

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Gestión, innovación y desarrollo empresarial

2022

Director de tesis: Carlos Gaviria

Autor: Carlos Hernán Romero Romero

Modelo de negocio para la creación de un bar de bebidas típicas colombianas

Introducción

Se diseñó un modelo de negocios que promueva las bebidas tradicionales a través de un gastrobar. Para ello se recolectó información sobre las teorías de innovación y de metodologías ágiles de desarrollo de proyectos, aquí se definió que la metodología y el modelo a seguir son “lean startup” y modelo Canvas. Después, se realiza una contextualización sectorial, en donde se resalta la importancia y el desarrollo de las bebidas tradicionales en diferentes países; además, se explica los motivos de la baja producción de las manifestaciones culinarias, principalmente enfocado a las bebidas colombianas.

Este documento se dividió en los siguientes capítulos: estudio de mercado, diseño del producto, gestión empresarial, tamaño e identidad del proyecto, plan de mercadeo y viabilidad financiera. En el capítulo de análisis de mercado se empezó identificando y caracterizando el público objetivo del proyecto. Se procedió con una identificación y estudio de competidores mediante una georreferenciación y un estudio de mercado “benchmarking” virtual y presencial, en resumen, se ubicó a los competidores y se observó variables como el precio y el consumo promedio.

El segundo capítulo se enfoca en el diseño del producto y para ello se usó metodología “lean startup” crear, medir y rediseñar. En la creación se recolectó bebidas alcohólicas y no alcohólicas de Colombia para después combinarlas con la coctelería moderna. Para medir y hacer el proceso de evaluación se hizo una sesión de grupo “Focus Group” en dónde se

recolecto información y opiniones de las bebidas tradicionales y del modelo de negocio. En la parte de rediseñar, se tomó en cuenta las opiniones del resultado de la sesión de grupo y con base a eso se rediseñó unos cocteles y se incluyó en la oferta unas tapas típicas colombianas.

En la gestión empresarial, capítulo tres, se aplica la metodología del modelo Canvas. Se hace una caracterización resumida de los segmentos seleccionados, se realiza la propuesta de valor, se define los canales de distribución, la relación con los clientes, los recursos y las actividades clave, las alianzas estratégicas y, finalmente, el marco legal. El siguiente capítulo, cuatro, se hablará del tamaño e identidad del proyecto o lo que se quiere transmitir con la idea de negocio. Por otro lado, se especificará la capacidad y los factores que condicionarán en el tamaño del proyecto dentro de los cuales se encuentran: mercadeo, mano de obra, financiamiento, disponibilidad u horario de apertura y clausura y capacidad instalada versus capacidad esperada.

En el plan de mercadeo se va a detallar qué redes sociales son necesarias, la página web y un plan de mercado con influenciadores. En el último capítulo se tendrá como fin planear y mostrar la viabilidad del proyecto y se hará mediante: las recetas estándar y la especificación de los productos, contextualización financiera, la causación de la nómina, la proyección de ventas, estado de resultados y el flujo de caja.

Abstact

This is a business model focused on the development of traditional Colombian beverage and snacks. This document provides some research necessary for the creation of a “gastrobar”, this includes sector background research, innovation, project’s size and his identity, marketing strategy and the project’s viability.

Palabras clave

Movimientos ágiles, bebidas tradicionales, coctelería, emprendimiento e innovación.

Metodología

Se escoge las metodologías cualitativa y cuantitativa. La metodología cuantitativa se enfoca en brindar un resultado objetivo y específico (Rosendo, 2014). Mientras que la metodología cualitativa se escoge porque permite ver una mejor “Realidad social” a través del análisis de las variables más flexiblemente; además, permiten identificar ideas, nociones y el comportamiento social de una manera más subjetiva (Castro, 1997). Es decir, que con ambas metodologías se habilita un mayor entendimiento de los resultados. Se podrán ver reflejadas a través de un sondeo de mercado, un Focus Group y la recolección de fuentes secundarias.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	3
FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	8
FUNDAMENTOS CONCEPTUALES.....	15
PROBLEMÁTICA SECTORIAL.....	17
1. ANÁLISIS DE MERCADO	20
1.1. MERCADO OBJETIVO	20
1.2. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO	21
1.3. IDENTIFICACIÓN COMPETIDORES	22
1.4. MAPA DE PROCESOS DESDE EL “COSTUMER JOURNEY”	33
2. DISEÑO DE PRODUCTO.....	34
2.1. OFERTA GASTRONÓMICA	35
2.2. FOCUS GROUP.....	39
3. GESTIÓN GERENCIAL	43
3.1. MODELO DE CANVAS	43
3.2. MARCO LEGAL	57
4. IDENTIDAD Y TAMAÑO DEL PROYECTO	60
4.1. IDENTIDAD DEL GASTROBAR	60
4.2. ARQUETIPO.....	60
4.3. NOMBRE	61
4.4. ESTUDIO TÉCNICO.....	61

4.5.	TAMAÑO DEL PROYECTO	63
5.	MERCADEO	65
5.1.	CONTACTO A TRAVÉS DE INTERNET	65
5.2.	PLAN DE INFLUENCIADORES	65
5.3.	PUBLICIDAD.....	66
6.	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	67
6.3.	ESTIMACIÓN DE NÓMINA	71
6.4.	GASTOS PREOPERATIVOS.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
6.5.	GASTOS FIJOS	73
6.6.	PROYECCIÓN DE INGRESOS	74
6.7.	FINANCIACIÓN	76
6.9.	FLUJO DE CAJA	77
6.10.	INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA	78
	CONCLUSIONES.....	79
	RECOMENDACIONES.....	81
	REFERENCIA	81
	ANEXOS	90
	FIGURAS	90

Fundamentos teóricos

La teoría de desarrollo habla del emprendimiento innovador elaborada por Schumpeter en el siglo XX, explica a manera de contraponer la tesis de Karl Marx “Das Kapital”, que el capitalismo nunca va a fracasar porque siempre existirá una fuerza impulse a las clases bajas y medias, Schumpeter se refería a la fortaleza impulsada por emprendedores (Mehmood et al., 2019). Para Schumpeter (2007) el pilar de la teoría es la innovación en la cual propone que existe que hay 5 tipos:

- i. Nuevos productos
- ii. Métodos de producción
- iii. Apertura de nuevos mercados
- iv. Nuevas fuentes de suministros materias primas u otros suministros
- v. Creación de nuevas estructuras de mercado.

Los países que han decidido implementar la fórmula de producción de Schumpeter, que incluye la tecnología e innovación como factor del Producto Interno Bruto (PIB)¹ y también han decidido tomar si ideología han empezado a ver los resultados pues se ha vuelto un factor que ayuda a promover la igualdad social y también contribuye con la generación de ingresos de cada país (Bazhal, 2017).

Peter Drucker (2002), por su parte, afirma que la innovación no se trata de solo la producción de productos nuevos, sino de disciplina sistemática organizada y rigurosa la cual se tiene que abandonar las cosas del pasado y proponer cosas nuevas. Para lograrlo Drucker dice que los emprendedores innovadores deben estar alerta a los cambios de la empresa, tanto externa e internamente; por eso propone que las dos fuentes de innovación son: internas, inesperado, incongruente, innovaciones basadas en procesos y cambios que se generen en la estructura e industria del mercado; por otro lado las fuentes externas, cambios demográficos, cambios en la percepción de la realidad y nuevos conocimiento es los campos de estudio afines a la empresa (Drucker, 1994); además menciona unos principios para la innovación, por ejemplo: en la innovación sistemática comienza con el análisis de las oportunidades; donde los innovadores deben salir a preguntar, observar, escuchar el entorno que tiene que decirles; los innovadores, por su parte, deben usar todo su potencial mediante el análisis de la mente de los clientes y las expectativas de los potenciales consumidores de la modelo de negocio que planean; finalmente, recalca que la Innovación debe ser simple para que pueda ser comercializada con facilidad.

Así se garantiza su efectividad; la Innovación efectiva tiene que comenzar siendo pequeña y enfocada o puede llegar a confundir al consumidor; la Innovación debe tener como

¹ Formula de producción de Schumpeter $PIB = F (K, RN, W, T, ASC)$ (Montoya, 2004).

meta convertirse en la norma que dicta la pauta. No importa si logra desde el principio un gran éxito económico o si sus resultados son modestos... para empezar; la Innovación es esfuerzo, más que genialidad, La Innovación es fruto del talento y del genio, pero no va a suceder si no agrego a estos elementos el trabajo duro y el esfuerzo tenaz y enfocado (Drucker, 2002).

Se puede decir a partir de Drucker y Schumpeter que son los padres de la innovación pues popularizaron de una gran manera el concepto que permitió, desde entonces, a crear una rama investigativa de la economía en donde se ha estudiado, conceptualizado, se han definido metodologías y hasta se ha convertido en teoría.

Las empresas Innovan porque quieren lograr nuevos resultados que en última instancia son dos causales: (A), para ser más cuidadosos con el ambiente a través de la adquisición de insumos más amigables con el planeta, mejorando la imagen de la marca y apuntándole a nuevos segmentos; o (B), por obtener mejores resultados financieros, los cuales los especifican en OCDE & Eurostat (2005) incrementando la demanda, reduciendo costos, diferenciando productos, abriendo nuevos mercados, métodos de producción, para conservar la posición competitiva del mercado. La OCDE² & EUROSTAT³ (2005) han creado un manual en el cual se recogen diferentes autores que permite analizar un marco de referencias sobre la opinión de diferentes autores acerca de la evolución del concepto innovación; las cuales ayudan a identificar lo imperativo que es la innovación en métodos de comercialización y no solo enfocarse en los productos o procesos.

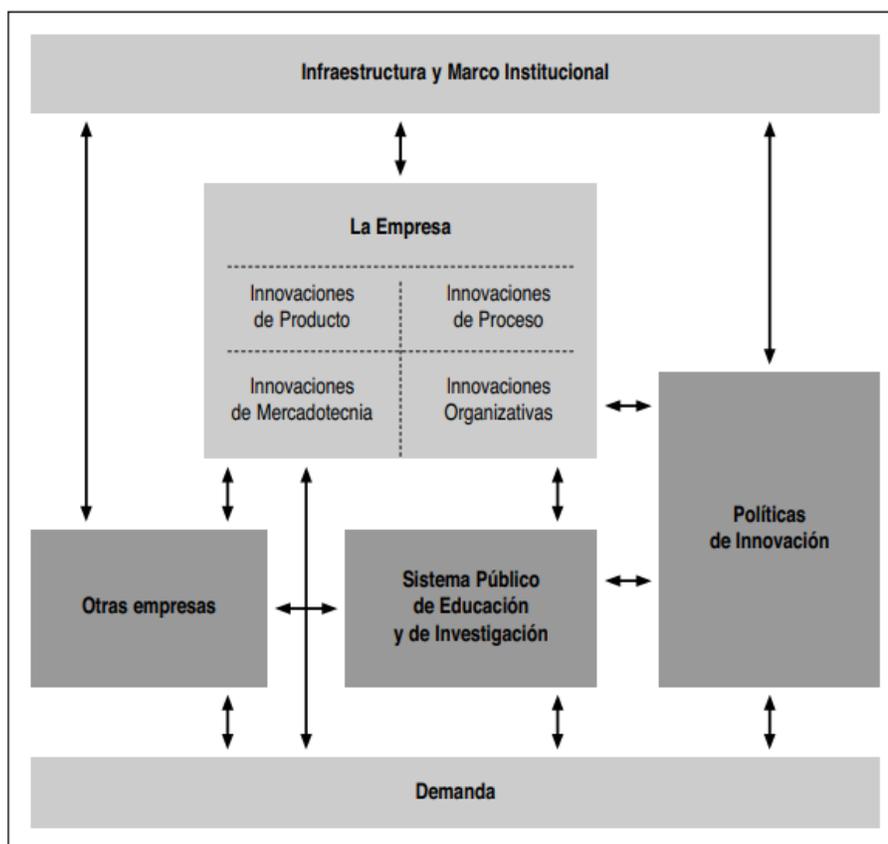
² OCDE “La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una organización internacional cuya misión es diseñar mejores políticas para una vida mejor” (OCDE, n.d.).

³ EUROSTAT “Eurostat is the statistical office of the European Union”(EUROSTAT, n.d.)

Ahora bien, el modelo de Oslo propone un marco que indica como se debe realizar la medición de la innovación y enmarcan la constante interacción en la cual interactúan todas las características de la innovación. Aquí ponen a la empresa en la mitad haciendo referencia a que es la principal encargada en generar fuentes de innovación; luego de manera exógena pone a la demanda, competencia, infraestructura, educación, investigación y políticas de promoción a la innovación del destino en donde se encuentra la empresa (OCDE & Eurostat, 2005). Ver figura 1.

Figura 1

Estructuración de la innovación



Nota: Figura copiada del Modelo de Oslo hecho por OCDE & Eurostat (2005)

Ahora bien, un ejemplo claro es Osterwalder (2004) quien resalta que la innovación es la única manera que existe para generar valor y/o penetrar nuevos mercados. Por otra parte Jaramillo (2014) dice que es *“una solución mejorada la cual es llevada con éxito al mercado”* (p.27). Existe diferentes formas de innovación en el sector gastronómico pues Delgado Cruz et al (2018) recogen y analizan varios autores que complementan dicha afirmación:

De acuerdo con Harrington y Ottenbacher (2013) las innovaciones exitosas en los servicios culinarios y de restaurantes exigen un acto de equilibrio entre el fomento de la creatividad abierta y el adecuado manejo del proceso de innovación, en los que entran en acción diversos conocimientos de planificación estratégica, mercadotecnia, ciencia de los alimentos y saberes culinarios (Ottenbacher y Harrington, 2007; Albors-Garrigós et al., 2013; Albors-Garrigós, Martínez-Monzo y García-Segovia, 2017) y tradiciones gastronómicas (Erkus-Ötzürk y Terhorst, 2016). Asimismo, se involucran procesos de observación y aprendizaje (Abecassis-Moeda, Sguera y Etlie, 2016), rutinas internas, participación de los equipos de trabajo y nivel del conocimiento de los empleados, proveedores y clientes (Ottenbacher y Harrington, 2008).

Una vez entendida la importancia de la teoría del emprendimiento innovador y sus fundamentos es necesario entender las teorías y métodos necesarios para realizar un modelo de negocios innovador. Para ello se va a tomar el concepto de “Agile Enterprise” que ha tomado bastante renombre dentro de los sistemas de innovación creación o diseño de productos, procesos, mercadotecnia, organizaciones entre otros.

Antes de empezar a navegar por la información acerca del término de empresas ágiles, se puede resumir su definición como: métodos que ayudan a empresa y a personas a gestionar sus proyectos e ideas de una manera más rápida o así lo afirma Zaheer Ali en su ted talks "Agile, Culture, and How to Make It Work for Us" (2018, 1.11).

A hora bien, existen varias metodologías ágiles para las empresas, sin embargo, casi todas están diseñadas para empresas constituidas, a excepción de lean Startup, la cual se enfoca en el diseño de productos y servicios para el lanzamiento, se considera que esta metodología es más amigable con las empresas en construcción o emprendimientos debutantes, cabe resaltar que se hará referencias y se detallará su aplicación más adelante.

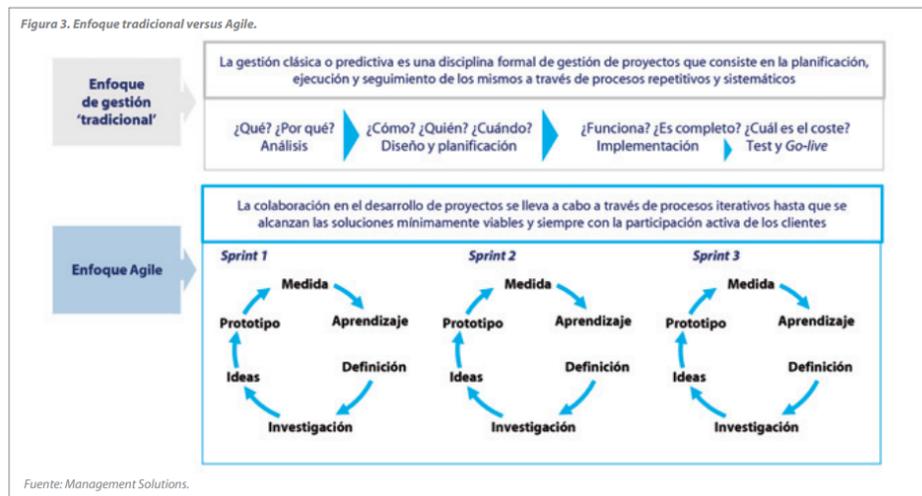
Es importante señalar que según Alaimo (2013) la historia de este movimiento ágil empezó en la segunda parte del siglo XX cuando se vio la necesidad de optimizar los procesos en la creación de nuevos productos, en este entonces era solo enfocado a la tecnología (Alaimo, 2013). Al ver que la mayoría de proyectos fracasaban o resultaban en sobre costos, varios empresarios que se habían dado cuenta de esta problemática generaron así varias metodologías que promovían una optimización del tiempo (Alaimo, 2013). Sin embargo, con el tiempo, se dejó a la metodología más importante quien ha sido una guía para trabajos multidisciplinarios, esta consiste en la metodología ágil (Alaimo, 2013). Hacia el inicio del nuevo siglo, un grupo de profesionales elaboraron un método que les permitirá acomodar la necesidad del cliente y responder mejor a los cambios que necesita un proyecto, este grupo de personas son considerados como los creadores de la ideología agile⁴ (Alaimo, 2013).

