20 de Marzo de 2019). *Es hora de hacer una pausa en Café Bocoré.* Obtenido de <https://www.welovevillavo.com/post/2019/03/20/es-hora-de-hacer-una-pausa-en-caf%C3%A9-bocor%C3%A9>
- Yara. (30 de Diciembre de 2020). *La producción global de café.* Obtenido de <https://www.yara.com.co/nutricion-vegetal/cafe/produccion-global/#:~:text=Alrededor%20de%207.7%20millones%20de,en%20m%C3%A1s%20de%2050%20pa%C3%ADses.>

12. Anexos

Anexo 1. Fuerzas de Porter

Anexo 2. Análisis PESTEL

Anexo 3. Perfil de persona

Anexo 4. Validación entrevistas

Anexo 5. Focus group.

Anexo 6. Encuesta

Anexo 7. Proyecciones-poblacion-Municipal_2018-2026

Anexo 8. Fichas técnicas de productos

Fichas técnicas de bebidas frías

A continuación, se presentan las fichas técnicas de las bebidas frías que ofrecerá Guarulo en su portafolio de productos.

Tabla 44. Fichas técnicas tinto frio

Nombre del producto	Tinto frio (por cada 100ml)
Descripción del producto	El café es la bebida que se obtiene a partir de los granos tostados y molidos de los frutos de la planta del café
Ingredientes	Café Agua Hielo
Composición nutricional del producto	1.00 Kcal Energía 0.12 (g) Proteína 0.04 (g) Carbohidratos 0.00 (g) Azúcares 2.00 (mg) Sodio 0.02 (g) Grasas 0.0002 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: Característico Sabor: Característico Color: Cafe Textura: Liquida
Presentación y contenido neto	250ml servido en vaso transparente de polímero de almidón de maíz (PLA)
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado (15 días)

Fuente. (Fatsecret, 2021) Elaboración propia

Tabla 45. Fichas técnicas malteada de café

Nombre del producto	Malteada de Café (por cada 200ml)
Descripción del producto	Batido frío elaborado a base de leche y helado, que lleva café y leche condensada mezclado en licuadora.
Ingredientes	Hielo Helado de vainilla Café Leche condensada Leche
Composición nutricional del producto	224.41 Kcal Energía 6.25 (g) Proteína 26.40 (g) Carbohidratos 20.62 (g) Azúcares 97.63 (mg) Sodio 10.38 (g) Grasas 6.60 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: Característico Sabor: Característico lácteo Color: Blanco Textura: Líquida
Presentación y contenido neto	250ml servido en vaso transparente de polímero de almidón de maíz (PLA)
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado (15 días)

Fuente. (Fatsecret, 2021) Elaboración propia

Tabla 46. Fichas técnicas granizado de café

Nombre del producto	Granizado de Café (por cada 200ml)
Descripción del producto	Bebida refrescante que se prepara con hielo picado y café.
Ingredientes	Hielo Azúcar Café Agua
Composición nutricional del producto	139 Kcal Energía 1.30 (g) Proteína 33.50 (g) Carbohidratos 32.60 (g) Azúcares 0.00 (mg) Sodio 0.00 (g) Grasas 0.00 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: Característico Sabor: Característico lácteo Color: Cafe Textura: Liquida
Presentación y contenido neto	250ml servido en vaso transparente de polímero de almidón de maíz (PLA)
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado (15 días)

Fuente. (Fatsecret, 2021) Elaboración propia

Tabla 47. Fichas técnicas frappé de café

Nombre del producto	Frappé de Café (por cada 200ml)
Descripción del producto	Bebida fría elaborada mezclando café con hielo picado, y suele ir acompañado de nata o crema de leche y azúcar.

Ingredientes	<p>Crema chantilly</p> <p>Azúcar</p> <p>Café</p> <p>Hielo</p> <p>Helado de nata o vainilla.</p> <p>Adicionales: trozos de chocolate, cacao en polvo o caramelo.</p>
Composición nutricional del producto	<p>146 Kcal Energía</p> <p>4.71 (g) Proteína</p> <p>21.43 (g) Carbohidratos</p> <p>22.49 (g) Azúcares</p> <p>64.00 (mg) Sodio</p> <p>4.79 (g) Grasas</p> <p>2.73 (g) Grasas saturadas</p>
Características organolépticas	<p>Olor: Característico</p> <p>Sabor: Característico lácteo</p> <p>Color: Cafe</p> <p>Textura: Liquida</p>
Presentación y contenido neto	<p>250ml servido en vaso transparente de polímero de almidón de maíz (PLA)</p>
Conservación del producto y vida útil	<p>Refrigerado (15 días)</p>

