



Vigilada Mineducación

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA UN CAFÉ CULTURAL DIRIGIDO A PERSONAS
CON DISCAPACIDADES SENSORIALES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Feasibility study for a cultural coffee shop for people with sensory disabilities in Medellin

MANUELA VÁSQUEZ HERNÁNDEZ
MARÍA ALEJANDRA VILLEGAS VIVARES

Trabajo de Grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster en
Gerencia de Proyectos

Asesor
Elkin Arcesio Gómez Salazar

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2023

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	5
LISTA DE TABLAS	7
LISTA ANEXOS	9
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
Contexto.....	14
Antecedentes nacionales e internacionales	17
JUSTIFICACIÓN	19
OBJETIVOS	21
General.....	21
Específicos	21
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	22
Proyecto	22
Metodologías para la preparación y evaluación de proyectos	23
Metodología de Marco Lógico (MML)	23
Metodología ONUDI	24
Discapacidades y discapacidad sensorial.....	28
DISEÑO METODOLÓGICO.....	29
Tipo de investigación.....	29
Descriptiva	29
Predictiva	30
Causal.....	30
Método de investigación.....	30
Enfoque de la investigación.....	31
Fuentes de información.....	32
Instrumentos cuantitativos: encuesta	35
Ficha técnica de la encuesta para personas con discapacidades sensoriales.....	35
Formato encuesta del Café cultural para personas con discapacidades sensoriales	37
Ficha técnica de la encuesta para personas sin discapacidades sensoriales.....	37
Formato encuesta del Café cultural para personas sin discapacidades sensoriales	39

Instrumento cualitativo: entrevista semiestructurada.....	39
Ficha técnica de la entrevista semiestructurada	39
DESARROLLO DEL TRABAJO	42
Estudio del entorno y sectorial.....	42
Estudio del entorno: análisis PESTEL.....	42
Estudio sectorial.....	59
Estudio de mercado.....	63
Público objetivo	63
Precio	65
Producto	68
Promoción y canales de comercialización	74
Marca	77
Promoción y canales de comunicación.....	77
Análisis de la oferta	80
Mercado potencial.....	87
Estudio técnico.....	89
Localización y tamaño	89
Presupuesto de adecuaciones y remodelaciones del local comercial.....	94
Requerimientos de equipos y enseres	96
Costeo productos Café en sintonía.....	97
Gastos anuales de la operación	101
Resumen de inversiones.....	101
Estudio legal y ambiental.....	102
Tipo de sociedad	102
Legislación comercial	103
Legislación tributaria	109
Contratos requeridos	110
Estudio ambiental.....	110
Estudio administrativo y organizacional.....	112
Propósito organizacional, misión, visión y estrategia.....	112
Tipo de estructura organizacional y organigrama.....	113
Perfiles y funciones.....	113
Horario laboral	118
Estudio financiero y de riesgos	118

Supuestos del estudio financiero.....	118
Indicadores financieros	122
Flujo de caja del proyecto	123
Flujo de caja del inversionista.....	124
Análisis de riesgos	125
CONCLUSIONES	132
REFERENCIAS.....	134
ANEXOS	142

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Frecuencia de situaciones de discriminación	15
Figura 2. Proporción de personas con discapacidad que reportan barreras de accesibilidad según tipo de discapacidad.....	16
Figura 3. La teoría de las restricciones	22
Figura 4. Estructura de la matriz de marco lógico	23
Figura 5. Ciclo del proyecto de inversión.....	25
Figura 6. Escenario de crecimiento del PIB a mediano plazo: porcentaje de variación anual, precios de 2015.....	45
Figura 7. Tasa global de participación, ocupación y desempleo	46
Figura 8. Tasa global de participación, ocupación y desempleo de la población con discapacidad y sin discapacidad. Total nacional: trimestre móvil marzo-mayo 2023	47
Figura 9. Participación de la población ocupada con discapacidad y sin discapacidad según posición ocupacional. Total nacional: trimestre móvil marzo-mayo 2023.....	48
Figura 10. Personas con discapacidad en Colombia por rangos de edad.....	49
Figura 11. Brechas en acceso a educación de las personas con discapacidad en Colombia.....	50
Figura 12. Hogares con acceso a internet en Colombia.....	54
Figura 13. Variación de los ingresos operacionales por subsector de servicios. Total nacional 2020/2019	59
Figura 14. Variaciones porcentuales personal ocupado, remunerado total y por categoría de contratación. Total nacional 2020/2019.....	60
Figura 15. Tasa de crecimiento anual en volumen por actividad económica 2021-2022.....	61
Figura 16. Variación anual ingresos nominales servicios. Total nacional a mayo de 2023	62
Figura 17. Disposición a pagar por persona en una visita. Total de encuestados.....	65
Figura 18. Disposición a pagar por persona en una visita	66
Figura 19. Disposición a pagar por persona en una visita. Total de encuestados.....	67
Figura 20. Disposición a pagar por persona en una visita de la población con y sin discapacidad	68
Figura 21. Horarios y días de preferencia para visita: población con y sin discapacidad	69
Figura 22. Menú Café en sintonía: bebidas calientes y especiales de la casa.....	70