⁴ Manifiesto Ágil

Management Solutions (2019) agrega como ha ido cambiando la forma de utilizar dicha metodología a lo largo de su creación; además de eso, expone la figura donde muestra como una vez fue siendo aceptada por otras empresas de otros sectores. También fue cambiando su interpretación pues dejaba de lado los proyectos y toda su estructura de planificación, ejecución y seguimiento; para después implementar un procesos iterativos mínimos viables que lograrán su objetivo y así no perder tantos recursos en el cumplimiento del proyecto o en este caso del producto (Solutions, 2019).

Figura 2

Crecimiento del movimiento ágil



Nota: esta tabla fue elaborada por la consultora Management Solutions (2019).

Finalmente, para este caso se hace referencia a Michael Porter (1987) quien propone la teoría de la competitividad y es definida como la habilidad organizacional de tomar una ventaja sobre los precios de los productos, de la calidad y la oportunidad frente a los competidores; Además, establece que si una empresa quiere tener una ventaja competitiva es

necesario cumplir con tres estrategias básicas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, concentración o especialización.

De la misma manera Porter (1987) establece 5 conceptos para analizar al momento que realiza un estudio de mercado más conocidas, las cinco fuerzas son: La rivalidad competitiva, establece que tan difícil es participar en un mercado; el poder de negociación con los proveedores, establece que tanto control tiene una empresa sobre ellos y también la cantidad y los tipos de proveedores que tiene; el poder que tiene de entender a los clientes, se enfoca en precio – calidad (hoy en día valor de la experiencia); la amenaza de los nuevos participantes en el mercado y, por último, la amenaza de nuevos productos sustitutos.

Se propone modelar el emprendimiento bajo dos pilares, la ventaja competitiva determinando los factores de Porter a través de la investigación de mercados. El segundo, es la innovación que se pretende aplicar haciendo uso de técnicas modernas a través del movimiento ágil para el diseño de productos nuevos e identificación de la opinión de consumidores.

Fundamentos conceptuales

El modelo de negocios es definido por Romero O, Hidalgo, A & Correa H (2017) como “una estructura básica diseñada con el propósito de ordenar de manera secuencial como queremos que funcione y se administre el negocio ”(p.23) Además, agrega que es la carta de presentación que se dirige hacia inversionistas y los diferentes grupos de interés (Romero O, Hidalgo, A & Correa H. 2017). Palacios Preciado y Duque Oliva (2011) resaltan que “un buen modelo de negocios debe ser una estructura integral, que abarque de forma holística todos los elementos que se han mencionado” (p. 32) es decir, que integre una contextualización del negocio que se pretende desarrollar.

Este modelo de negocios quiere desarrollar la idea de las preparaciones tradicionales o más específicamente de bebidas tradicionales. Este concepto viene ligado a los productos típicos que tiene arraigada cada cultura y dependen básicamente de los saberes transmitidos a través de generaciones y expresados a través de la selección de ingredientes, procesos, utensilios de preparación, métodos y formas de servir (Montecinos, 2018).

De forma más acercada a los productos tradicionales en Colombia se expresan como cocina tradicional, cuya definición se liga a la cultura y se refiere de igual manera a que se consolida como una tradición viva que se caracterizan por ser conocimientos, prácticas y tradiciones cotidianas; y que así mismo, se recreen por medio del voz a voz y se transmitan de generación en generación para así poder promover la simbología, identidad y unidad de una región o localidad (Caicedo, 2012).

Toda planeación para la formación de un negocio necesita productos o servicios con valor añadido que los diferencie y sean atractivos, para ello se pretende ofrecer bebidas tradicionales y experiencias. Dichas experiencias son definidas como una historia o suceso vivido por una persona, estas experiencias ayudan a formar una identidad y sirven como una buena fuente de información (Scott, 2018).

Más específicamente Fusté (2016) en su preocupación con la pérdida de gastronomía tradicional de su país propone que a través de los actores que recrean las manifestaciones culinarias se enfoquen encontrar a personas nuevas su forma de hacer dichas preparaciones, en este caso se refiere a los turistas, ya que ratifica que ellos son los más interesados en aprender sobre culturas perdidas.

Problemática sectorial

El desarrollo de producciones culinarias tradicionales se encuentra en peligro, pues así lo afirman Leyva & Pérez (2017) y ratifican que algunas causas del bajo desarrollo gastronómico tradicional se encuentran la globalización, la desorganización y el bajo apoyo a la agricultura local y la gran competencia con productos procesados o importados.

Al hablar de la globalización los autores enfatizan en cómo desde las tendencias, la tecnología con las redes sociales y la migración han cambiado los hábitos y los métodos de preparar las manifestaciones culinarias, además, mencionan que la cultura culinaria siempre va a estar en constante cambio, lo que produce la pérdida de las tradiciones; por otro lado, se habla acerca de la importancia que tiene apoyar la agronomía de donde provienen los alimentos tradicionales referentes de cada país, pues al no brindar un apoyo tienden a desaparecer, del mismo modo, se menciona la dificultad que ha tenido el sector agropecuario para competir con productos procesados e importados, esto se debe a que a estos últimos se les brindan tratados y beneficios que conllevan a que manejen un precio de venta más bajo y que el sector agropecuario de México no pueda competir con ellos Leyva & Pérez (2017).

Del mismo modo la organización española Asociación Vida Sana resalta la pérdida de identidad y las tradiciones tanto culinarias como culturales, pero esta vez se enfocan en una gran problemática que existe a nivel mundial. Se refieren a la despoblación rural y, que a su vez, son causadas por la importación de alimentos, la erosión, la pérdida en la biodiversidad, los incendios, la degradación de paisajes y pérdidas de paisajes agrarios y saberes ancestrales, la insostenibilidad, la destrucción de la economía en pequeños asentamientos, mala calidad de vida, pérdida del patrimonio y la pérdida de recursos hídricos The economist (2018).

De modo similar, las afectaciones que está sufriendo el patrimonio culinario dan pie a una gran preocupación, lo que conlleva a cuestionarse que si dos países que son reconocidos por su valor gastronómico como lo son México y España tienen este tipo de problemas, en Colombia donde hay tantas problemáticas sociales, ¿qué tan afectado está el patrimonio gastronómico en el país? Pues bien, para abordar este tema es necesario enfocarse en las dificultades que tienen las bebidas ancestrales para salir al mercado colombiano.

De tal manera la primera afectación que se encuentra es que las bebidas ancestrales que sean fermentadas son consideradas como ilegales, debido a que la mayoría de personas que cuentan con el recurso culinario o receta no tiene los medios para certificar su proceso de producción a través del Invima (Herrera & Vargas, 2018). Para ilustrar, se trae un ejemplo de un estudio que se hizo sobre las bebidas tradicionales de Buenaventura donde se resaltó como principal problemática la imposibilidad de comercializarlas debido a la misma causa y agregó que aun siendo una de las principales actividades económicas del municipio no se ha realizado ninguna acción por parte del gobierno en apoyo a los artesanos (Herrera & Vargas, 2018).

La siguiente afectación es más histórica, pues la fuente a la cual se hace referencia se remonta al siglo 19, cuando el gobierno por medio de acciones legislativas cambió la manera de vivir de los colombianos, pues por ese tiempo la sociedad obrera tenía la costumbre de consumir chicha una vez terminada la jornada laboral, sin embargo, los fabricantes de cerveza y una supuesta alianza que hubo con el gobierno, se implementó normas y lineamientos que obligaron al colombiano a cambiar su modo de consumo, de chicha a cerveza; con el pasar del tiempo, el paladar de los colombianos fue cambiando generando así un disgusto por el consumo de la chicha (Piedrahita, 2019).

Una vez analizados dos estudios sobre la imposibilidad de promover las manifestaciones culinarias tradicionales en Colombia es conveniente preguntarse, ¿qué está haciendo el gobierno de Colombia a través del ministerio de cultura para apoyar a las comunidades locales?

Como respuesta a la anterior pregunta se hace énfasis en un acercamiento que hace el Mincultura (2010) al generar una política para el conocimiento, la salvaguardia, y el fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales a través de una base de referencia llamada “biblioteca básica de cocinas tradicionales de Colombia“. En esta se conceptualiza, se recoge acciones y antecedentes sobre el fomento a esta clase de cultura culinaria. Para términos de este apartado, se analizará la parte del diagnóstico en donde reconoce una serie de problemáticas:

- “El desconocimiento de nuestro patrimonio culinario tradicional” (p. 65): Aquí hace referencia a que existe una gran cantidad de trabajos de universidades dispersos y a que no es común encontrar establecimientos gastronómicos que oferten la tradición colombiana (p.65).
- “La poca valoración de las tradiciones culinarias del país y sus regiones” (p.65) en este tema crítico hace referencia a que la información que existe puede que no sea tan válida y a que los consumidores han idealizado a la comida tradicional como “rudimentaria” (p.65).
- “La no enseñanza de las tradiciones culinarias y la interrupción de la cadena intergeneracional que permite su transición” (p.66) esta afectación menciona la problemática mencionada anteriormente sobre la migración, en este caso, de los más jóvenes a las ciudades dejando a un lado el legado tradicional por buscar una mejor calidad de vida. Como solución se abordó implementar estas tradiciones en los planes de estudio de las regiones originarias; no obstante, existe una gran inconformidad por los jóvenes por aprender de este tema (p.66).
- “El patrimonio culinario en riesgo” (p.66).

- “Deterioro y crisis de las economías campesinas” (p.66) en este enfoque como se ha dicho previamente la agronomía necesita un respaldo y en Colombia no es la excepción, pues se está presentando la pérdida de especies y variedades alimenticias; a su vez se menciona la problemática de la dificultad que tienen para vender sus productos y más con tanta competencia que ingresa al país (p.67).
- “El deterioro ambiental y el poco uso de la biodiversidad colombiana” (p.68) se menciona la problemática más común que se ve en medios de comunicación en la actualidad como lo es la deforestación de bosques para abrir paso a la ganadería; además, se enmarca que al hacer más uso de la biodiversidad enriquece la cultura culinaria (p.68).
- “No existe un sistema ni mecanismos que incentiven y fomenten las cocinas tradicionales” (p.68).
- “Las medidas de higienización y formalización de las cocinas artesanales, que son necesarias, en ocasiones obran en detrimento de las tradiciones culinarias” (p.68) el gobierno en medida de cuidar la salud de los consumidores establece unos lineamientos que los productores de manifestaciones artesanales no pueden acatar, ya sea por problemas económicos o porque va en contra de su tradición (p.68).

1. Análisis de mercado

1.1.Mercado objetivo

Mercado

Se escogió un mercado amplio que son todo tipo de personas ya sean hombres, mujeres, de una edad preferiblemente mayor a 18 años que visite el barrio histórico de la candelaria por distintas motivaciones y que cuente con ingresos medianamente altos. Se escoge un mercado amplio pues este debe acoger a turistas y personas locales que visiten la Candelaria. Se presume que las personas que más visitan la Candelaria son los Visitantes locales y los turistas internacionales (DANE, 2020). De esta manera se procedió a

caracterizar estos dos mercados. Cabe resaltar que la segmentación se encuentra más adelante en el documento y que el estudio estuvo limitado por problemas sanitarios vividos el 2020.

1.2. Caracterización del mercado

1.2.1. Turistas

Dentro de los datos importantes obtenidos por el IDT se encuentran los siguientes: la principal motivación de viaje fue por ocio (44%), negocios (27%) y visita a amigos o familiares (18%), los meses de mayor afluencia de turistas internacionales son julio y diciembre, también el 32% realizaron actividades de tipo histórico o cultural, el principal lugar de procedencia de los viajeros es de Estados Unidos (25%), seguido de España (17%) y luego de Brasil (11%), el 62% es hombre y el 38% es mujer, el rango de edad es muy variado pues el 37% de los viajeros internacionales tienen edades entre 31 a 45 años, 35% de 18 a 35 años, el 26% de 46 a 60 y el 2% mayores a 60 años, principalmente viaja con familia 29%, solo 24%, amigos 23%, compañeros de trabajo, 13% y otros el 1%, las principales fuentes de información son Google, Facebook y agencias de viaje (2017).

1.2.2. Locales

En esta sección se analiza lo recuperado del Sondeo de mercado cuyas respuestas se pueden ver en el Anexo C. Cabe resaltar que el sondeo llegó a más de 60 personas. Dentro de los datos de las personas locales o colombianas se encontró que la mayoría son personas entre 18 a 25 años y son principalmente de Bogotá.

El 60% es estudiante, el 30% es empleado y el 10% es emprendedor, desempleado o pensionado; de la misma manera el 60% obtienen menos de un salario mínimo, el 24% recibe entre uno a dos salarios mínimos, el 8% gana de tres a cuatro salarios mínimos y el porcentaje restante gana más de cuatro salarios mínimos. Las personas sondeadas que visitaron el barrio

la Candelaria más de seis veces en el 2019 fue el 33%, entre una a dos veces el 27 % y menos de una 30%. Las motivaciones por las cuales visitaron la Candelaria en orden de importancia son primero, encuentro con amigos; segundo, visitar un restaurante; tercero. ir a un bar o establecimiento nocturno; cuarto, ir a trabajar y solamente el 20% no visitó la Candelaria en ese periodo de tiempo.

En el sondeo se encontró un gran gusto por las bebidas tradicionales por encima de bebidas azucaradas o importadas. Dentro de la percepción que tiene los colombianos es que es muy rudimentaria, de mal gusto, básicas y hasta llegaron a decir cerveza o Coca-Cola que son dos productos introducidos que ya hacen parte de los hábitos de las personas en Bogotá. La parte buena es que se muestran bastante positivos al intentar probar bebidas tradicionales de diferentes partes del país.

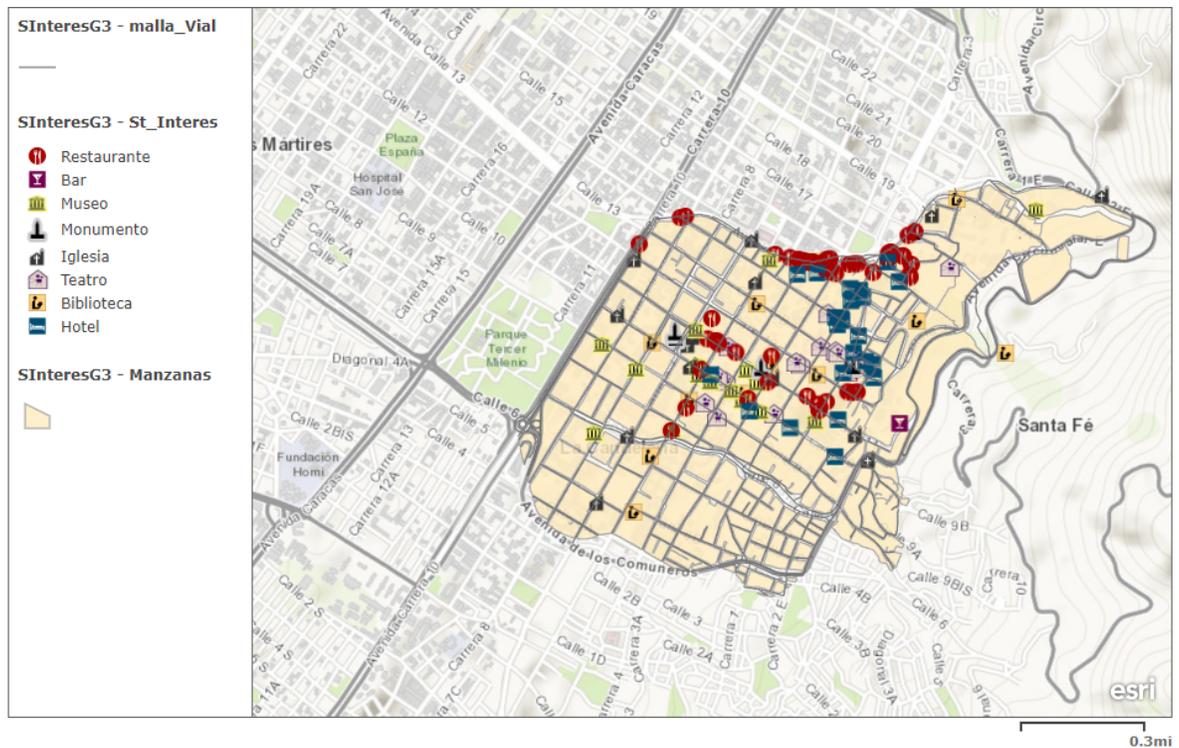
1.3. Identificación Competidores

1.3.1. Georreferenciación

La Candelaria es un centro histórico de Colombia ubicado al oriente de Bogotá y cuenta con atractivos como la plaza de Bolívar, la Catedral Primada de Colombia y el Chorro de Quevedo. En la primera búsqueda en la página Web ArcGIS se encontró que La Candelaria cuenta con 55 restaurantes, 18 Bares, 17 museos, 15 iglesias, 15 teatros, 12 bibliotecas y 14 hoteles, se puede ver los diferentes actores en la figura 3.

Figura 3

Sitios de interés del barrio la Candelaria



Nota, elaborado por Mesa, J (2007) tomado de ArcGIS

En una fuente más actual se encuentra que el IDT (2019a) realizó un censo en donde resalta que hay 217 establecimientos gastronómicos con una capacidad total de 15.215 y un total de sillas de 14.453 en donde el promedio del plato fuerte es de 19.000 COP y de bebidas de 5.000; dentro de dichos establecimientos existen unos servicios complementarios: Eventos 43 establecimientos, catas 15 establecimientos, talleres 7 establecimientos, Tour 7 establecimientos, Show en vivo 22 establecimientos, clases de cocina 10 establecimientos, actividades para niños 7 establecimientos y otros 5 establecimientos; además, como dato de interés, dice que en el 2018 al menos 673000 turistas visitaron la Candelaria de un total de 1.523.000 que visitaron el centro.