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Tabla 48. Fichas técnicas mocca de café

Nombre del producto	Mocca (por cada 100ml)
Descripción del producto	Un café moca es una variante del café con leche. Como este, suele llevar un tercio de expreso y dos tercios

	de leche vaporizada, pero se añade una parte de chocolate, normalmente en forma de jarabe de chocolate
Ingredientes	<p>Café</p> <p>Leche</p> <p>Cacao en polvo</p> <p>Azúcar</p> <p>Sal</p> <p>Crema chantilly</p> <p>Adicionales: Cacao en polvo, canela, malvaviscos.</p>
Composición nutricional del producto	<p>43 Kcal Energía</p> <p>1.30 (g) Proteína</p> <p>8.10 (g) Carbohidratos</p> <p>8.10 (g) Azúcares</p> <p>0.12 (mg) Sodio</p> <p>0.50 (g) Grasas</p> <p>0.40 (g) Grasas saturadas</p>
Características organolépticas	<p>Olor: Característico</p> <p>Sabor: Característico lácteo</p> <p>Color: Cafe</p> <p>Textura: Liquida</p>
Presentación y contenido neto	250ml servido en vaso transparente de polímero de almidón de maíz (PLA)
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado (15 días)

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Tabla 49. Fichas técnicas latte de café

Nombre del producto	Latte (por cada 100ml)
---------------------	------------------------

Descripción del producto	El café latte es una bebida espumosa suave y sedosa. Normalmente, el café latte se prepara con una o dos dosis de expreso (1/3 de la bebida) y 2/3 de leche calentada con vapor, con una pequeña capa (alrededor de 1 cm) de espuma de leche.
Ingredientes	Carga de café Agua Hielo Leche Crema chantilly Extracto de Vainilla Adicionales: Crema de whiskey o crema de brandy
Composición nutricional del producto	70 Kcal Energía 2.80 (g) Proteína 9.10 (g) Carbohidratos 9.10 (g) Azúcares 0.20 (mg) Sodio 2.60 (g) Grasas 1.70 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: Característico Sabor: Característico lácteo Color: Cafe Textura: Liquida
Presentación y contenido neto	250ml servido en vaso transparente de polímero de almidón de maíz (PLA)
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado (15 días)

Fuente. (Fatsecret, 2021) Elaboración propia

Fichas técnicas de bebidas calientes

A continuación, se presentan las fichas técnicas de las bebidas calientes que ofrecerá Guarulo en su portafolio de productos.

Tabla 50. Fichas técnicas tinto

Nombre del producto	Tinto (por cada 100ml)
Descripción del producto	El café es la bebida que se obtiene a partir de los granos tostados y molidos de los frutos de la planta del café
Ingredientes	Café Agua
Composición nutricional del producto	1.00 Kcal Energía 0.12 (g) Proteína 0.04 (g) Carbohidratos 0.00 (g) Azúcares 2.00 (mg) Sodio 0.02 (g) Grasas 0.0002 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: Característico Sabor: Característico Color: Cafe Textura: Liquida
Presentación y contenido neto	250ml servido en vaso elaborado en fibras de caña de azúcar
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado (15 días)

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Tabla 51. Fichas técnicas expresso

Nombre del producto	Expresso (por cada 100ml)
Descripción del producto	El café es la bebida que se obtiene a partir de los granos tostados y molidos de los frutos de la planta del café elaborado en una cafetera expreso.
Ingredientes	Café Agua
Composición nutricional del producto	2.0 Kcal Energía 0.12 (g) Proteína 0.00 (g) Carbohidratos 0.00 (g) Azúcares 0.04 (mg) Sodio 0.18 (g) Grasas 0.092 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: Característico Sabor: Característico Color: Cafe Textura: Liquida
Presentación y contenido neto	150ml servido en vaso elaborado en fibras de caña de azúcar
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado (15 días)

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Tabla 52. Fichas técnicas cappuccino

Nombre del producto	Cappuccino (por cada 100ml)
Descripción del producto	Bebida preparada con café expreso y leche montada con vapor.
Ingredientes	Leche Café Adicionales: Cacao en polvo o canela.