Figura 23. Menú Café en sintonía: bebidas frías, cervezas y vinos, y otras bebidas	71
Figura 24. Menú Café en sintonía: panadería y repostería	72
Figura 25. Menú Café en sintonía: marca, eslogan, redes sociales y opciones de menú accesible	73
Figura 26. Lugares adaptados a las necesidades de personas con discapacidad.....	76
Figura 27. Logo y eslogan Café en sintonía	77
Figura 28. Lugar de preferencia para la localización del café	80
Figura 29. Lugares adaptados a las necesidades de personas con discapacidad según público objetivo	81
Figura 30. Lugar de preferencia para la localización del café	90
Figura 31. Factores de preferencia para visitar el café: música a través de los sentidos y experiencia gastronómica.....	91
Figura 32. Factores de preferencia para visitar el café: zona de coworking.....	92
Figura 33. Localización del café.....	93
Figura 34. Organigrama Café en Sintonía	113
Figura 35. Funciones de distribución: VPN riesgos vs. VPN proyecto.....	127
Figura 36. Función discreta: riesgos del proyecto anual.....	128
Figura 37. Funciones discretas: riesgos representativos	129
Figura 38. Porcentaje de participación de los eventos evaluados en el valor esperado de los riesgos	130
Figura 39. Valor esperado de los riesgos	131

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estudios de apoyo para el análisis de prefactibilidad y factibilidad	26
Tabla 2. Ficha técnica encuesta para personas con discapacidades sensoriales.	35
Tabla 3. Fórmula cálculo muestra para población finita.....	37
Tabla 4. Ficha técnica encuesta para personas sin discapacidades sensoriales.	37
Tabla 5. Fórmula cálculo muestra para población finita.....	39
Tabla 6. Ficha técnica entrevista semiestructurada.....	39
Tabla 7. Matriz de evaluación de impactos ambientales	56
Tabla 8. Normograma aplicable a personas con discapacidades en Colombia.....	58
Tabla 9. Publicidad y promoción: participación en eventos.	74
Tabla 10. Canales de comunicación principales competidores	75
Tabla 11. Promoción y canales de comunicación Café en sintonía.....	77
Tabla 12. Estrategia de comunicación de principales competidores.	79
Tabla 13. Análisis de oferta actual.....	83
Tabla 14. Demanda esperada.	87
Tabla 15. Gasto promedio en una visita al café.....	88
Tabla 16. Ingreso promedio del café.....	88
Tabla 17. Distribución de zonas del café cultural.....	90
Tabla 18. Distribución de clientes en el local comercial.	91
Tabla 19. Plano Local Comercial.....	93
Tabla 20. Presupuesto de obra adecuaciones generales local comercial	94
Tabla 21. Otras adecuaciones: Experiencia sensorial.	96
Tabla 22. Requerimientos de equipos y enseres	96
Tabla 23. Costo unitario productos del menú Café en sintonía	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 24. Costo recursos humanos.	100
Tabla 25. Gastos anuales de operación.	101
Tabla 26. Resumen costos y gastos totales	101
Tabla 27. Trámites ante la Cámara de Comercio de Medellín para la constitución de una SAS.	103
Tabla 28. Trámites ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	104