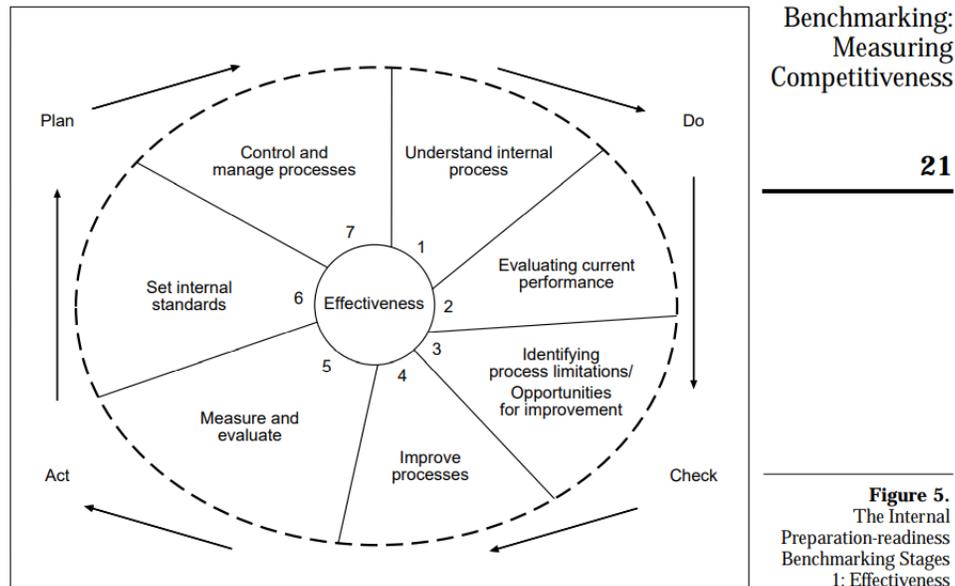
Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior se identificará los principales competidores del barrio La Candelaria. Dentro de las características que se tomaron en cuenta fueron que tuviera comida o bebidas tradicionales colombianas, que ofrecieran una experiencia destacable a los clientes, la geografía o misma área, servicios y posible público objetivo.

1.3.2. Benchmarking

El benchmarking es una herramienta que mide la competitividad de un sector en términos de capacidad y sustentabilidad por medio de la comparación de la establecimientos o empresas similares; además, ayuda a mejorar los estándares de desempeño, maneras más óptimas de producir los servicios, crear una empresa que aprende por sí misma (Zairi, 1994). Dentro de dicha comparación Zairi (1994) diseña una metodología para poder desarrollar esta herramienta que se expresa en 16 partes que se divide en dos, las 8 primeras se refiere a un estudio o evaluación interna que debe tener la empresa antes de llevar a cabo la herramienta, ver figura 4; por otro lado, los 8 pasos restantes enfocan en determinar los procesos estándares, productos, experiencias de otras empresas.

Figura 4

Medidas para la competitividad



Nota: tomado de Zairi, 1994, p.21.

De la misma manera Sarkis (2001) define al benchmarking como una técnica sistemática donde se evalúan los productos, servicios, y procesos de organización cuya estructuración se basa en analizar el entorno interno de la empresa para luego realizar el análisis externo. Los pasos (1) la planeación que se incluye plan de estudio, equipos, procesos de análisis y formular pregunta acerca de la administración que tiene la competencia en base “quienes, cuándo, qué, dónde, y cómo” también, las actuaciones en los procesos formulándose “qué tan seguido, cuantos, qué tan grande o pequeño, qué tan bueno o malo (Sarkis, 2001; Zairi, 1994). (2) aplicar las preguntas formuladas de manera endógena y exógena aplicando y observando practicas internas o externas experiencias, procesos de gestión, manejo de proveedores, entre otros y métricas como índice de productividad, índice de eficiencia e índice financiero (Sarkis, 2001; Zairi, 1994). (3) Análisis y toma de decisiones en base a los resultados obtenidos.

Esta metodología para elaborar un benchmarking en la que los dos se basan pone a empresa previamente constituida de donde se puedan tomar características para comparar. Sin embargo, como el modelo es un emprendimiento o Startup el benchmarking tiene la desventaja de apenas estar empezando y no cuenta con características por comparar, pero para ello Sarkis (2001), al ver que solo se puede realizar el benchmarking externo, propone que se debe fijar unas características ágiles que permitan darle forma o caracterizar el emprendimiento para así poder analizar y seleccionar los participantes del benchmarking y así categorizar fijando procesos o prácticas, productos, métricas y la generación de valor.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior y que se tiene como base una empresa en construcción, se diseña un benchmarking virtual, cuya información se sacará de páginas web, y, también un benchmarking presencial que se hará a través de observación.

Virtual.

El Gato Gris

El restaurante no cuenta con una página de internet propia, pero se para reservas se puede a través de la página The Fork, una compañía de tripadvisor, donde se encuentra que el precio promedio de consumo es de 57.000 COP. Se puede notar un ambiente colonial y pacífico. Dentro de la carta se puede ver que se ofrece unas entradas y picadas tradicionales de Colombia, pero la carta va más allá de comida tradicional colombiana.

La página de Instagram del establecimiento es uno de los portales más fuertes y permite ver al comensal las experiencias que ofrecen como lo es música en vivo, la ambientación diseñada para disfrutar buena comida, buenas bebidas como el vino caliente, celebraciones de días festivos, cenas románticas y cocina internacional. Antes de la pandemia

se encontraba como promoción enfocada a los estudiantes, es decir, platos más económicos de alrededor de 12 mil pesos y daba una experiencia agradable.

La Bruja o también conocido como Aquelarre es un restaurante bar, cuenta con canales de distribución directo e indirecta pues tiene dos establecimientos en dos cuadras seguidas en la Candelaria y también usa sus redes sociales para ofrecer y llevar domicilios, es decir, no tiene intermediarios. Cuenta con dos páginas de internet, página de Instagram y de Facebook, maneja reservas por Trip Advisor (The Fork), por llamadas y por las mismas redes sociales. Como productos y servicios se ofrece experiencias como música alterna, coctelería molecular, fusión Tikki entre otras, ofrece comida internacional con nombres llamativos y buena ambientación, ofrece eventos y experiencias para pareja. Cuenta con un precio promedio de 30.000 COP por persona, pero si se quiere cocteles es diferente pues cada uno ronda entre los 15.000 COP y 20.000 COP.

Ahora bien, dentro del resultado del análisis hecho a los comentarios de la gente se encuentra bastantes comentarios negativos, tanto de gente local como turistas. Dentro de lo negativo se encuentra una alta inconformidad por los tiempos de entrega y un precio muy elevado a comparación de otros de la zona. Dentro de los comentarios controversiales hay varios como que algunos comensales decían que la experiencia tanto de los platos como del restaurante eran buenas o incluso se llegó a usar la palabra increíble, sin embargo, algunos comensales estaban con opiniones contrarias porque se mencionaba palabras como comida mala, pérdida de dinero, entre otros. Para los comentarios positivos se encuentra que hay excelentes bebidas, una buena ambientación, buen servicio y sitio para planes románticos.

Origen Bistro que según trip advisor se ubica en la carrera 4 #95 con calle 12 B en la ciudad de Bogotá y se le describe como restaurante de comida latina, parrilla colombiana.

Por otro lado, en la página⁵ del restaurante se describe como un restaurante de comida de autor colombiana, tipo bistro, con selección exclusiva de carnes, platos autóctonos y una variedad de vinos y bebidas. En la página web se visualiza el menú completo en donde se encuentra las entradas, el fuerte, postres, productos vegetarianos y ofrece experiencias en días especiales. El precio promedio de la entrada es de 16 mil COP, del fuerte 25 mil COP, del postre 23 mil COP y de los productos vegetarianos igualmente de 23 mil COP.

Ahora bien, dentro del resultado del análisis hecho a los comentarios de la gente en trip advisor para el restaurante de Origen Bistro se encuentra que la mayoría son positivos y se caracterizan como que se brinda una experiencia colombiana autentica y una ambientación bastante agradable. Por otro lado, hubo muy pocos comentarios negativos en donde se enmarca que la comida ha bajado de nivel. Y como productos alternos se ofrece una experiencia dependiendo de la festividad.

Presencial.

En esta apartado se elaboró un formato para poder analizar los restaurantes que se escogieron, para completarlos se fueron distintos días, entre semana y fines de semana, para poder tomar valores como el precio promedio, las personas que visitaron el restaurante, las personas que visitaron el restaurante y tomaron un coctel con sus comidas, personas que solo consumieron bebidas, un porcentaje de ocupación de los restaurantes y un porcentaje de personas totales que visitaron el restaurante y tomaron bebidas en el tiempo estudiado. Cabe resaltar que la investigación se llevó a cabo en casi 6 meses, en cada restaurante se gastó 5 horas diarias por 4 días en total.

⁵ <http://origenbistrobogota.com/>

Para el restaurante del Gato gris, ver tabla 1, se observó que los precios más bajos son entre semana pues, aunque ofrece un menú del día o ejecutivo no llega a tener un 6% de ocupación. Los viernes sábados y domingos la ocupación se duplica y el consumo por plato empieza a ser mayor pues de estar en 15 mil entre semana, los fines de semana sube 25000 COP en promedio, también el consumo de bebidas se triplica pues de estar solo vendiendo 4 bebidas días entre semana como lo es el miércoles pasan a vender un 82% más.

Tabla 1

Resultado de observación restaurante El Gato Gris

El Gato gris				
Días de estudio	Viernes	Miércoles	Sábados	Domingos
Precio promedio alimentos	\$ 22.000	\$ 15.000	\$ 28.000	\$ 25.000
Pax consumo comida	19	12	29	30
Pax consumo de alimentos con bebida aparte	5	2	4	6
Pax que solo consumo bebidas	17	2	13	16
Total Pax que consumieron bebidas	22	4	17	22
Precio promedio bebidas	\$ 19.000	\$ 20.000	\$ 21.000	\$ 25.000
Número de puestos *5 hrs	225	225	225	225
Total pax en el restaurante	36	14	42	46
Porcentaje que consumo bebidas	61%	29%	40%	48%
Porcentaje de occ	16%	6%	15%	16%

Nota: Elaborado por Carlos Romero

Para el restaurante La Bruja, ver tabla 2, la ocupación entre semana sube 3 puntos porcentuales, no obstante, hay leve crecimiento en viernes, sábados y domingos pues la ocupación más alta fue del 20%. El precio promedio de bebidas es de 20.000 COP y el de alimentos vario de entre semana, 16.000 COP, a en promedio 23.000 COP en los fines de semana. Un dato interesante es el porcentaje de consumo de bebidas que aumentó un 17% a comparación que la bruja.

Tabla 2

Resultado de la observación del restaurante La Bruja

La bruja				
Días de estudio	Viernes	Martes	Sábados	Domingos
Precio promedio alimentos	\$ 23.000	\$ 16.000	\$ 25.000	\$ 26.000
Pax consumo comida	26	16	28	30
Pax consumo de alimentos con bebida aparte	11	4	15	17
Pax que solo consumo bebidas	15	5	9	16
Total Pax que consumieron bebidas	26	9	24	33
Precio promedio bebidas	\$ 25.000	\$ 23.000	\$ 22.000	\$ 23.000
Número de puestos *5 hrs	225	225	225	225
Total pax en el restaurante	41	21	37	46
Porcentaje que consumo bebidas	63%	43%	65%	72%
Porcentaje de occ	18%	9%	16%	20%

Nota: Elaborado por Carlos Romero

El siguiente establecimiento no fue un restaurante, pero si fue un lugar donde se sirven principalmente bebidas no alcohólicas tradicionales, este se llama Café Casa Galería. Cabe resaltar que el formato de este establecimiento lo ayudo a llenar un trabajador del lugar, sin embargo, pidió dejar en anonimato el nombre. El establecimiento tuvo una ocupación entre semana de 16% al igual que el viernes, los sábados y los domingos la ocupación sube a 24% y 29% respectivamente, ver tabla 3.

Tabla 3

Resultado de la observación del café casa galería

Café casa galería				
Días de estudio	Viernes	Jueves	Sábados	Domingos
Precio promedio alimentos	\$ 16.000	\$ 17.000	\$ 12.000	\$ 17.000
Pax consumo comida	6	7	8	10
Pax consumo de alimentos con bebida aparte	12	5	11	14
Pax que solo consumo bebidas	7	6	11	13
Total Pax que consumieron bebidas	19	11	22	27
Precio promedio bebidas	\$ 5.000	\$ 4.000	\$ 10.000	\$ 8.000
Número de puestos *5 hrs	80	80	80	80
Total pax en el restaurante	13	13	19	23
Porcentaje que consumo bebidas	24%	14%	28%	34%
Porcentaje de occ	16%	16%	24%	29%

Nota: Elaborado por trabajadora anónima de Café Casa Galería

El ultimo restaurante es Origen Bistro, ver tabla 4, tiene unos platos promedio que no varían tanto en toda la semana a comparación de los otros restaurantes, cuenta con una alta afluencia de consumidores de comida. No obstante, el consumo de bebidas es bastante bajo pues a comparación de los establecimientos anteriores el porcentaje de personas que consumieron bebidas no supero el 10%.

Tabla 4

Resultado de la observación del restaurante Origen Bistro

Origen Bistro				
Días de estudio	Viernes	Miércoles	Sábados	Domingos
Precio promedio alimentos	\$ 22.000	\$ 17.000	\$ 23.000	\$ 25.000
Pax consumo comida	21	13	25	30
Pax consumo de alimentos con bebida aparte	5	2	4	6
Pax que solo consumo bebidas	5	3	8	9
Total Pax que consumieron bebidas	10	5	12	15
Precio promedio bebidas	\$ 18.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 15.000
Número de puestos *5 hrs	150	150	150	150
Total pax en el restaurante	26	16	33	39
Porcentaje que consumo bebidas	7%	3%	8%	10%
Porcentaje de occ	17%	10%	19%	24%

Nota: Elaborado por Carlos Romero

1.4. Mapa de procesos desde el “Customer journey”

El customer Journey se puede ver a través del siguiente pie de página ⁶ o en la figura 10. En este empieza con las actividades de los clientes antes, durante y después y luego en la parte de abajo se evaluó preguntado le a unos clientes que asistieron a restaurantes investigados en el benchmarking. El primer producto para evaluar fue la venta de alimentos y bebidas, el segundo catas virtuales y el tercero catas presenciales.

Tabla 12

Customer journey

	Se debe continuar haciendo	Se puede mejora	Se puede cambiar
<i>Alimentos y bebidas</i>	- El como se entera de los productos -	- Comunicación con el cliente. - Mira al menú - Ordena - Espera la orden - Llega la orden - Acaba	- Llegada del cliente - Ida del cliente
<i>Cata presencial</i>	- Paquete o envío - Asistencia a la cata	- Inscripción - Finalización	- Espera del envío - Programar el envío
<i>Cata virtual</i>	- Se programa para asistir	- Programa la cata - Viene hasta el establecimiento - Recibe la clase Aprende sobre las bebidas tradicionales.	- Se va

Nota: Elaboración propia Carlos Romero con base en benchmarking.

⁶ <https://custellence.com/app/public/53086430>

2. Diseño de producto

El método Lean Startup se basa en crear, medir y aprender y se enfoca en la creación de productos para su rápido lanzamiento al mercado (Ries, 2012). En este caso se propone un diseño rápido de productos nuevos en el mercado, en este caso, que sean bebidas tradicionales colombianas y que, a pesar de eso, sean innovadoras para el mercado al cuál se piensa dirigir. La metodología ágil enseña que se debe tener en cuenta la opinión que tienen los clientes potenciales para con el producto que va a salir al mercado, en este caso, la bebida tradicional (Ries, 2012). Para dar cumplimiento a este paso se hizo un Focus Group que se explicará a detalle más adelante.

Antes de conocer la oferta del bar es necesario saber que existen miles de bebidas en el mundo: se pueden clasificar en alcohólicas y no alcohólicas; dentro de las alcohólicas se encuentran las fermentadas y las destiladas (European Bartender School, 2008).

Las fermentadas se caracterizan por tener tres ingredientes que son azúcar, levadura y agua; el agua y el azúcar; generalmente, son diferentes frutas pues contienen estos dos ingredientes (p.63). Para que la fermentación se lleve a cabo, la mezcla se debe mantener a una misma temperatura y así la levadura se encarga de convertir al azúcar en alcohol (2008). Por otro lado, la destilación empieza tomando una bebida o mezcla fermentada y se es llevada a punto de ebullición del alcohol que es de 76.3 grados centígrados, como resultado el alcohol empieza a volatilizarse mientras el agua conserva el estado líquido, una vez es retirada el agua el alcohol empieza a volverse líquido y como resultado se adquiere sabores más aromáticos e intensos (p.67).

Tomando los fermentados y destilados como base crean los cocteles que son mezclas de diferentes ingredientes y, por otra parte, tenemos los mocktails que son bebidas no alcohólicas; ambas preparaciones se deben regir por la teoría de las 3's que son "Sweet, Strong and Sour" que significa dulce, fuerza y sabor lo que logra una perfecta combinación (Luis Fernando Rojas, comunicación personal, 21 de junio del 2021).

2.1.Oferta gastronómica

2.1.1. No alcohólicos y mocktails

El aguapanela.

Es una bebida muy tradicional y simple de preparar pues es la mezcla agua con la panela que viene de la caña de azúcar se calienta la mezcla y se puede servir caliente o fría. El producto base que es la panela también sirve para hacer postres y en algunas regiones le agregan la panela al tinto (Redacción Panorama cultural, 2020).

La lulada.

La lulada es una preparación originaria del departamento Valle del Cauca, es apetecida por los vallunos en los días más calurosos. La preparación consiste en despulpar al lulo, se disuelve la panela en agua, se complementa con agua y zumo de limón y, finalmente, se agrega hielo al gusto (Beta Presenta, 2018).