Composición nutricional del producto	33 Kcal Energía 0.60 (g) Proteína 4.90 (g) Carbohidratos 4.20 (g) Azúcares 0.52 (mg) Sodio 1.20 (g) Grasas 1.10 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: Característico Sabor: Característico lácteo Color: Cafe Textura: Liquida
Presentación y contenido neto	250ml servido en vaso elaborado en fibras de caña de azúcar
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado (15 días)

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Tabla 53. Fichas técnicas mocca

Nombre del producto	Mocca (por cada 100ml)
Descripción del producto	Un café moca es una variante del café con leche. Como este, suele llevar un tercio de expreso y dos tercios de leche vaporizada, pero se añade una parte de chocolate, normalmente en forma de jarabe de chocolate
Ingredientes	Café Leche Caliente Cacao en polvo Azúcar Sal Crema chantilly

	Adicionales: Cacao en polvo, canela, malvaviscos.
Composición nutricional del producto	43 Kcal Energía 1.30 (g) Proteína 8.10 (g) Carbohidratos 8.10 (g) Azúcares 0.12 (mg) Sodio 0.50 (g) Grasas 0.40 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: Característico Sabor: Característico lácteo Color: Cafe Textura: Liquida
Presentación y contenido neto	250ml servido en vaso elaborado en fibras de caña de azúcar
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado (15 días)

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Tabla 54. Fichas técnicas latte

Nombre del producto	Latte (por cada 100ml)
Descripción del producto	El café latte es una bebida espumosa suave y sedosa. Normalmente, el café latte se prepara con una o dos dosis de expreso (1/3 de la bebida) y 2/3 de leche calentada con vapor, con una pequeña capa (alrededor de 1 cm) de espuma de leche.
Ingredientes	Café Agua Leche Fría Leche Caliente

	Crema chantilly Extracto de Vainilla Adicionales: Crema de wiskey o crema de brandy
Composición nutricional del producto	70 Kcal Energía 2.80 (g) Proteína 9.10 (g) Carbohidratos 9.10 (g) Azúcares 0.20 (mg) Sodio 2.60 (g) Grasas 1.70 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: Característico Sabor: Característico lácteo Color: Cafe Textura: Liquida
Presentación y contenido neto	250ml servido en vaso elaborado en fibras de caña de azúcar
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado (15 días)

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Tabla 55. Fichas técnicas guarulo

Nombre del producto	Guarulo (por cada 100ml)
Descripción del producto	Es un café bastante aguado, aromatizado con canela y anís, endulzado con panela; este café es muy típico de los llanos orientales colombianos.
Ingredientes	Carga de café Agua Panela en polvo

	Aguardiente Llanero Clavo de olor Jengibre Molido
Composición nutricional del producto	84 Kcal Energía 0.00 (g) Proteína 22.78 (g) Carbohidratos 7.84 (g) Azúcares 0.12 (mg) Sodio 0.00 (g) Grasas 0.00 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: Característico Sabor: Característico Color: Cafe Textura: Liquida
Presentación y contenido neto	250ml servido en vaso elaborado en fibras de caña de azúcar
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado (15 días)

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Tabla 56. Fichas técnicas chai tea latte

Nombre del producto	Chai Tea Latte (por cada 100ml)
Descripción del producto	Es una bebida caliente, lechosa, fragante, ligeramente picante.
Ingredientes	Pimienta negra Clavo de olor Cardamomo Anís Canela

	Jengibre Té negro Agua Leche
Composición nutricional del producto	449 Kcal Energía 16.10 (g) Proteína 60.30 (g) Carbohidratos 58.40 (g) Azúcares 0.00 (mg) Sodio 15.70 (g) Grasas 9.90 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: Especies Sabor: Característico lácteo Color: Cafe Textura: Liquida
Presentación y contenido neto	250ml servido en vaso elaborado en fibras de caña de azúcar
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado (15 días)

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Fichas técnicas de alimentos de dulce

A continuación, se presentan las fichas técnicas de los alimentos de dulce que ofrecerá Guarulo en su portafolio de productos.

Tabla 57. Fichas técnicas mantecada

Nombre del producto	Mantecada (por cada 100gr)
---------------------	----------------------------

Descripción del producto	Es un producto de pastelería típico de la ciudad española de Astorga.
Ingredientes	Harina de trigo Huevos Azúcar Levadura Mantequilla
Composición nutricional del producto	535 Kcal Energía 4.52 (g) Proteína 49.12 (g) Carbohidratos 25.04 (g) Azúcares 0.60 (mg) Sodio 36.40 (g) Grasas 18.36 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: característico Sabor: característico Color: Amarillo Textura: Esponjosa
Presentación y contenido neto	100 gr servido en plato germinable.
Conservación del producto y vida útil	Treinta (30) días calendario desde la fecha de elaboración.