Tabla 29. Trámites ante la Superintendencia de Industria y Comercio.	106
Tabla 30. Otros trámites comerciales.....	107
Tabla 31. Legislación tributaria.	109
Tabla 32. Contratos requeridos	110
Tabla 33. Propósito organizacional, misión, visión y estrategia.....	112
Tabla 34. Perfil del cargo: administrador	113
Tabla 35. Perfil del cargo: cajero	114
Tabla 36. Perfil del cargo: auxiliar de cocina	115
Tabla 37. Perfil del cargo: meseros.....	116
Tabla 38. Perfil del cargo: contador.....	116
Tabla 39. Perfil del cargo: community manager.....	117
Tabla 40. Ingresos y costos del proyecto	119
Tabla 41. Depreciaciones de los equipos	119
Tabla 42. Componentes inversión inicial.....	120
Tabla 43. Estructura financiera	121
Tabla 44. Cálculo WACC	121
Tabla 45. Indicadores financieros	122
Tabla 46. Flujo de caja del proyecto	123
Tabla 47. Flujo caja del inversionista	124
Tabla 48. Matriz riesgos: probabilidad, impacto y cuantificación ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 49. Resultados Modelo de Cuantificación de riesgos	126

LISTA ANEXOS

Anexo 1. Formato encuesta café cultural para personas con discapacidades sensoriales	142
Anexo 2. Formato encuesta café cultural personas sin discapacidad	147
Anexo 3. Entrevista semiestructurada: Casa de Carlota	151
Anexo 4. Entrevista semiestructurada: Crear Unidos	157
Anexo 5. Entrevista semiestructurada: Lavocadería.....	164
Anexo 6. Entrevista semiestructurada: Supermercado Euro.....	172
Anexo 7. Entrevista semiestructurada: CAIPD	177
Anexo 8. Entrevista semiestructurada: INDER	179
Anexo 9. Entrevista semiestructurada: Panadería Doménico	181
Anexo 10. Horario laboral: Auxiliar cocina 1	184
Anexo 11. Horario laboral: Auxiliar cocina 2	185
Anexo 12. Horario laboral: Mesero 1	186
Anexo 13. Horario laboral: Mesero 2	186
Anexo 14. Horario laboral: Cajero.....	187
Anexo 15. Horario laboral: Administrador.....	187

RESUMEN

Este trabajo desarrolla un estudio de prefactibilidad para un café cultural dirigido a personas con discapacidades sensoriales, con el fin de evaluar su viabilidad. Se ejecuta con base en la metodología ONUDI, debido a esta que permite minimizar la incertidumbre y tomar una correcta decisión de inversión al analizar la factibilidad mediante la formulación de una serie de estudios de apoyo: entorno y sectorial, mercado, técnico, organizacional y administrativo, ambiental, legal, financiero y riesgos. Adicionalmente, es una investigación de carácter descriptiva, con un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo.

Esta iniciativa nace del propósito de dar visibilidad a un público que está presente en nuestra sociedad, pero que ha sido excluido de muchas maneras, especialmente en ámbitos culturales. El café busca brindar una experiencia única para todos sus visitantes: que las personas con discapacidades sensoriales puedan disfrutar de un ambiente inclusivo y adaptado a sus necesidades, de manera especial; y que quienes no tengan ningún tipo de discapacidad puedan compartir con amigos y familiares. Finalmente, se evidencia un gran potencial de mercado por el hecho de que no se identifican modelos de negocio similares en Medellín.

Palabras clave: Prefactibilidad, ONUDI, Discapacidades, Experiencias sensoriales, Café cultural.

ABSTRACT

This paper develops a feasibility study for a cultural coffee shop for people with sensory disabilities with the aim of assessing the viability of this project. This study is conducted following the UNIDO methodology, which minimizes uncertainty and facilitates well-informed investment decisions by analyzing feasibility through the formulation of a series of supporting studies: environmental and sector analysis, market, technical, organizational and administrative, environmental impact, legal, financial, and risks assessment. Furthermore, this work incorporates descriptive research with a mixed approach: qualitative and quantitative.

This initiative aims to provide visibility to a community that is present in our society but has been historically excluded, particularly in cultural contexts. This café seeks to offer a unique experience for all its visitors, ensuring that people with sensory disabilities can enjoy an inclusive environment tailored to their needs. Simultaneously, individuals without disabilities can share moments with their friends and family. Finally, there is significant market potential, as no similar business models have been identified in Medellín.

Keywords: Feasibility, UNIDO, Disabilities, Sensory experiences, Cultural coffee shop.