Masato de arroz con piña.

Se necesita: Piña madura, 300 gramos de arroz partido, 300 gramos de azúcar y 5 gramos de clavos de olor. Esta receta sin la piña es viene de la familia Rincón. Generalmente se originó en la Amazonía colombiana (Esperanza Rincón, Comunicación personal, 2013).

2.1.2. Cocteles

Cañaveral o ponche del pacifico.

1 clara de yema, 30 mililitros de real de calabaza, 45 mililitros de viche, 30 mililitros de limón exprimido, 4 gotas de angostura, ver figura 5

Cuzo (coctel del vino de corozo).

Cuarenta y cinco mililitros de vino de corozo, 30 mililitros de vodka, 22.5 mililitros de fines call de blue Berry, 15 mililitros limón, Pisca de sal, ver figura 6.

Yuwaa.

45 mililitros de licor de Iguarayá, 60 mililitros de mezcla de toronja, Pisca de sal, completado con soda, ver figura 3.

Espresso Martini

50 mililitros de Vodka, 50 mililitros de espresso, 20 ml de licor de café y 5 mililitros de sirop azúcar.

Oriole – Belleza cafetera.

30 ml de vino de corozo, 10 mililitros de real de mora, 10 de viche, 20 mililitros de espresso y 30 mililitros de licor de café

2.1.2.1. Carajillo.

Copa shot 20 mililitros llena de espresso y 20 mililitros llena de aguardiente

2.1.3. Licores

2.1.3.1. Viche.

El viche o biche del pacifico es un destilado que se hace con base en la caña nativa es cultivado los pueblos afro del departamento, aunque no se sabe si es realmente endémica; además, tiene un mensaje de victoria por parte del pueblo afro pues por muchos años han querido comercializar y compartir esta tradición, pero se ha visto imposibilitada gracias a que varias empresas de alcohol que tienen monopolizadas los departamentos en Colombia han hecho imposible el desarrollo de bebidas tradicionales en Colombia, aun así han salido

adelante y algunas marcas han logrado obtener el registro Invima (Polo, 2019). Al investigar más la bebida existen artículos que describen la bebida como es el ejemplo del artículo de Saenz, (2020).

Es una bebida alcohólica o llamado aguardiente artesanal del Pacífico colombiano el cual se elabora de caña de azúcar o de panela la cual se deja fermentar y luego pasa a un proceso de destilación en alambiques artesanales a base de chorotes de barro o de aluminio adaptadas para transformarlas en elementos para generar destilación casera o artesanal en comunidades de aislamiento.

(...) Su preparación viene del sumo de la caña viche que se obtiene cuando se pasa la caña a través de los trapiches. Después se destila, proceso conocido comúnmente en calentar tal sumo para separar las sustancias que componen el mismo.

Del viche se derivan muchas bebidas tradicionales que se elaboran y se consumen como bebedizos con propiedades medicinales y curativas, sumado a creencias de desarrollo afrodisíacos estos procesos están ligados a conocimientos ancestrales de la medicina naturista de las comunidades afrocolombianas (p.62).

2.1.3.2. Licor de Iguarayá

El aperitivo de Iguarayá es un licor que tiene un proceso de fermentación y de doble destilación, el primer paso es mezclar los ingredientes locales como lo es el corozo y la panela. Estos dos ingredientes una vez fermentados se llevan a proceso de destilación donde se agrega el proceso de extracción de la Iguarayá y una vez más pasan por el proceso de destilación. Finalmente, pasa a un proceso de filtrado para evitar residuos en la botella para ser envasado y etiquetado (Asawa, 2021b).

2.1.3.3. Vino de corozo

El vino corozo se origina en Mompox, del departamento de Bolívar, tiene una tradición de más de 500 años pues trasciende de tribus precolombinas que gusto a los españoles y se siguió la tradición hasta el día de hoy; se elabora con base de corozo, una fruta silvestre (Redacción El Tiempo, 2008). Se elabora de la siguiente manera

El primer paso, dice Abad Sosa, es el lavado y clasificación de los frutos. El segundo paso es el remojo del corozo en dos días en agua. El tercero, la cocción. El cuarto, reposar el corozo hervido, agregarle levadura y echarle azúcar. El quinto paso, es la mezcla con levadura, azúcar y ácido cítrico. El sexto, pasar a tanques fermentadores. Allí no puede entrar el oxígeno. Hay un proceso de empaque, cuyo riesgo es que haya una mínima abertura en el recipiente. Se utiliza bentonita clarificante para recoger impurezas. Cada área tiene su proceso de verificación y examen, y la producción es analizada por una ingeniera. En un mes, se hace un promedio de mil o mil doscientos litros. El vino debe estar a 25 grados de temperatura. Doce mil litros equivalen a 16 mil botellas de vino (Rodríguez, 2016).

2.1.3.4. Chicha

La chicha tuvo una importancia en la identidad de la ciudad de Bogotá hasta principios del siglo XX pues lo ciudadanos dentro de sus costumbres era tomar chicha una vez terminarían de trabajar, sin embargo, la evolución de Bogotá a una ciudad tan importante y la llegada de empresas multinacionales con sus imponente producto como era la cerveza, hicieron que el producto más arraigado de las personas de Bogotá se dejara de consumir y cambiara sus hábitos (Becerra, 2017).

2.1.3.5. Licor de café

Generalmente se va a tomar el licor de la marca Coloma para los cocteles, pero para la venta en botella será licor especial llamado café 8 coffee que tienen un valor de 88 mil la botella.

2.1.4. Tapas o alimentos

2.1.4.1. Región del pacífico.

Canastilla de patacón relleno de encocado de camarón del pacífico terminado con verde en vinagreta de miel mostaza.

2.1.4.2. Valle del cauca

Base de pan de yuca salado con dados de chontaduro agridulce con cerdo desmechado.

2.1.4.3. Altiplano cundiboyacense

Picada cundiboyacense b papa nativa, chips de arracha yuca y plátano, ava tostada picante acompañado de sofrito criollo.

2.1.4.4. Santanderes y llanos

Mini arepa santandereana con una ensalada de verdes con láminas de chigüiro y de mamona con aderezo agridulce de arazá.

2.1.4.5. Huila

Placa de Insulso acompañado de asado huilense mechado y terminado con ¼ de papayuela cocinado en noche buena y quesillo.

2.2. Focus Group

El Focus Group es una metodología que ayuda a recopilar información de manera subjetiva sobre temas diversos. En la Tabla 5 se resume los diferentes propósitos que se tiene tales como: identificación de problemas, planeación, implementación y evaluación (Morgan,

2014b). Un Focus Group parte de cinco aspectos: planeación, que se enfoca en desarrollar el objetivo por medio de preguntas; el reclutamiento, que se trata de buscar a la persona correcta para participar en el Focus Group y a la vez a los moderadores; el tiempo, que se enfoca en decir cuánto durará la sesión, las veces que se hará y el tiempo que se estima para el análisis de los datos; finalmente, el análisis de los datos obtenidos (Morgan, 2014a).

Tabla 5

Cuatro Usos básicos para el Focus Group

	Academic Research	Product Marketing	Evaluation Research	Quality Improvement
Problem Identification	Generating Research Questions	Generating New Product Ideas	Needs Assessment	Identifying Opportunities
Planning	Research Design	Developing New Products	Program Development	Planning Interventions
Implementation	Data Collection	Monitoring Customer Response	Process Evaluation	Implementing Interventions
Assessment	Data Analysis	Refining Product or Marketing	Outcome Evaluation	Assessment Redesign

Nota: elaborada por Morgan, 2014.

Con base en esto, en esta instancia del documento se une ambas metodologías que son el Focus Group y se aplicó dos pasos de la metodología Lean Startup el cual se enfoca en medir, en este caso la satisfacción del cliente con el producto y aprender, donde se va a evaluar las observaciones e ideas que pueda generar el cliente. De esta manera el Focus Group se enfocará en la evaluación o rediseño de la oferta o de los productos y en la exploración de datos u opiniones acerca de la idea de negocio.

2.2.1. Objetivo

Al tener en cuenta el sondeo se realiza una sesión de grupos cuyos objetos son: conocer la percepción que tienen las personas respecto a las bebidas tradicionales y su interés por conocerlas. Obtener una retroalimentación de las bebidas propuestas para así llevarlas a cabo. Y, establecer las expectativas de las personas que visitarían el bar.

2.2.2. Integrantes Focus Group

El Focus Group estará dirigido a 6 personas de un mismo rango de edad.

Moderador 1: Carlos Romero Moderador 2: Sebastián Zea, expositor: Luis Fernando Rojas, analizador: Carlos Romero. Participante 1: Sebastián Tacha, participante 2: Diego Herrera, participante 3: Valentina Castañeda, participante 4: Camila Tuta, participante 5: Leidy Delgado, participante 6: Valentina Bonilla.

2.2.3. Análisis

El análisis se dividirá en los temas principales de las preguntas que se hizo en la sesión de grupo (C. Romero, Comunicación personal, 2021)⁷.

2.2.3.1. Sobre el conocimiento de la cultura colombiana

Por lo general respondían que tenían una pequeña herencia que son dejadas por las generaciones con más edad, sin embargo, la gran mayoría decía que no cocina por falta de tiempo y de motivación para cocinarlo; además, agregaron que les gustaría aprender más sobre la cultura gastronómica.

2.2.3.2. Sobre la motivación de viaje y el interés sobre la cultura gastronómica

⁷ Enlace de Focus Group

Las motivaciones generalmente que se respondieron eran diferentes a gastronómicas, aunque hubo ocasiones en las que si visitaron a un destino netamente a probar su gastronomía. Se recalcó a nivel de grupo que, aunque los viajes por gastronomía no eran comunes, si existe un valor agregado cuando un destino cuenta con una oferta gastronómica variada.

2.2.3.3. Sobre la percepción de las bebidas tradicionales de Colombia

Se ha vendido la idea que las bebidas tradicionales colombianas son dañosas o poco saludables, que tienen un proceso poco higiénico, que es para personas que no tienen tantos recursos; se liga a palabras de rustico, ancestral y maíz. Se hizo la afirmación de que se piensa que las bebidas son netamente alcohólicas y dejan al lado. Cuando se preguntó ¿a qué te sabe Colombia? Respondieron que gracias a la diversidad deberían ser frutas exóticas tanto cítricas como dulces.

2.2.3.4. Sobre el consumo de cualquier bebida al almuerzo

Existe una gran resistencia a comprar bebidas con el almuerzo porque por lo general son caras, no cuentan con gran variedad, viene con el almuerzo y/o simplemente no les gusta tomar nada con el almuerzo. Se presenta un gusto referente a las bebidas cítricas, en especial, el limón. Otra barrera, es el desconocimiento sobre maridar o la combinación de bebidas y alimentos.

2.2.3.5. Sobre el precio de las bebidas

Generalmente, respondieron que las bebidas no deben pasar los 25 mil pesos, sin embargo, las bebidas que se toman con el almuerzo son más baratas y no deben sobre pasar los 13 mil pesos.

2.2.3.6. Sobre la cata

Un espacio que por lo general gusto bastante a todas las personas que participaron, pues se le hizo importante primero conocer más sobre los productos netamente colombianos y segundo conocer la coctelería internacional y su fusión con la gastronomía colombiana. Se resaltó el desconocimiento total de las bebidas tradicionales colombianas y se confundían con los aguardientes y otros...

2.2.3.7. Sobre los cocteles y el modelo de negocio

La bebida que más caracterizo a Colombia fue la segunda o el que tenía el vino de corozo porque era más frutal y fue más ameno. El ponche o el coctel con base de viche también gustó sin sobre saltos. El que no gustó ni el trago ni el coctel fue el Licor de Iguarayá debido a que tenía un sabor fuerte y poco agradable. Frente al modelo de negocios les parece una gran idea de la que harían parte varias veces. Se señaló que debe ser un espacio cómodo para compartir con amigos y con familia. Se agregó que debe existir una oferta de alimento que sean de picar o pequeños.

3. Gestión gerencial

3.1. Modelo de Canvas

Ahora bien, al hablar de la creación de valor es necesario hablar sobre Osterwalder (2004), que ha impulsado un método innovador llamado Canvas el cual se divide en 9 módulos que facilitan su comprensión del cómo se generan los ingresos, de tal manera que se describe las cuatro principales áreas de un negocio las cuales son cliente, oferta, Infraestructura y viabilidad económica. Cabe resaltar que la estructura de costos y la fuentes de ingresos se hablaran mas adelante y que la imagen del Canvas aplicado al modelo de

negocio está en la figura 8 y la propuesta de valor en la figura 9 o se pueden dirigir al pie de página⁸.

3.1.1. Segmento de mercado

Osterwalder , Pigneur, Bernarda & Smith dicen que el objeto de la propuesta de valor es resolver las inconformidades de los consumidores y satisfacer lo que necesitan y lo que quieren proponiendo así que propone soluciones en forma de productos o servicios que crean valor para un segmento de mercado específico (2018). Así mismo se utilizará una herramienta llamada el lienzo de la propuesta de valor la cual está ligada a ampliar y aclarar dos módulos claves del modelo Canvas o del mismo modelo de negocio, los cuales son segmentación de mercado y la propuesta de valor (p.18).

Ahora bien el primer módulo es la segmentación de mercado, el cuál se tomó del primer capítulo de este documento que muestra donde el como se escogió y describió el mercado. Ahora bien, para segmentar primero hay que saber como se hace y lo primero es definir qué es la segmentación: “es el proceso de analizar el mercado con el fin de identificar grupos de consumidores que tienen características comunes con respecto a la satisfacción de necesidades específicas” (Arellano Cueva, 2010). Es decir, que se escoge un grupo de la población y enfoca a desarrollar productos con base en las necesidades de las personas dentro del grupo de población escogido; sin embargo, para que esto se lleve a cabo se debe tener en cuenta que los gustos y necesidades de cada persona o grupo de personas y que el entorno que las rodea están en constante cambio (p.77). Dentro de los beneficios que se encuentran

8

https://www.canva.com/design/DAEWV-1cGTc/DNxTG7auA6fQe-oQXteO6w/view?utm_content=DAEWV-1cGTc&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=sharebutton

de segmentar el mercado es que permite aprovechar mejor los recursos, incrementa la satisfacción de los consumidores, es el resultado de un compromiso entre las necesidades y recursos de los consumidores, así como los intereses de la empresa (p.78).

Se segmenta a partir de la delimitación de mercado, identificación de variables de segmentación, segmentación en función de las variables identificadas e identificación de las variables de las características de cada segmento; o en otras palabras que primero se identifica el mercado, es decir el ambiente en dónde se realiza un intercambio entre personas, empresas u organizaciones; se identifica el segmento, se basa en la identificación de características referente a los deseos, preferencias o estilos de vida (p.81 a 82). De esta manera, el primer segmento son los turistas internacionales que se tomo de la caracterización de los mismos y, el segundo, los visitantes locales, que se tomo a través del sondeo de mercado.

Segmento de turistas internacionales.

Son todas aquellas personas que residen en el exterior y vienen principalmente de Estados Unidos, España y Brasil en los meses de verano, es decir, de julio a septiembte. Pueden ser excursionistas o turistas, pero preferiblemente que pasen más de una noche en la capital. Por lo general visitan la zona antigua por distintos por ocio, pero en su mayoría por ocio y especialmente a conocer la cultura colombiana.

Segmento de visitantes locales.

Son todos aquellos curiosos por reconocer la herencia gastronómica colombiana y que deseen un poco de innovación a sus rutinas. Por lo general son estudiantes, que tienen ingresos medios y que frecuentan el barrio o sus alrededores, además, las principales motivaciones por las que lo visitaron fueron por encuentros con amigos y visitas a restaurantes.

3.1.2. Propuesta de valor

Como se dijo anteriormente se va a usar la herramienta de valor cuya información fue tomada de un Focus Group que se hizo en el capítulo dos y tuvo diferentes propósitos, dentro de los cuales estuvo identificar las características que el cliente tiene frente al modelo de negocios. El lienzo está dividido en dos partes donde la primera se perfila el cliente y se divide en trabajos del cliente, que es el cómo deciden resolver su vida cotidiana; frustraciones, que describe malas experiencias y obstáculos que han tenido frente a modelo similares; y finalmente, alegrías, que describen los resultados de las buenas experiencias.

Trabajos del cliente.

Conocer la cultura colombiana (T)⁹, Vivir una experiencia que los ayude a conocer su propia cultura(V)¹⁰. Conocer los principales licores que son originalmente de Colombia, en el Focus Group, se analizaba que las personas no tenían ni idea de qué bebidas son originales de Colombia y tienden a confundirlas con los aguardientes departamentales que son traídos de otros países para que terminen su producción en el país. De la misma manera se generó un interés por conocer (V). Probar la fusión de la coctelería profesional con ingredientes colombianos(V). Una vez, terminado el Focus Group las personas empezaron a subir estados de los cocteles que se realizaron, donde según cuentan muchas personas preguntaban sobre los mismo; lo cual hace que las personas que participaron en la sesión crearan un sentimiento y tuvieran conocimiento que podían demostrar hacia otras personas(V). Evaluar la oferta de bebidas tradicionales y las experiencias que ofrecen (V).

Frustraciones.