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Tabla 58. Fichas técnicas brownie

Nombre del producto	Brownie (por cada 100gr)
Descripción del producto	Un brownie es un bizcocho de chocolate pequeño, típico de la gastronomía de Estados Unidos.

Ingredientes	<p>Chocolate negro</p> <p>Mantequilla</p> <p>Huevos</p> <p>Azúcar</p> <p>Esencia de vainilla</p> <p>Harina</p> <p>Chocolate en polvo</p>
Composición nutricional del producto	<p>379 Kcal Energía</p> <p>4.76 (g) Proteína</p> <p>62.54 (g) Carbohidratos</p> <p>36.76 (g) Azúcares</p> <p>0.37 (mg) Sodio</p> <p>13.77 (g) Grasas</p> <p>2.85 (g) Grasas saturadas</p>
Características organolépticas	<p>Olor: característico</p> <p>Sabor: característico</p> <p>Color: Marron</p> <p>Textura: Esponjosa</p>
Presentación y contenido neto	100 gr servido en plato germinable.
Conservación del producto y vida útil	Treinta (30) días calendario desde la fecha de elaboración.

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Tabla 59. Fichas técnicas rollo de canela

Nombre del producto	Rollo de Canela (por cada 100gr)
Descripción del producto	El rollo de canela es un pan dulce originario de Suecia y Dinamarca.

Ingredientes	<p>Harina de trigo</p> <p>Huevos</p> <p>Azúcar glass</p> <p>Canela</p> <p>Levadura</p> <p>Mantequilla</p>
Composición nutricional del producto	<p>378 Kcal Energía</p> <p>5.01 (g) Proteína</p> <p>56.62 (g) Carbohidratos</p> <p>40.96 (g) Azúcares</p> <p>0.86 (mg) Sodio</p> <p>15.23 (g) Grasas</p> <p>2.87 (g) Grasas saturadas</p>
Características organolépticas	<p>Olor: característico</p> <p>Sabor: característico</p> <p>Color: Café</p> <p>Textura: Esponjosa</p>
Presentación y contenido neto	100 gr servido en plato germinable.
Conservación del producto y vida útil	Treinta (30) días calendario desde la fecha de elaboración.

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Tabla 60. Fichas técnicas muffins

Nombre del producto	Muffins (por cada 113gr)
Descripción del producto	Es un pan dulce cocinado al horno en moldes al uso, presentan una base cilíndrica y una superficie más ancha, con forma de hongo.

Ingredientes	<p>Harina de trigo</p> <p>Azúcar</p> <p>Mantequilla</p> <p>Huevos</p> <p>Levadura</p> <p>Bicarbonato</p> <p>Zumo de limón</p> <p>Ralladura de limón</p> <p>Yogurt natural</p> <p>Salsa de mora</p>
Composición nutricional del producto	<p>321 Kcal Energía</p> <p>6.33 (g) Proteína</p> <p>56.03 (g) Carbohidratos</p> <p>16.65 (g) Azúcares</p> <p>1.31 (mg) Sodio</p> <p>8.44 (g) Grasas</p> <p>1.52 (g) Grasas saturadas</p>
Características organolépticas	<p>Olor: característico</p> <p>Sabor: característico</p> <p>Color: Café</p> <p>Textura: Esponjosa</p>
Presentación y contenido neto	113 gr servido en plato germinable.
Conservación del producto y vida útil	Treinta (30) días calendario desde la fecha de elaboración.

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Tabla 61. Fichas técnicas pastel gloria

Nombre del producto	Pastel Gloria (por cada 100gr)
Descripción del producto	Es un hojaldre que contiene bocadillo en el interior, espolvoreado con azúcar granulada. Alternativamente, se pueden rellenar con arequipe o queso.
Ingredientes	Azúcar Pulverizada Pasta de hojaldre Huevos Bocadillo Queso Mozzarella Leche
Composición nutricional del producto	422 Kcal Energía 9.80 (g) Proteína 42.60 (g) Carbohidratos 22.40 (g) Azúcares 0.00 (mg) Sodio 22.40 (g) Grasas 1.40 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: característico Sabor: característico Color: Café Textura: Crocante
Presentación y contenido neto	100 gr servido en plato germinable.
Conservación del producto y vida útil	Treinta (30) días calendario desde la fecha de elaboración.