⁹ Turista internacional

¹⁰ Visitante local

Cuando visitan un establecimiento donde existe una propuesta gastronómica importante se dan cuenta que la oferta de bebidas es poco variada (v). También, señalan que los establecimientos son más restaurantes que lugares para pasar un tiempo agradable y disfrutar de las bebidas (v). Cuando encuentran una experiencia de bebidas tienden a ser económicamente inalcanzables; (v) Lo anterior conlleva a que las personas no consuman demasiadas bebidas, Cocteles muy fuertes (v) junto a una desconfianza al consumir bebidas tradicionales porque tienen una percepción de desagradables y de dañosas. (V) Las frustraciones de los turistas son supuestos como baja oferta de coctelería profesional local (T) y Poco tiempo en la ciudad (T)

Alegrías

A los participantes del Focus Group les alegraría precios más exequibles, una mejor publicidad para conocer este tipo de oferta (V). Se ahorrarían una producción de tapas tan elaboradas o que tomen tanto tiempo en salir(V). Ambiente para compartir con amigos (V). La ubicación del establecimiento, que debe ser un punto bastante central (V). Quieren tener conocimiento frente a las bebidas tradicionales y también la elaboración de cocteles (V). Por otro lado, los turistas se sueñan con llevarse algo más que una baratija como una artesanía y buscan algo que se pueda usar y sea un regalo perfecto, como una botella licor de coco del pacífico, licor de café; este supuesto fue tomado de las entrevistas que se les hacían a los proveedores (T).

Ahora bien, tomando en cuenta la metodología del diseño de la propuesta de valor, se procede a tomar unas decisiones basándose en el mapa de valor identificando así los productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegría.

Productos y servicios.

Variedades de productos o bebidas artesanales, oferta de alimentos en porciones pequeñas, variedad de cocteles frutales y fusionados con coctelería profesional, catas presenciales en el establecimiento de bebidas y cocteles, catas virtuales de cocteles y licores.

Aliviadores de frustraciones.

Variedad en la carta de bebidas lugar espacioso donde se pueda disfrutar con amigos y parejas, bebidas más económicas y bebidas balanceadas que fomenten el consumo más bebidas

Creadores de alegrías

Una publicidad amigable y no tan intensa, la ubicación pretende ser en la candelaria o también se ha pensado en la séptima con 26. ambientación cómoda, dónde puedan estar bastante tiempo y fomente el consumo y detalles para que los turistas puedan llevar en forma de regalo a seres queridos.

3.1.3. Canales de distribución

Existen dos tipos de canales de distribución que son los directos como lo es el establecimiento y los indirectos como lo son las páginas web, al identificarlos podemos determinar los canales de preferencia de los segmentos, el cómo estar en contacto con los clientes, cuales tienen mejores resultados y como se integran las actividades de los clientes (Osterwalder, 2004). Existen cinco canales información, evaluación, compra y postventa (P.27). Tomando como referencia esto se hará una matriz que explique cómo funcionará los canales de distribución, pero no se van a tomar en cuenta la evaluación, ver tabla 6.

Tabla 6

Tipos y fases que tendrá cada canal

	TIPOS DE CANAL	FASES DEL CANAL			
		INFORMACIÓN	COMPRA	ENTREGA	POSVENTA
DIRECTO	Establecimiento	Publicidad en redes y voz a voz	Efectivo, Tarjeta de crédito y débito	Directamente	Encuesta de satisfacción
	Deliveries	Publicidad en redes y voz a voz	Efectivo, Tarjeta de crédito y débito	Empacado	Encuesta de satisfacción
	Redes sociales	Publicidad, voz a voz	Efectivo, Tarjeta de crédito y débito	Empacado	Encuesta de satisfacción
INDIRECTO	Cajas de compensación	Relaciones públicas	En contacto con las cajas de	Kits	Encuesta de satisfacción
	Plataformas	Alianzas	Mediador plataformas	Kits	Encuesta de satisfacción
	Equipos de bienestar de empresas y	Relaciones públicas	En contacto con las respectivas empresas	Kits	Encuesta de satisfacción

Nota Elaboración propia Carlos Romero

Al analizar la tabla se encuentra que hay 6 canales de distribución, el primero que es directamente el establecimiento, el segundo los envíos, tercero las redes sociales. Por otra parte, de forma indirecta se estableció que a través de relaciones públicas y alianzas se contara con intermediarios tipo plataformas como Rappi, equipos de bienestar y cajas de compensación; la manera de compra será establecido entre el intermediario y el consumidor final y la forma de entrega se llevará a cabo elaborando un kit con los implementos y se traslada de nuestro establecimiento hacia el lugar donde la empresa se encuentre. Finalmente, en el servicio postventa, se realizarán unas encuestas con códigos QR que se encontrarán en las mesas, empaques y kits enviados.

3.1.4. *Relación con los clientes*

En este apartado se establece los tratos que deben tener con los diferentes segmentos, es decir, que hay que especificar la relación que se tiene, el coste y el cómo se integra a

nuestro modelo de negocio (Osterwalder, 2004). De esta manera se puede clasificar que el modelo se ajusta a la categoría de asistencia personal y creación colectiva, porque en el establecimiento siempre se va a encontrar una persona con el conocimiento necesario para comunicar parte de la historia de la bebida que el consumidor está comprando, además, las personas pueden preguntar a cerca de los servicios y de inconformidades en las redes sociales que serán anexadas y tomadas en cuenta para que en un lapso de 15 días se responda dando una respuesta de qué se está haciendo para evitar la misma inconformidad. También, cuenta con una categoría de creación colectiva pues les pediremos a las personas que compartan sus experiencias a través de las redes sociales para que se empiece a crear un sistema de voz a voz de las experiencias que estamos ofreciendo.

3.1.5. Recursos clave

Los recursos clave de un modelo de negocios describe los activos más importantes para que la misma pueda proponer valor, llegar a más mercados, entre otras cosas (Osterwalder, 2004). Para la aplicación de este módulo se va a dividir en tres partes, el recurso físico, el recurso humano y el intelectual.

Físico.

Dentro de los recursos clave primero encontramos el establecimiento el cual debe ofrecer un espacio amplio para que las personas puedan disfrutar de un tiempo largo con amigos o familia. Segundo, encontramos la camioneta que debe estar adaptada para transportar alimentos. Tercero, la cocina de ensamble la cual debe contar con refrigeración, lavado, mesa de trabajo y máquinas de cocción rápida. Cuarto, barra o estación de elaboración de cocteles que contará con espacio para la nevera y equipo de café.

Humano e intelectual.

Primero está el barman quien junto al auxiliar de bar debe tener capacitaciones y con ello el conocimiento sobre bebidas tradicionales, aunque para optar al empleo se necesita tener experiencia y certificaciones. Segundo está el chef y el auxiliar de cocina quienes deben tener al menos un técnico de cocina y conocimiento sobre servicio. Tercero, están el conductor, el mensajero y el operario de eventos. Finalmente, encontramos al contador o auditor.

3.1.6. Actividades claves

Las actividades claves son aquellas que debe emprender cada modelo para tener éxito y, de igual manera, generar valor (Osterwalder, 2004). Dentro de las actividades clave se encuentran:

3.1.6.2. Venta de bebidas tradicionales y de tapas

La venta tradicional de bebidas junto a la experiencia del “Story Telling” o la historia que va a las descripciones del coctel. Esta actividad incluye la constante investigación que se debe realizar para traer a la oferta las bebidas de distintas partes de Colombia. También la constante renovación de la carta y el surtido de licores en la barra. Dentro de los alimentos se encuentra que deben ser de fácil preparación y de rápida salida a los clientes.

3.1.6.3. Venta de catas presenciales y virtuales

Esta actividad consiste en habilitar un espacio a visitantes y turistas para que puedan disfrutar de la riqueza gastronómica que se encuentra en las bebidas producidas en Colombia. Además, del adecuado envío de los kits para las catas y experiencias virtuales.

3.1.7. Alianzas estratégicas

Se propone como estrategia generar alianzas entre hoteles y agencias de viaje en dónde el modelo de negocios gane clientes y los hoteles y las agencias de viaje generen una

comisión junto a un valor añadido para con sus clientes. Además, otras alianzas que se proponen son con empresas y equipos de bienestar que quieren crear una experiencia a las personas desde casa.

Proveedores.

En este apartado de escogerá la oferta de bebidas tradicionales, se formarán algunas que tendrán como base las bebidas tradicionales, se explicará brevemente su método de producción y se escogió el proveedor más calificado.

Vino de corozo.

Proveer este producto a nivel Bogotá no es factible, así que se buscó a nivel nacional y se encontró con una empresa productora que cuenta con certificado de Invima y del ministerio de salud, es una empresa familiar llamada Oviedo y cuenta con dos tipos de vino tinto de corozo costeño y vino de agrás que se da con un tipo de uva que se produce en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá (Vino La Sierra S.A., 2020).

Hay dos formas de proveerlos, la primera es a través de mercado libre, cuyo precio es de 30.000 COP; por otro lado, a través de la empresa si se llega a pedir más de dos se haría un descuento de hasta el 30% (Ana Isabel Oviedo, comunicación personal, 22 de julio del 2021). El producto saldría de Bucaramanga, Santander y tarda 2 días a partir del pedido, la forma de almacenamiento es preferiblemente en nevera de 12 grados y no pierde efervescencia y frescura desde que se vuelva a tapar, la manera de pago puede ser contra entrega en efectivo o a través de una transferencia bancaria; finalmente, se maneja un sistema de garantía de 30 días.

Chicha

Por experiencia personal de trabajar en la Candelaria se sabe que, dentro de los restaurantes y establecimientos de más nombre del barrio, la chicha la provee una familia que vive en la calle del chorro de Quevedo pues esto facilita que la chicha sea fresca y tiene un precio de 20.000 COP pesos la jarra. Teniendo en cuenta esto, se va a aplicar la misma metodología que los demás establecimientos.

Licor de café

Para el licor de café se usará la marca Café 8 Coffee que es un emprendimiento que se empezó a desarrollar en el 2012 en Cundinamarca un licor y una crema de café como resultado de ver que el país cafetero colombiano no existía un producto similar, así que con alianza de un español empezaron a desarrollar el producto, sin embargo, la botella que se diseño era bastante costosa e iba a un público muy exclusivo lo que conllevó a que no se podía producir en volumen. Con los años que pasaron después del lanzamiento del primer producto la empresa modificó la botella y generó más comprados, no obstante, los permisos del Invima y el sistema monopolístico del sector licorero de Colombia no ha dejado crecer a este emprendimiento como debería. En definitiva, el producto se vende solamente en Cundinamarca. La idea del emprendimiento fue tomar el mejor café de las distintas regiones de Colombia y generar un licor a base de semillas arábicas, es decir, el café colombiano que mejor se vende en el exterior (Servicio al cliente de la empresa Café 8 coffee, comunicación personal, 24 de julio del 2021).

De esta manera en la entrevista que se tuvo, fue brindado los precios que se podrán ver en la tabla 7. Se habló que el envío ellos lo asumirían hasta la casa o la bodega que se establezca. Tienen un premio al mejor licor de café del mundo, premio que se llevó a cabo en china en el 2019.

Tabla 7

Precios del licor de café

ESCALA DE PRECIOS LICOR DE CAFÉ OCHO REGIONES 750 ml (Vidrio)

TARIFAS PARA COLOMBIA 2020	
1 - 5 BOTELLAS	\$ 88.000
6 -11 BOTELLAS	\$ 78.000
1 - 4 CAJAS	\$ 70.000
5 - 9 CAJAS	\$ 66.000
10-49 CAJAS	\$ 60.000
50-99 CAJAS	\$ 56.000
100 CAJAS EN ADELANTE	\$ 52.000

***EL VALOR ESTÁ DADO POR UNIDAD, CADA CAJA CONTIENE 12 BOTELLAS.**

Nota: Tabla compartida por Ana Murcia encargada de ventas de la empresa Café 8 Coffee.

Dentro de los destilados se van a manejar dos productos, el viche del pacifico y el aperitivo de iguaraya del departamento de la Guajira. Ambos son icónicos de cada región y también ya existen varias empresas que los comercializan legalmente.

Viche del pacifico o del valle

El emprendimiento que se escogió para ser el proveedor de viche se llama Herencia Gaupeña que se encuentra ubicada en Cali, Valle del Cauca que se dedica a la producción y

comercialización de productos de productos del pacifico como los son el Viche, el aceite de coco, el chontaduro entre otros; esta empresa que viene desarrollando su emprendimiento familiar desde hace 20 años y cuyo objetivo es el rescate de las tradiciones gastronómicas del pacifico colombiano (Servicio al cliente de la empresa Herencia Guapireña, comunicación personal, 23 de julio del 2021).

En la página web de la empresa Herencia Guapireña¹¹ se pueden ver los precios de venta al público que se encuentran dentro de un rango de 20.000 COP hasta 30.000COP, el producto más caro es el aceite de coco que llega a valer los 90.000COP y el viche tiene un valor de 23.000 pesos, el envío tiene un costo extra (Vidal, 2021). De la misma manera el Servicio al cliente de la empresa Herencia Guapireña (2021) también proporciono unos documentos donde se encuentra una lista de precios y el detalle de los productos que vende la empresa. En este documento aparece el Viche en dos presentaciones una de plástico que vienen de 375 ml o 750 y de vidrio que viene de las mismas cantidades ver tabla 8 para detalle de precios y en el siguiente enlace se puede ver las características de los demás productos que ofrece la empresa ¹²

Tabla 8

Tabla de precios del viche

Producto	Presentación	Cantidad	Precio unitario	Precio al por mayor
-----------------	---------------------	-----------------	------------------------	----------------------------

¹¹ https://www.coordiutil.com/store/herencia_guapirenad0d6a/contenido-quienessomos

¹² <file:///C:/Users/Carlos%20Romero/OneDrive%20-%20Universidad%20Externado%20de%20Colombia/Tesis/Proveedores/Viche%20H.pdf>

Viche	Vidrio	375 ml	25.000 COP	17.000 COP
		750 ml	48.000 COP	33.000 COP
	Plástico	375 ml	23.000 COP	16.000 COP
		750 ml	45.000 COP	32.000 COP

Nota: Elaboración propia con base en datos dados por la empresa Herencia

Guapireña

Dentro de otros datos es que se debe coordinar con empresa de bebidas tradicionales los envíos, lo que recomiendan es a través de Servientrega o si se tiene los medios irlos a recoger al distribuidor en Bogotá, sin embargo, si se quiere abrir más puntos en otras ciudades es necesario contratar la empresa profesional de envíos. Los tiempos de entrega son dos días y si se empieza a consumir en masa es necesario hacer pedidos un mes antes. La forma de mantenimiento del producto es que antes de servirlo es necesario refrigerarlo para mayor satisfacción del cliente. Finalmente, la forma de pago es a través de tarjeta o transferencia (Servicio al cliente de la empresa Herencia Guapireña, comunicación personal, 23 de julio del 2021).

Aperitivo de Iguaraya. ¹³

La empresa escogida para ser el proveedor será Asawa un emprendimiento juvenil que se dedica a promover el departamento de la Guajira a través de productos locales, capacitaciones a jóvenes guajiros y comunidades Wayuu (Asawa, 2021a). Dentro de los productos que interesan son el Aperitivo de iguaraya y el licor artesanal guajiro.

¹³ <https://asawaa.com/>

Al contactar con servicio al cliente de Asawa (2021) me facilitaron el número del distribuidor de Bogotá el cual cuenta con los precios que se pueden ver en la tabla 9; sin embargo, no cuentan descuentos de venta al por mayor.

Tabla 9

Precios del licor de Iguarayá

Colombia - Licor de Corzo



Descripción	Código de Barras	Vol	Precio Neto	ICO+Adv	IVA	IVA	Precio venta
Asawaa Licor Artesanal Guajiro 750	7709710346141	750	57,107	18,138	5%	2,855	78,100
Asawaa Licor Artesanal Guajiro 375	7709551263737	375	32,887	9,069	5%	1,644	43,600
Asawaa Licor Artesanal Guajiro 60	7709710346134	60	9,285	1,451	5%	464	11,200
Asawaa Aperitivo Saborizado de Iguaraya 750	7709710346103	750	36,628	6,141	5%	1,831	44,600
Asawaa Aperitivo Saborizado de Iguaraya 375	7709551263775	375	22,790	3,070	5%	1,140	27,000

Nota: Elaborado por Habib Rabbat quien es distribuidora de este producto y compartido a través de WhatsApp

Dentro de otros datos el envío se tiene que asumir y dura aproximadamente 2 días, su forma de conservación es preferiblemente a los 12 grados de temperatura, la forma de pago es a través de transferencia y cuentan con certificación Invima.

3.2. Marco legal

Cada emprendimiento necesita de determinar los requerimientos y proceso que son útiles al momento de su constitución y de salir al mercado. De esta manera este apartado plantea definir los lineamientos legales para la constitución de la empresa.

El primer paso es obtener el documento previo al RUT¹⁴ denominado PRE-RUT el cual es un documento el cual reporta la actividad de la empresa ante entes públicos o privados con los que se tenga relación comercial, es obligatorio, permite reducir costos frente a la

¹⁴ Registro Único Tributario

retención o descuento del impuesto y brinda confianza al momento de contratar empleados y se obtiene a través de la página de la Dian¹⁵. Cabe resaltar que, al tener el certificado de apertura de la cuenta, el certificado de Existencia y la Representación Legal la persona podrá solicitar el RUT a través de la Dian.

Dentro de la definición de los estatutos se encuentra que el emprendimiento estará constituido por una sociedad por acciones simplificadas (SAS) la cual encaja con el emprendimiento pues según la Cámara de Comercio de Bogotá (2011) brinda una mayor autonomía al momento del diseño del contrato social y no determina el límite, su duración es indefinida, no posee restricción alguna en términos de actividades económicas, no se está en la obligación de tener revisor fiscal ni junta directiva y se puede realizar virtualmente por la página web de la Cámara de Comercio de Bogotá¹⁶. Para la constitución de un socio se debe presentar un documento privado autenticado y para más de un socio se hará mediante una escritura pública, pero en ambas se necesita: datos de los socio(s), Razón social, domicilio principal, enunciación de las actividades principales, capital suscrito y pagado, nombre, identificación y facultades de los administradores, nombramientos si es el caso de existir junta directiva y la cláusula compromisoria (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

Permisos:

Inscripción en el registro mercantil: Este registro se saca por medio de la cámara de comercio y tiene como fin llevar la matrícula de los establecimientos de comercio tal como llevar registro de todos los libros de contabilidad, las actas y los documentos de este (Cámara de comercio de Bogotá, 2016).

¹⁵ <https://www.dian.gov.co/>

¹⁶ <https://www.ccb.org.co/>

Certificado de derechos de autor: Si el establecimiento va a usar música u alguna obra, deberá pagar por los derechos de autor o más conocido como el certificado Sayco & Acinpro (Cámara de comercio de Bogotá, 2016). Concepto sanitario: Para adquirir el certificado sanitario se debe cumplir los lineamientos que se dictan en el título V de la Ley 9 de 1979 y en el caso de que los alimentos se fabriquen, procesen, distribuyan, o comercialicen se deberá cumplir el capítulo 4 del decreto 2674 de 2013. El ente rector de proveer el certificado sanitario es la Secretaría Distrital de Salud (Cámara de comercio de Bogotá, 2016).

Certificado de uso de suelos: Este certificado muestra que el establecimiento puede operar en un espacio determinado sin que perturbe otras actividades residenciales, educativas o residenciales y dicho certificado se saca a través de entidad de planificación territorial respectiva de cada ciudad o municipio (Cámara de comercio de Bogotá, 2016). Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios: es diligenciado por los bomberos y busca la seguridad humana y proteger incendios (Cámara de comercio de Bogotá, 2016). Los precios deben estar escritos en los empaques o en una lista que la pueda ver el consumidor (Cámara de comercio de Bogotá, 2016).

Registro nacional de turismo: Según la Ley 300 de 1996 y el decreto 2395 de 1999 los establecimientos gastronómicos que tengan una influencia turística por parte de una zona que sea reconocida por su valor turístico, cultural, o histórico debe contar con el RNT. Según el artículo 33 de la ley 1558 de 2012 el pago del concepto debe llevarse el primer trimestre de cada año y cuanta con un valor de un salario mínimo. Hay que tener en cuenta que una vez el establecimiento se inscriba al RNT según la ley 1101 dcl 2006 debe pagar el impuesto

parafiscal, cuya base gravable es el 1.5% de los ingresos operacionales para el caso de bares y restaurantes.

4. Identidad y tamaño del proyecto

4.1. Identidad del gastrobar

Se tiene identidad que refleje la importancia de las manifestaciones culturales colombianas y que deje un reflejo de las buenas experiencias y de la historia que trae cada uno de los productos que se ofrecerá en el gastrobar. Se busca que se habilite un espacio de conversación donde las personas puedan disfrutar de la ambientación del lugar junto a familiares, amigos o compañeros de trabajo. También, transmitir la idea y la cultura a través de las catas presenciales y virtuales.

4.2. Arquetipo

70% explorador, debido a que esta marca trata de tener una personalidad auténtica, libre y retadora. 20% sabio porque intenta llevar a través de sus productos conocimiento arraigo por la cultura gastronómica colombiana. Finalmente, un 10% se inclina por el arquetipo del mago pues este trata de llevar más allá de la imaginación los sabores colombianos.

Lema: Permítete desbordarte por los placeres colombianos, en un lugar donde puedes

Deseo básico: La experiencia, el compartir, la complicidad y la identidad,

Estrategia: Crear experiencias únicas en un entorno que incite al comensal a querer volver.

Mayor temor: El miedo a que los colombianos no puedan conocer su propia cultura y junto a ello la inseguridad que tienen los comensales con las bebidas tradicionales.

Debilidad. Perderse en las experiencias

Talento: Expresión gastronómica

4.3. Nombre

Se escogió el nombre “Oriole”, se llegó a este nombre porque en primera estancia se quería colocar tochería que es un juego de palabras entre tapas, taquería y el toche que es un pájaro endémico de Cundinamarca. Sin embargo, al momento de pedir ayuda realizando el logo no pareció un nombre tan comercial. Entonces, se tradujo toche en inglés y como resultado se tiene Oriole gastrobar.

4.4. Estudio técnico

Unidad de medida y la capacidad del proyecto

La unidad de medida es definida por la cantidad de clientes y la capacidad del proyecto son las ventas y ocupación máxima que puede manejar el gastrobar.

Factores que condicionan el tamaño de proyecto

Opinión de mercado.

Esto se habló en el análisis de la sesión de grupo, pero resumidamente es el interés por conocer la cultura, pero es atenuado por impopularidad de las bebidas tradicionales, el alto costo de las bebidas tipo coctel. También se mencionó la necesidad del acompañamiento de unas comidas, en esta ocasión se propone unas tapas como acompañamiento.

Mano de obra, ver tabla 10

Dentro de la mano de obra directa se encuentra el jefe de bar que tendrá la habilidad de crear cocteles innovadores con base de la investigación sobre productos de las diferentes regiones del país. Gestionar la operación del personal de bar y del restaurante para la salida

de bebidas y de tapas, también, hará las catas tanto virtuales como presenciales y el resto del tiempo se enfocará en el apoyo de los demás Bartenders y recibir los pagos.

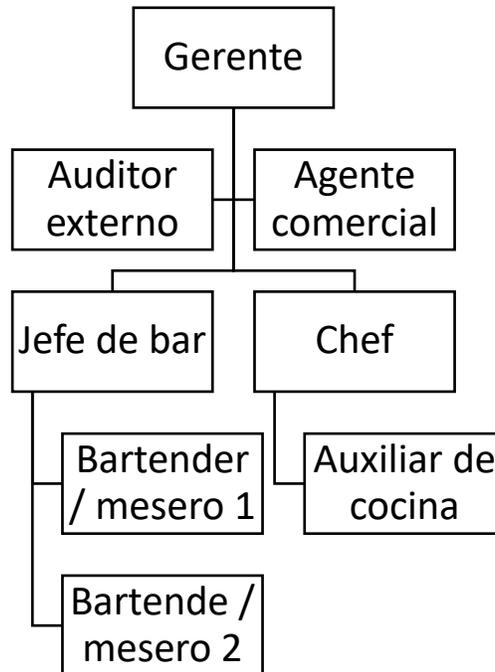
Los Bartenders tendrá la obligación de preparar las bebidas, tomar ordenes, atender pedidos y llevar comida y bebida. Al igual, el auxiliar de cocina tendrá ayudar en la pre-elaboración de las tapas y el despacho de estas.

Las cualidades que se busca del chef es que tenga la habilidad de crear tapas innovadoras con base de la investigación sobre productos de las diferentes regiones del país. Además, debe gestionar la operación del personal de la cocina para la salida de las tapas.

El auditor externo vendrá una vez al mes a revisar la contabilidad de la empresa. El agente comercial es el encargado de captar, agendar y gestionar las catas virtuales y presenciales. Por último, el gerente tendrá como deber la supervisión de todos los procesos, llevar la contabilidad diaria, contratar a un ayudante extra captar catas, formular proyecciones Llevar inventarios, en resumen, lo que debe saber un administrador de empresas enfocado en el sector de alimentos y bebidas.

Tabla 10

Organigrama de la empresa.



Nota: Elaboración propia de Carlos Romero

4.5. Tamaño del proyecto

Capacidad instalada vs capacidad esperada

La capacidad instalada depende del establecimiento, pero en una cotización hecha en la Candelaria se encontró uno de 118 metros cuadrados que se distribuiría de la forma que se puede ver en la tabla 10. Se puede ver el detalle de la cocina y su bodega, una oficina, un cuarto para catas tanto virtuales como presenciales, al lado izquierdo de la entrada principal se encontrará una barra y atrás una bodega para bebidas. En toda la mitad se distribuirán ocho mesas y 8 contra la pared que son unos sofás y pufs. Ahora bien, se planea colocar 10 sillas en la barra, 8 comedores que tendrán la capacidad para 5 personas y 8 comedores para 6 personas lo que nos da una capacidad de atender a 98 personas cada hora lo que lleva a 11760 personas mensuales. Sin embargo, como aparece en la Tabla 10 según datos recolectados en

el benchmarking se espera una ocupación que no supera el 40%, es decir, que se esperará máximo a 392 personas semanales y a 4704 personas mensuales. Cabe resalta que también se hizo una estimación de ventas de bebidas y tapas con base en el benchmarking, por otro lado, se hizo la estimación de catas presenciales por experiencia de haber trabajado en un restaurante en la zona y las virtuales porque durante la pandemia vivida en 2020 me dedique a realizarlas, ver tabla 11.

Tabla 10

Capacidad del restaurante

Capacidad instalada vs capacidad esperada				
		Q personas	Total	Cap max
Sillas en la barra	10	1	10	98
Sillas tipo 1	8	5	40	
Sillas tipo 2	8	6	48	
Horas de apertura	10			10
Capacidad				
Total		Esperada		
Día	980	Día	40%	392
Mes	11760	Mes		4704

Nota: Elaboración propia Carlos Romero con base en benchmarking.

Tabla 11

Estimación de ventas

Productos	Productos a vender		Total a vender por semana	Total a vender por mes	Total a vender por año
	Entre semana (4 días)	Fines de semana (3 días)			
Tapas	35	55	90	360	4320
Bebidas con alcohol	15	65	80	320	3840
Bebidas sin alcohol	30	25	55	220	2640
Catas virtuales	1	0	1	4	48
Catas presenciales	1	1	2	8	96

Nota: Elaboración propia Carlos Romero con base en benchmarking.

5. Mercadeo

5.1. Contacto a través de internet

Página web

La página web tendrá como objetivo tener un contacto más cercano con persona que quieren conocer nuestra oferta gastronómica, agendar catas virtuales, programar catas presenciales o simplemente comprar algún producto, mostrar redescubrimientos de bebidas tradicionales colombianas y también nuevas combinaciones de cocteles con bebidas tradicionales.

Instagram

En la página de Instagram se va a manejar dos publicaciones cada semana puede ser un video y una foto o solo dos fotos que básicamente mostrarán las actividades que se están realizando, nuevas novedades en el sector gastronómico y nuevos platos. Se va a manejar un diseño de muro de tipo de colores donde resalte la variedad de frutas y manifestaciones gastronómicas colombianas. Además, en la página se podrá realizar reservas y responder encuestas de satisfacción. Generalmente se va invertir 600.000 COP mensuales en el marketing de redes sociales.

5.2. Plan de influenciadores

Se contará con dos embajadores de contenido o influenciador medio y seis nano influenciadores en una sesión o cata en vivo. Su objeto es promover la marca mediante una

sesión virtual donde hagan bebidas tradicionales que van a ser proveídas por nosotros y así dar a conocer el bar.

Pasos:

1 se les enviará un kit a los influenciadores

2 se habilitará un espacio entre semana a las 6 de la tarde en donde se reúnan todos los influenciadores a través de una plataforma virtual y cada uno de ellos hará un video en vivo para mostrarle a la comunidad.

Cada embajador de contenido o micro influenciador tiene hasta 50 mil seguidores en Instagram y por cada 10 mil seguidores cobra en promedio 300 dólares (Romero, 2020); se estima que el costo de estos dos será de 1500 dólares lo que equivale a 12 millones de pesos a cambio de moneda. Por otra parte, los nano influenciadores cuentan hasta con 10 mil seguidores en Instagram; con los 6 nano influenciadores tendrían 1800 USD lo que convertido a moneda local sería 6'700.000. En total tendría un costo de 14'700.000 COP.

5.3.Publicidad

Se piensa invertir en publicidad a través de revistas generales, periódicos virtuales y revistas temáticas un total de 25.000.000 COP. Con el fin de publicitar las catas y la innovación y recolección de bebidas tradicionales. Cabe resaltar que los 25 millones se incluirán en gastos de preapertura, pero el monto de publicidad que se piensa invertir anualmente será de 9 millones.

6. Sostenibilidad financiera

6.1. Marco introductorio de variables

La economía del país y a nivel global fue afectada por la crisis sanitaria pues según las predicción del Banco Mundial (2020) cayó 5.2% y ha sido la peor crisis desde la segunda guerra mundial y la primera vez desde la crisis de 1970 donde hubo una disminución per cápita en cada país del mundo (párr. 1).

En el caso de Colombia para el 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) entra en un decrecimiento se situó en un 6.8% teniendo un crecimiento promedio de los anteriores años del 3 % , ver tabla 12 (Lorduy, 2021). Dentro de los sectores más afectados de la economía colombiana se encuentra el subsector de restaurantes y bares pues su producción se redujo en un 44%; a pesar de que actualmente se encuentre en una apertura total, el futuro y el poco crecimiento de las ventas de estos, es incierto (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Tabla 12

Variación de PIB de Colombia en los últimos 4 años

2017	2018	2019	2020
Anual	Anual	Anual	Anual
832.656,0	854.008,0	882.029,0	822.088,4
Variación	21352	28.021,0	-59.940,6
Variación %	3%	3,3%	-6,8%

Nota: Resumen de datos recuperados del Banco de la República (2021).

Sin embargo, después de un año de incertidumbre económica varios sectores han podido empezar con una recuperación, pues si vemos la tabla 13 se puede analizar los segundos trimestres de cada año y se puede concluir que en el 2021 hay un crecimiento de casi un 15% respecto al año anterior que es el 2020, sin embargo, para saber si este último es

positivo se comparó con el del año 2019 y da como resultado que el crecimiento es de un 1.9% lo cual en términos generales se debe a la reactivación de la economía (República, 2021b).

Tabla 13

Variación del PIB en el segundo trimestre del año

2017	2018	2019	2020	2021	
II	II	II	II	II	
188.848,0	193.149,3	199.144,2	167.127,8	195.449,2	
	2,2%	3,0%	-19,2%	14,5%	1,9%

Nota: Resumen de datos recuperados del Banco de la República (2021).

Al comparar el PIB con otros países de la región como lo es México y Perú, que han tenido problemas sociales que han afectado la economía al igual que en Colombia como es el tema de político y de elecciones de Perú y en el caso de Colombia la problemática social que condujo la propuesta de la reforma tributaria; se encuentre que Colombia esta por debajo del crecimiento de ambos países, pero no por mucho. Por ejemplo, en México la economía de este país creció casi un 20% respecto al 2020 y un 1.5% respecto al 2019 (Expansión, 2021); Perú, tuvo un crecimiento positivo del 42% respecto al 2020, sin embargo el crecimiento se contrajo un 0.4% respecto al 2019 (Comercio, 2021).

Bogotá represento el mayor crecimiento de la economía a nivel nacional en el 2020 y lo ha representado desde hace varios años; a pesar de esto, no se encontró aún la actualización del PIB por departamentos del primer ni el segundo trimestre. Sin embargo, el PIB de Bogotá creció un 0.5% respecto al 2020 donde en el último trimestre de este año

represento un -3.5%; cabe resaltar que las actividades económicas que más crecieron fueron actividades de servicio y espectáculo (Camara de Comercio de Bogotá, 2021).

De esta manera, el sector de restaurantes registró pérdidas de más 215 billones de pesos en enero del 2021 y cerca de 3500 restaurantes cerraron solo en Bogotá y los que sobrevivieron tuvieron una ocupación promedio del 25% (La Republica, 2021). Además, Acodres, estima una recuperación de hasta el 40% en la ocupación a mediados de año pues en los meses de febrero, marzo y abril tuvieron una ocupación del 18%, 23% y 30% (Portafolio, 2021). De esta manera es importante recalcar que en los meses hablados hasta ahora hubo algún tipo de restricción, pero con la reactivación Bogotá que la convirtió en absoluta en el mes de agosto del 2021 lo que genera que las operaciones de restaurantes, bares y gastrobares empiezan a normalizarse con condiciones de bioseguridad y bajo todas las normas previas a la pandemia, es decir que la ocupación tenga una recuperación un poco más rápida (Arias, 2021).

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un indicador que mide el costo de la canasta de bienes y servicios del consumo de hogares teniendo en cuenta un periodo base; en tanto la inflación es el cambio porcentual que sufre el IPC año tras año (INEC, 2021). De esta manera el Banco de la República (2021a) muestra la inflación de los últimos 70 años, pero la inflación de los últimos 10 años ha sido del 4.7%, no obstante, es necesario recalcar que la inflación del segundo trimestre del 2021 es de 6.5%. De igual manera el Banco de la República (2021) estima que el crecimiento de la economía será de un 6% para el 2021 y una inflación del 2021 y 2022 que se situará en el 7% y 8% respectivamente y un descenso de 0.8 puntos porcentuales para el 2025.

Ahora bien, dentro las tasas más exequibles que tiene el mercado en el caso de solicitar un préstamo se encuentran, primero, el banco AV Villas pues tiene una tasa del DTF + un spread que varía del 5.8 al 6.10 E.A. dependiendo del riesgo y puede ser hasta 5 años; segundo, el banco BBVA cuya tasa es la suma entre el DTF y hasta un 11% E.A. de spread contando con un plazo máximo de 36 meses; por último, el tercer banco es el Banco Colpatria quien ofrece una tasa del 15% E.A. para pequeñas empresas y con un plazo hasta de 24 meses (Velez, 2020).

Otra variable importante a tener en cuenta y para aplicarlo son los impuestos dentro de los cuales se encuentran la renta, el Impuesto al consumo, el IVA y los gravámenes financieros. El de impuesto de renta se paga cada año y grava del primero de enero hasta el 31 de diciembre; actualmente, el impuesto de renta se encuentra en el 31% (Sanabria, 2020). A pesar de esto, con la nueva reforma tributaria aprobada por el congreso colombiano el 14 de septiembre la nueva renta de personas jurídicas se encontrará en un 33% sobre las ventas y se estima que para los próximos se mantenga (Valencia & Lafont, 2021).