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Tabla 62. Fichas técnicas cheesecake

Nombre del producto	Cheesecake (porción 128gr)
Descripción del producto	Es un pastel de queso, es un postre clásico americano. Su principal ingrediente es el queso crema. Su fondo es crujiente y se obtiene al moler o triturar galletas y mezclarlas con mantequilla y azúcar.
Ingredientes	Galletas de leche Queso mascarpone. Queso crema. Azúcar. Mantequilla. Huevos.
Composición nutricional del producto	410 Kcal Energía 11.1 (g) Proteína 37.27 (g) Carbohidratos 28.20 (g) Azúcares 1.21 (mg) Sodio 24.58 (g) Grasas 9.83 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: característico Sabor: característico Color: Blanco Textura: Esponjoso
Presentación y contenido neto	128 gr servido en plato germinable.
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado, quince (15) días calendario desde la fecha de elaboración.

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Fichas técnicas de alimentos de sal

A continuación, se presentan las fichas técnicas de los alimentos de sal que ofrecerá Guarulo en su portafolio de productos.

Tabla 63. Ficha técnica pandebono

Nombre del producto	Pandebono (porción 70gr)
Descripción del producto	Es un amasijo propio del Valle del Cauca de forma redonda y rosca con relleno.
Ingredientes	Almidón de yuca Almidón de maíz Levadura Azúcar Sal Queso Feta Cuajada Mantequilla Huevo
Composición nutricional del producto	240 Kcal Energía 9.78 (g) Proteína 28.23 (g) Carbohidratos 1.76 (g) Azúcares 0.86 (mg) Sodio 10.07 (g) Grasas 5.68 (g) Grasas saturadas
Características organolépticas	Olor: característico Sabor: característico Color: Blanco Textura: Esponjoso

Presentación y contenido neto	70 gr servido en plato germinable.
Conservación del producto y vida útil	Quince (15) días calendario desde la fecha de elaboración.

Fuente. (*Fatsecret, 2021*) Elaboración propia

Tabla 64. Ficha técnica almojábana

Nombre del producto	Almojábana (porción 50gr)	
Descripción del producto	Es un panecillo dulce a base de queso.	
Ingredientes	Harina de maíz blanco. Cuajada. Fécula de Maíz Polvo para hornear.	Huevos. Mantequilla. Sal. Azúcar.
Composición nutricional del producto	149 Kcal Energía 6.32 (g) Proteína 16.45 (g) Carbohidratos 0.46 (g) Azúcares 0.41 (mg) Sodio 6.59 (g) Grasas 3.75 (g) Grasas saturadas	
Características organolépticas	Olor: característico Sabor: característico Color: Blanco Textura: Esponjoso	
Presentación y contenido neto	50 gr servido en plato germinable.	
Conservación del producto y vida útil	Quince (15) días calendario desde la fecha de elaboración.	

Fuente. (Fatsecret, 2021) Elaboración propia

Tabla 65. Ficha técnica pastel de pollo

Nombre del producto	Pastel de pollo (porción 220gr)	
Descripción del producto	Es un hojaldre relleno de pollo y verduras.	
Ingredientes	Aceite de oliva Pechuga de pollo Pasta de hojaldre Huevo Leche	Caldo de gallina Verdura picada Sal
Composición nutricional del producto	496 Kcal Energía 30.13 (g) Proteína 26.73 (g) Carbohidratos 2.38 (g) Azúcares 1.22 (mg) Sodio 27.86 (g) Grasas 10.22 (g) Grasas saturadas	
Características organolépticas	Olor: característico Sabor: característico Color: Amarillo Textura: Crocante	
Presentación y contenido neto	220 gr servido en plato germinable.	
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado, cinco (5) días calendario desde la fecha de elaboración.	

Fuente. (Fatsecret, 2021) Elaboración propia

Tabla 66. Ficha técnica pastel de carne

Nombre del producto	Pastel de carne (porción 108gr)	
Descripción del producto	Es un hojaldre relleno de carne y verduras.	
Ingredientes	Aceite de oliva Carne molida Pasta de hojaldre Huevo Leche	Caldo de costilla Verdura picada Sal
Composición nutricional del producto	220 Kcal Energía 17.45 (g) Proteína 7.04 (g) Carbohidratos 1.75 (g) Azúcares 1.12 (mg) Sodio 13.08 (g) Grasas 4.30 (g) Grasas saturadas	
Características organolépticas	Olor: característico Sabor: característico Color: Amarillo Textura: Crocante	
Presentación y contenido neto	108 gr servido en plato germinable.	
Conservación del producto y vida útil	Refrigerado, cinco (5) días calendario desde la fecha de elaboración.	

Fuente. (Fatsecret, 2021) Elaboración propia

Anexo 9. Simulador Financiero