El segundo impuesto por aplicar es el impuesto al consumo el cual grava los bienes que se venden, importa, preste un producto o un servicio, que no son de primera necesidad o que no son de la canasta familiar, para este caso se aplica el ICO del 8% a los restaurantes venta de bebidas tanto en bares como en restaurantes (Sandoval, 2021). El tercer impuesto es el IVA o el impuesto al valor agregado el cuál los restaurantes están excluidos por el resto del año 2021. El cuarto impuesto es el gravamen a los movimientos financiera (GMF) o más conocido como el 4 por 1000 que cobren las entidades financieras por realizar transacciones a través de sus plataformas.

6.2. Precios y estructura de costos

Se puede ver un resumen en la tabla 15, donde se ilustra el resultado de promediar los precios y los costos que asumirá el establecimiento. Antes de llegar al resumen de la Tabla 14, se hizo un inventario inicial con base en la necesidad de las diferentes recetas estándar de tapas y bebidas mencionadas anteriormente. El resumen de la tabla muestra que se ofertará 5 tipos de productos con su precio promedio y su porcentaje de costo.

Tabla 15

Precios y costos de los productos

Sin impuestos		
Productos	Precio	%
Precio promedio de bebidas sin alcohol	\$ 4.395,91	18%
Precio promedio de bebidas con alcohol	\$ 13.249,16	25%
Precio promedio de tapas	\$ 16.836,89	31%
Catas virtuales	\$ 4.216.944,44	27%
Catas presenciales	\$ 1.375.454,55	33%

NOTA: Cabe resaltar que las en esto no se cuenta el precio de las botellas que se venderán a los turistas. Tabla elaborada por Carlos Romero.

6.3. Estimación de nómina

Como se mencionó anteriormente se van a contratar a cinco personas en la gestión operativa quienes sumarán un monto de 9.005.944 causando deducciones, seguridad social, parafiscales, aportes parafiscales y auxilio de transporte. Por otro lado, la mano de obra gerencial y táctica suman un total de 5.333.420 COP. Lo que junto suma un total de 14.345.365 COP, ver tabla 16 o en el anexo B.

Tabla 16**Nómina mensual**

Tipo de trabajo	SUELDO	TOTAL NOMINA
Jefe de Bar	\$ 1.550.000	\$ 14.507.942
Bartender / mesero	\$ 1.000.000	
Bartender / mesero2	\$ 1.000.000	
Chef	\$ 1.700.000	
Aux de cocina	\$ 908.526	
Gerente	\$ 1.900.000	
Agente comercial	\$ 1.600.000	
Auditor interno	\$ 400.000	

NOTA: Tabla elaborada por Carlos Romero, tomada de anexo B, pestaña nómina.

6.4. Gastos e inversión inicial

Para la inversión inicial contempla un total de 168 millones COP que se divide en gastos e inversión, ver Tabla 17. Los gastos equivalen a 97 millones de pesos en donde se contempla los gastos que no van a genera ingresos a largo plazo tales como los utensilios, la nómina del primer mes, el marketing inicial, las adecuaciones, el arriendo y las capacitaciones. Por otro lado la inversión inicial contempla todos los activos fijos depreciables que se compraran. La depreciación se profra ver en el estado de resultados y también se podrá ver la reposición de activos que será de 5 millones anuales.

Tabla 17**Inversión inicial y gasto**

Gastos		CLASIFICACION		Inversion		CLASIFICACION	
	Utensilios Cocina	\$	10,101,240		Equipo de cocina	\$	21,070,000
	Utensilios bar	\$	10,925,512		Equipo de bar	\$	17,347,500
	Utencilios limpie	\$	622,350		Computador	\$	5,445,000
	Datafonos	\$	3,051,764		Página Web	\$	1,070,000
	Otros gastos MK'	\$	525,000		Sillas	\$	12,000,000
	Marketing	\$	26,700,000		Sillas de bar	\$	6,000,000
	Nomina	\$	27,517,306		Muables Oficina	\$	1,200,000
	Adecuaciones	\$	12,000,000		set sillas y comedor tipo :	\$	7,200,000
	Arriendo	\$	6,000,000		TOTAL	\$	71,332,500
	TOTAL	\$	97,443,172	GRAN TOTAL	\$	168,775,672.00	

NOTA: Tabla elaborada por Carlos Romero, tomada de anexo B, pestaña “gastos preoperativos”.

6.5.Gastos fijos

Dentro de los gastos fijos se encuentra 5 rubros, ver tabla 18. La proyección que se hace a siete años se basa primero en la inflación de los años anteriores a 2019 que era del 2.7% y se puso un 1.3% extra debido a la inflación que se ha causado después de la pandemia, dejando un crecimiento del 4%. Por otro lado, el crecimiento en el gasto del rubro de arriendos fue más alto debido a que según El Tiempo (2022) los precios generalmente aumenta el porcentaje del IPP o índice de precios al consumidor del año anterior, que para el 2021 de 5,8% y para términos del ejercicio se usara 6% en el crecimiento anual. Para la estimación del rubro de nómina se tomó en cuenta que el salario mínimo en los últimos años ha aumentado 5% en promedio, el auxilio de transporte un 8% y que las deducciones y la seguridad social aumentan un 3% anual en promedio; como resultado, deja un crecimiento anual de entre 4% a 5%. Ver anexo b pestaña “Nómina”.

Tabla 18**Costos fijos proyectados**

COSTOS FIJOS ANUALES					
\$ 2.022,00	\$ 2.023,00	\$ 2.024,00	\$ 2.025,00	\$ 2.026,00	
\$ 232.472.666	\$ 243.752.214	\$ 255.608.810	\$ 268.073.415	\$ 281.178.728	
\$ 2.027,00	\$ 2.028,00	\$ 2.029,00	\$ 2.030,00	\$ 2.031,00	
\$ 294.959.287	\$ 309.451.577	\$ 324.694.148	\$ 340.727.730	\$ 357.595.371	

NOTA: Tabla elaborada por Carlos Romero, tomada de anexo B, pestaña “gastos preoperativos”.

6.6. Proyección de ingresos

Con base la Tablas 11 donde se hizo una estimación de ventas mensuales y anuales en cantidad, se calculó los ingresos anuales y mensuales. En la tabla 19 se muestra los ingresos esperados por año, su porcentaje de costo, precio unitario y el costo total, el cual debe incurrir el establecimiento.

Tabla 19**Ingresos esperados**

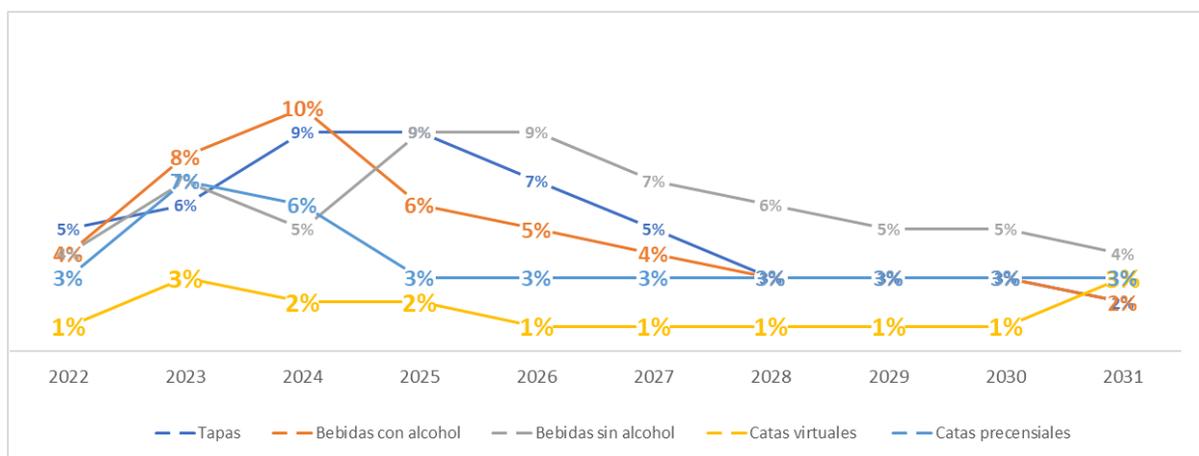
Tipo de productos	Cantida ventas mensual	Ventas por año	12 Precio promedio por producto no tax		Ingresos esperados
			Precio prom con tax		
Tapas	360	4320	\$ 23.046,57	\$ 24.890,29	\$ 107.526.068,69
Bebidas con alcohol	380	4560	\$ 22.370,61	\$ 24.160,26	\$ 110.170.802,70
Bebidas sin alcohol	220	2640	\$ 7.889,60	\$ 8.520,77	\$ 22.494.820,32
Catas virtuales	12	144	\$ 3.450.227,27	\$ 4.105.770,45	\$ 591.230.945,45
Catas precensiales	12	144	\$ 1.513.000,00	\$ 1.800.470,00	\$ 259.267.680,00
					\$ 1.090.690.317,16

NOTA: Tabla elaborada por Carlos Romero, tomada de anexo B, pestaña “gastos preoperativos”.

Al recolectar la información de los ingresos que se esperan mensualmente, se empezó a proyectar los ingresos a 7 años donde se tuvo en cuenta tres factores: el primero son el aumento de precios producido por el del IPC; el segundo, que se espera un máximo de 40% de ocupación debido a razones de pandemia y de bioseguridad; el tercero, el crecimiento de clientes por los mismos productos, ver en el anexo B “Modelo financiero” en la pestaña “proyección de ingresos”. Se estimó que el precio que aumentará a través de los 7 años proyectados son las bebidas sin alcohol, seguido de las tapas; se mantendrán las bebidas sin alcohol y las catas presenciales; y, finalmente, no contarán con mucho crecimiento de las catas virtuales.

Tabla 20

Crecimiento por producto



NOTA: Tabla elaborada por Carlos Romero, tomada de anexo B, pestaña “proyección de ingresos”.

6.7. Financiación

El costo de la inversión es de 310.579.518 COP que se financiarán de la siguiente manera: la mitad entre un socio y capital propio con un total de 155 millones y la otra mitad por el mismo monto se solicitará un préstamo bancario. Se escogió el banco Bancolombia por contar con la mejor tasa de interés. El monto inicial para pedir es de 155 millones con una tasa de 13% nominal mensual vencida y cuya cuota anual es de 51.337.653 COP. Ver tabla 22 y para más detalle, el anexo B “modelo financiero” en la pestaña “financiación”

Tabla 22

Amortización

BANCO	1		2		3		4		5		6	
	2,021		2,022		2,023		2,024		2,025		2,026	
periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
cuota		-\$ 44,408,777	-\$ 44,408,777	-\$ 44,408,777	-\$ 44,408,777	-\$ 44,408,777	-\$ 44,408,777	-\$ 44,408,777	-\$ 44,408,777	-\$ 44,408,777	-\$ 44,408,777	-\$ 44,408,777
intereses		-\$ 20,558,653	-\$ 17,401,160	-\$ 13,825,649	-\$ 9,776,779	-\$ 5,191,885						
capital		-\$ 23,850,124	-\$ 27,007,617	-\$ 30,583,128	-\$ 34,631,997	-\$ 39,216,892						
total	\$ 155,289,759	\$ 131,439,635	\$ 104,432,018	\$ 73,848,890	\$ 39,216,892	\$ 0						

NOTA: Tabla elaborada por Carlos Romero, tomada de anexo B, pestaña “Financiación”

6.8. Estados de Resultados

Para el estado de resultados se tomó la guía del “uniform systems of accounting for restaurants” o más conocido como USAR que utiliza Sheel (1997) en su libro de evaluación operacional y financiera enfocada en hoteles y en este caso se tomó del área de alimentos y bebidas.

En el estado de resultados mensual se tomó como base la estacionalidad anual, un crecimiento estimado para un negocio nuevo y la proyección de ventas. Como resultado se obtuvo un margen bruto del 71%, un margen operacional en los 3 primeros meses negativo para después tener una media de 53%, un EBITDA que hasta el quinto mes es positiva y luego tiene un 45% de media; un margen neto que varía dependiendo de la estacionalidad, en meses como septiembre y octubre es bajo con hasta un 11% y en estacionalidad alta un como diciembre un 23%.

De esta manera se puede ver el estado de resultados proyectado a 5 años en el anexo B del modelo financiero en la pestaña “E.R.(PYG)”. Ahora bien, por cada producto se tuvo en cuenta los ingresos y los costos, como resultado se obtuvo una utilidad bruta en el primer año de 527 millones, una utilidad operacional de 335 millones, un EBITDA de 279 millones. Para el caso del EBITDA no se toma en cuenta el arriendo debido al planteamiento que se hace en el usar, como se puede evidenciar en la página 113 del libro de Sheel (1997). Para el primer año se encuentra una utilidad neta de 39 millones de pesos. Este estado de resultados se proyecta a 10 años, sin embargo, se debe enfocar solo en los primeros años.

6.9. Flujo de caja

En el Anexo B en la pestaña de “flujo de caja” se visualiza un estado financiero que resume el resultado de las actividades de operación y financiación. A diferencia del estado de resultados y del estado de la situación financiera, el flujo de caja muestra las transacciones que afectan el manejo de recursos durante el periodo (Sheel, 1997). En este caso se dividió el flujo entre ingresos y egresos, dando como resultado un flujo de caja positivo desde el

primer año, de igual manera, se espera un flujo de caja acumulado positivo desde el primer año.

6.10. Punto de equilibrio

Bien se estimó tomando en cuenta los ingresos proyectados, los costos variables proyectados y los gastos fijos proyectados para que como resultado se pudiera encontrar el año en el que los costos y gastos igualaran a los ingresos. Se estimó que el 5 mes se alcanzara el punto de equilibrio, teniendo en cuenta que el mismo mes empiezan a crecer las ventas debido a la temporada.

6.11. Indicadores para la evaluación financiera

Para realizar estos cálculos de los indicadores es necesario tener en cuenta la rentabilidad objeto que debe exigir cada empresario por invertir en una empresa con riesgo promedio en Colombia, para este caso se estima que es del 20% (Corficolombia, 2020). Teniendo esto en cuenta se estima que el proyecto tiene un valor presente de 82 millones si lo miramos a 5 años; tiene una tasa interna de retorno del 32 %. Lo anterior quiere decir que se espera una rentabilidad positiva porque está por encima que la tasa de descuento o del mercado. Finalmente, el periodo de recuperación es de 31 meses a partir del primer mes del 2022.

Tabla 25

Indicadores financieros

Evaluación financiera	A 5 años	Tasa del mercado	20%
VPN	\$ 81.783.802	Periodo de recuperación	31,2
TIR	32%	Años	

Nota: Elaboración propia del autor.

Conclusiones

La contextualización del sector mostró una segregación a todo tipo de bebidas y alimentos tradicionales que se debe a múltiples variables, como lo son: el bajo apoyo cultural y al área rural donde estas son desarrolladas, la perspectiva que se tiene, la dificultad de las producción y comercialización, entre otras. Se ve la necesidad de que el ministerio de cultura cree lineamientos, apoyos y políticas que promuevan el desarrollo, pues al comparar en otros países, esto le ha funcionado y ha potenciado la gastronomía de los países ya mencionados. Otra cosa que se evidenció fue que no existe una publicidad suficiente a comparación de otros países ya mencionados.

Ahora bien, al proponer un modelo de negocio en un sector que tiene un estigma y desarrollo bajo fue necesario hacer un estudio sobre la opinión y el cómo se puede desarrollar o potencializar las manifestaciones culinarias, todo a través de un sondeo de mercado y parte de una sesión de grupo que se enfocó a personas locales. No obstante, hubo una falta de información respecto a la opinión que tienen los turistas debido a la poca afluencia de estos por temas de pandemia. De igual manera, se tomó en cuenta como público objetivo a los turistas y de los locales para construir el mercado y la caracterización de cada segmento.

Por otro lado, el estudio de mercado no solo se enfocó en las personas a las que se les piensa vender, sino que también, se enfocó en investigar la competencia, ente casos, alguno de los restaurantes que hay en el barrio de la Candelaria. Para ello se georreferenció los competidores, se hizo un benchmarking virtual y presencial. Dentro de los resultados más

destacados fueron el consumo promedio de alimentos y bebidas, la baja ocupación que tuvieron los restaurantes a principio del 2021 y qué valor agregado esperan los clientes.

Para el diseño de los productos se hizo estudio de cocteles con base en tres bebidas base con alcohol en dónde se combinó la coctelería internacional, pero respetando los sabores que aportan las bebidas tradicionales colombianas. Como resultado, a través del benchmarking, se descubrió que era necesario ampliar el bar de bebidas tradicionales a un bar de bebidas y tapas tradicionales que pudiera acompañar las bebidas. De esta manera, se hizo una carta con productos netamente colombianos.

Se aplicó el modelo Canvas y la propuesta de valor, en este último se vio la necesidad de incluir dos productos nuevos como lo son las catas virtuales que se enfocarán a personas locales y, por otro lado, las presenciales que se enfocarán principalmente a turistas. Dentro del modelo Canvas se definió los canales de distribución, los recursos clave, las alianzas claves, entre otros. Todo con el fin de que al momento de implementar el modelo de negocio se tenga la información definida y detallada. Dentro del estudio técnico se habló de la identidad del proyecto, de su tamaño, su posible organización, el personal necesario y, entre otras cosas, la proyección de ventas estimadas en base del benchmarking presencial.

Se propone seguir un plan de mercadeo cuyo enfoque está en que al principio se invierta una gran cantidad de dinero para que logre posicionar el establecimiento, pero una vez terminado se propuso seguir un plan de redes sociales que mantenga la promoción y con ello que se llegué a más personas. Por último, se cumple el objetivo de que todo modelo de negocio debe ser rentable pues se cuenta con una TIR del 32%.

Recomendaciones

- Hacer una búsqueda exhaustiva de bebidas tradicionales que tengan el potencial de ser combinadas con la coctelería internacional con el objeto de tener bebidas nuevas.
- Constituir un plan de mercadeo consistente medida que el negocio vaya creciendo.
- Considerar eventos y catas a nivel nacional para tener más productos que ofrecer.

Referencia

Alaimo, D. (2013). *PROYECTOS ÁGILES CON SCRUM* (Kleer (ed.); Primera ed).

Arellano Cueva, R. (2010). Marketing : Enfoque America Latina. In *El marketing científico aplicado a Latinoamérica* (Issue 1).

Arias, J. (2021). *Restaurantes y gastrobares se comprometen con reactivación segura y responsable.*

Asawa. (2021a). *¿Quienes somos?* <https://asawaa.com/nosotros/>

Asawa. (2021b). *El aperitivo de la gente.* <https://asawaa.com/producto/aperitivo-de-iguaraya-asawaa-750-ml/>

Banco de la República. (2021). *¿Cuáles son las proyecciones económicas del equipo técnico*

del Banco? | Banco de la República (banco central de Colombia). 1–2.
<https://www.banrep.gov.co/es/cuales-son-las-proyecciones-economicas-del-equipo-tecnico-del-banco>

Bazhal, I. (2017). Key Features of Schumpeter’s Theory of Economic Development. In *The Political Economy of Innovation Development: Breaking the Vicious Cycle of Economic Theory* (pp. 41–63). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54852-4_3

BECERRA, S. B. (2017). *LA VIDA COTIDIANA EN BOGOTÁ, TRANSFORMACIONES PÚBLICAS: El caso de la chicha* (Vol. 87, Issue 1,2) [UNIVERSIDAD SANTO TÓMAS].

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10267/2017sthephaniaburbano.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Bogotá, Cámara de Comercio de. (2021). *PIB Bogotá y Colombia, 2015-2021*. <https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Economico/Analisis-Economico/Crecimiento-economico#:~:text=El PIB per cápita de,7 millones corrientes a Cundinamarca.>

Bogotá, Cámara de Comercio de. (2016). *Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios*. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril-2016/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

Bogotá, C. de comercio de. (2020). *Cuestión de supervivencia: 22 mil restaurantes han cerrado sus puertas*.

- Castro, E. B. (1997). *La investigación en ciencias sociales, más allá del dilema de los métodos* (p. 111).
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselb&AN=edselb.3211424&site=eds-live>
- Comercio. (2021). *Economía peruana crece un 42% en el segundo trimestre sin recuperar el nivel del 2019*. <https://expansion.mx/economia/2021/08/25/pib-mexico-inegi-segundo-trimestre>
- Comercio, C. de. (2011). *CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (SAS)* (pp. 147–173). https://doi.org/10.1007/978-88-470-1118-2_6
- Corficolombia. (2020). *17% - 20%*. 1–13.
- DANE. (2020). *Encuestas de Micronegocios*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>
- Delgado Cruz, A., Vargas Martínez, E. E., Rodríguez Torres, F., & Montes Hincapié, J. M. (2018). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: Determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *AD-Minister*, 32, 5–28.
<https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.1>
- Drucker. (1994). *La innovación y el empresario innovador*. Ediciones Apóstrofe, S.L.
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. 58.
<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Ff8sL8UkGyEC&oi=fnd&pg=PP13&dq=gerencia&ots=Ro3yhyZUeY&sig=AiIjr0iUYYfFI87BAU5xo0XzTCI>

- Economist. (2018). DESPOBLACIÓN RURAL Las consecuencias medioambientales y sociales de la desertización rural. *Sociedad Vida Sana*.
- EUROSTAT. (n.d.). *WHO WE ARE?* <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/about/who-we-are>
- Expansión. (2021). *El PIB de México crece 1.5% en el segundo trimestre en términos reales*. <https://expansion.mx/economia/2021/08/25/pib-mexico-inegi-segundo-trimestre>
- Fusté, F. (2016). Los paisajes de la cultura: la gastronomía y el patrimonio culinario. *Dixit*, 24(1), 4–16. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0797-36912016000100001&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Herrera, A., & Vargas, M. (2018). *Formalización empresarial de los productores de bebidas ancestrales afrodisiacas del municipio de buenaventura*. Universidad del Valle.
- IDT. (2017). *ENCUESTA DE PERCEPCIÓN A TURISTAS QUE ARRIBARON POR EL AEROPUERTO INTERNACIONAL EL DORADO A BOGOTÁ*. http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/presentacion_percepcion_de_turistas_en_bogota_2017_vrr.pdf
- IDT. (2019). *ESTUDIO CENSO GASTRONÓMICO LOCALIDAD LA CANDELARIA 2019*. 25, 12–14.
- INEC. (2021). Índice De Precios Al Consumidor. *Boletín Estadístico*, 258, 1–2. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Junio-2021/01_ipc_Presentacion_IPC_jun2021.pdf
- Jaramillo, D. (2014). *Gerencia de la innovación* (2nd ed.). Ediciones de la U.

<http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2217/?il=5512>

La Republica. (2021). Colombia: Restaurants see losses of COP 215bn in January 2021,

Acodres. *M-Brain* - *News* *Monitoring*.

<https://www.emis.com/php/search/doc?dcid=708224056&ebsco=1>

Leyva Trinidad, D. A., & Pérez Vázquez, A. (2017). Pérdida de las raíces culinarias por la

transformación en la cultura alimentaria. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(4),

867. <https://doi.org/10.29312/remexca.v6i4.626>

Lorduy, J. (2021). “Dato del decrecimiento del PIB de Colombia para 2020 estará en cerca

de -7% y -8,1%.” *La Republica*. [https://www.larepublica.co/economia/el-dato-del-](https://www.larepublica.co/economia/el-dato-del-decrecimiento-del-pib-de-colombia-para-2020-estara-en-cerca-de--7-y--81-3109969)

[decrecimiento-del-pib-de-colombia-para-2020-estara-en-cerca-de--7-y--81-3109969](https://www.larepublica.co/economia/el-dato-del-decrecimiento-del-pib-de-colombia-para-2020-estara-en-cerca-de--7-y--81-3109969)

Mehmood, T., Alzoubi, H. M., Alshurideh, M., Al-Gasaymeh, A., & Ahmed, G. (2019).

Schumpeterian entrepreneurship theory: Evolution and relevance. *Academy of*

Entrepreneurship Journal, 25(4), 1–10.

Michael Porter. (1987). *Ventaja Competitiva*. GRUPO EDITORIAL PATRIA.

Mincultura. (2010). Política de salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial. *Compendio*

de Políticas Culturales, 249–296. [http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/salvaguardia-patrimonio-cultural-inmaterial/Documents/03_politica_salvaguardia_patrimonio_cultural_inmaterial.pdf)

[culturales/salvaguardia-patrimonio-cultural-](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/salvaguardia-patrimonio-cultural-inmaterial/Documents/03_politica_salvaguardia_patrimonio_cultural_inmaterial.pdf)

[inmaterial/Documents/03_politica_salvaguardia_patrimonio_cultural_inmaterial.pdf](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/salvaguardia-patrimonio-cultural-inmaterial/Documents/03_politica_salvaguardia_patrimonio_cultural_inmaterial.pdf)

Montecinos, A. (2018). *Turismo gastronómico sostenible: Planificación de servicios,*

restaurantes y destinos. CEGAHO Centro Empresarial Gastronómico Hotelero.

Montoya. (2004). Innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica*, 25(25),

209–214.

Morgan, D. (2014a). Resources Required to Do Focus Groups. *The Focus Group Guidebook*, 65–74. <https://doi.org/10.4135/9781483328164.n8>

Morgan, D. (2014b). Why Should You Use Focus Groups? *The Focus Group Guidebook*, 9–16. <https://doi.org/10.4135/9781483328164.n2>

Mundial, B. (2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

OCDE. (n.d.). *Quiénes somos*. <https://www.oecd.org/acerca/>

OCDE, & Eurostat. (2005). Manual de Oslo. In *Analysis* (3ra editio). http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manual-de-oslo_9789264065659-es

Ordoñez Caicedo, C. (2012). Biblioteca básica de cocinas tradicionales de Colombia. *Ministerio de Cultura Colombia*, 1–352.

Osterwalder, A. (2004). THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH. In *Sistem Otot*. <http://eprints.uanl.mx/5481/1/1020149995.PDF>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Cao, L. V. (2018). Generación de modelos de negocios. In *Business Models Generation* (p. 78). https://www.academia.edu/9142310/Generacion_de_Modelos_de_Negocios

Palacios Preciado, M., & Duque Oliva, E. J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un

- marco conceptual para centros de productividad. In *Administración y Desarrollo* (Vol. 39, Issue 53, p. 23). <https://doi.org/10.22431/25005227.144>
- Piedrahita, C. G. (2019). *La lucha contra las bebidas ancestrales y la campaña a favor de la cerveza en la clase obrera de Bogotá y Medellín 1920-1930*. Univesidad de antioquia.
- Polo, L. M. (2019). El viche: un destilado que representa el triunfo de una tradición. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/biche-es-un-destilado-colombiano-por-descubrir-425496>
- Portafolio. (2021). Colombia: Acodres reviews performance of food industry. *M-Brain - News Monitoring*. <https://www.emis.com/php/search/doc?dcid=717743507&ebSCO=1>
- Presenta, B. (2018). *Colombian LULADA VALLUNA ? HOW TO MAKE LULADA CALEÑA Refreshing*. Tou tube. <https://www.youtube.com/watch?v=XSZeN1z5X2Q>
- Redacción Panorama cultural. (2020). *GASTRONOMÍA El origen y las virtudes del Aguapanela*. Panorama Cultural. <https://panoramacultural.com.co/gastronomia/7221/el-origen-y-las-virtudes-del-aguapanela>
- República, B. de la. (2021a). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/indice-precios-consumidor-ipc>
- República, B. de la. (2021b). *Producto interno bruto*. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/producto-interno-bruto-pib>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*.

- Rodriguez. (2016). *Un Bolívar par ver y contar*.
<http://www.turismoporbolivar.com/cronicas/mompox/en-mompox-se-celebra-con-vino-de-corozo>
- Romero. (2020). *¿Cuánto cobran los Influencers?* <https://metricool.com/es/cuanto-cobra-un-influencer/>
- Romero, O., Hidalgo, A., & Correa, H. (2017). *Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector de comercio*. Editorial UTMACH.
- Rosendo, C. (2014). Metodología de la investigación. *Triillas, Ciencias s.*
- Saenz, M. (2020). *Sosqua*. 2(1).
- Sanabria, S. (2020). *¿Qué impuestos pagan en Colombia las empresas?* *Rankia*.
<https://www.rankia.co/blog/dian/4653867-que-impuestos-pagan-colombia-empresas>
- Sandoval, V. (2021). *Tarifas del impuesto al consumo 2021*. *Rankia*.
<https://www.rankia.co/blog/dian/4236055-tarifas-impuesto-consumo-2021>
- Sarkis, J. (2001). Benchmarking for agility. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 88–107. <https://doi.org/10.1108/14635770110389816>
- School, E. B. (2008). *International Bartender School*.
- Schumpeter, J. A. (2007). Theory of Economic Development. In *Bloomsbury Business Library - Management Library* (p. 98).
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26659641&site=eds-live>
- Scott. (2018). *“Experiencia”* [Universidad de Guadalajara].

<https://doi.org/10.4324/9781351157766-2>

Sheel, A. (1997). *Evaluación Operacional y financiera aplicada a la industria hotelera*.

Universidad Externado de Colombia.

Solutions, M. (2019). *De proyectos Agile, a organizaciones Agile* (p. 44).

<https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/organizaciones-agile.pdf>

Tiempo, E. (2022). Este será el incremento de los arriendos de vivienda en Colombia en el

2022. *El Tiempo*. eltiempo.com/economia/finanzas-personales/los-incrementos-de-los-arriendos-en-colombia-en-el-2022-de-cuanto-es-643525

Tiempo, R. El. (2008). 1 negocio detrás del tradicional vino de corozo. *El Tiempo*.

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2868980>

Valencia, C., & Lafont, R. (2021). Congreso de Colombia aprueba la nueva Reforma

Tributaria o “Ley de inversión social.” *Holland & Knight*.

<https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2021/09/congreso-de-colombia-aprueba-la-nueva-reforma-tributaria>

Velez. (2020). *Mejores tasas de crédito para pymes 2021*. Rankia.

<https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3927261-mejores-tasas-credito-para-pymes-2021>

Vidal, O. (2021). *Herencia Guapireña*.

https://www.coordiutil.com/store/herencia_guapirenad0d6a/contenido-quienessomos

Vino La Sierra S.A. (2020). *La Sierra, vino de Corozo*. <http://vinolasierra.com/>

Zaheer, A. (2018). *Agile, Culture, and How to Make It Work for Us*. Tedx.

https://www.ted.com/talks/zaheer_ali_agile_culture_and_how_to_make_it_work_for_us

Zairi, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness.

Benchmarking for Quality Management & Technology, 1(1), 11–24.

<https://doi.org/10.1108/14635779410056859>

Anexos

Figuras

Figura 5

Foto del coctel elaborado con base de Viche



Nota: Elaboración propia de Carlos Romero

Figura 6

Foto del coctel elaborado con base de Vino de corozo



Nota: Elaboración propia de Carlos Romero

Figura 7

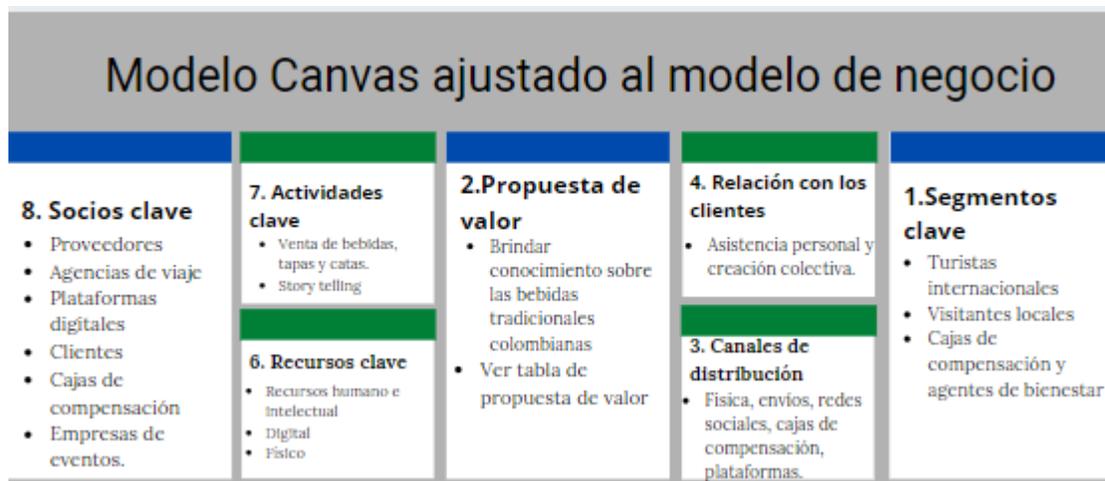
Foto de coctel elaborado con base del licor de Iguarayá



Nota: Elaboración propia de Carlos Romero

Figura 8

Captura de pantalla del modelo Canvas aplicado al modelo de negocio.



Nota: Elaboración propia de Carlos Romero a través de Canva.

Figura 9

Captura de pantalla de la propuesta de valor.

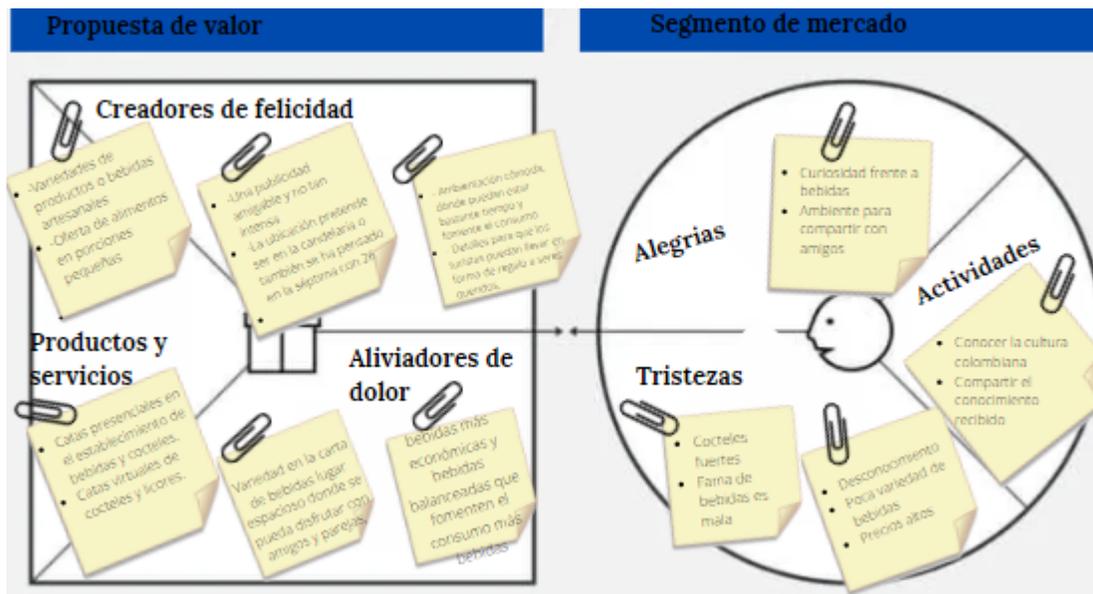


Figura 9

Captura de pantalla de render del posible establecimiento cotizado



Nota: Elaboración propia de Jorge Eduardo Triana.