INTRODUCCIÓN

Es natural convivir en espacios públicos y privados que aparentemente permiten hacer las actividades cotidianas de la población. Sin embargo, muchos de estos no están adecuados para cubrir las necesidades de personas con discapacidades sensoriales; es decir, quienes tienen una limitación en la visión, en el habla o en la escucha. Según la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2020, el 5,6 % de la población colombiana mayor de cinco años posee una discapacidad, lo que representa 2,65 millones de habitantes; además de que dos de cada diez hogares viven con personas con alguna limitación física, psicológica o sensorial. Dentro de esta población, las discapacidades sensoriales representan una de las más frecuentes, donde 56,5 % tiene dificultad para ver, 15,8 % para oír y 11,9 % para hablar (DANE, 2022).

Colombia ha tenido avances significativos para garantizar la inclusión de las personas con discapacidad. Por un lado, existe un marco normativo e institucional robusto que ampara la igualdad de condiciones para las personas con discapacidad. Asimismo, el Estado ratificó la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad propuesta por la Organización de las Naciones Unidas, demostrando su compromiso en implementar políticas públicas y prácticas que propendan el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. Esto ha contribuido a que entidades públicas y privadas estén trazando planes de acción para la materialización de las leyes vigentes (ONU Mujeres, 2022).

Por otro lado, el sector público, a través de iniciativas liderados por entes gubernamentales como el Instituto Nacional para Ciegos (INCI) o el Instituto Nacional para Sordos (INSOR), ha buscado promover la inclusión por medio de adecuaciones de infraestructura para mejorar la accesibilidad a espacios públicos y privados para las personas con discapacidad, tales como la señalización podotáctil, la adecuación de vías y andenes, ayudas auditivas en ascensores, entre otras. Asimismo, se han creado incentivos tributarios y legales para fomentar el acceso laboral. Otro foco relevante corresponde a los programas para aumentar la participación en el sistema educativo, incluyendo adaptaciones físicas y capacitación a docentes. Otra prioridad del Gobierno ha sido el desarrollo de políticas en materia de salud para mejorar la cobertura y calidad de los servicios médicos para esta población (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).

A pesar de los avances regulatorios e institucionales, existen retos significativos en la implementación de políticas públicas, principalmente porque continúan prevaleciendo estigmas y

prácticas de carácter sociocultural que obstaculizan el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad y su inclusión en contextos sociales (ONU Mujeres, 2022). Adicionalmente, en el ámbito cultural aún hay brechas para garantizar las necesidades de ocio y recreación, donde los programas se han enfocado en la adecuación de espacios físicos como bibliotecas o museos. Y son pocas las iniciativas que garantizan una verdadera experiencia sensorial para personas con limitaciones en la visión, en la audición o en el habla (INCI, 2018).

Teniendo en cuenta lo expuesto, en el país hay oportunidades para explorar la creación de modelos inclusivos que cubran las necesidades de esta población, especialmente en lo que respecta a lugares de esparcimiento y entretenimiento. En consecuencia, este trabajo se centra en desarrollar un estudio de prefactibilidad para un café cultural dirigido a personas con discapacidades sensoriales en Medellín, con el fin de evaluar si la materialización de este proyecto es viable, rentable y sostenible. Esta iniciativa nace para dar visibilidad a un público que está presente en nuestra sociedad, pero que de alguna u otra forma ha sido excluido.

Como marco de referencia para la elaboración de esta investigación se emplea la metodología ONUDI, que al ser un modelo de alcance internacional que considera las variables clave para determinar la viabilidad de un proyecto, permite minimizar la incertidumbre y tomar una correcta decisión de inversión. Por consiguiente, se analiza la factibilidad mediante la formulación de una serie de estudios de apoyo: entorno y sectorial, mercado, técnico, organizacional y administrativo, ambiental, legal, financiero y de riesgos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Contexto

De acuerdo con la ONU (2006), una persona con discapacidad es aquella que presenta deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales que limitan su participación en igualdad de condiciones en la sociedad. En la actualidad, el 5,6 % de los colombianos mayores de cinco años posee una discapacidad, es decir, 2,65 millones de personas. De esta población, el 54,6 % es de género femenino y 45,4 % de género masculino. En cuanto a su distribución geográfica, la mayor proporción de mujeres con discapacidad se encuentra en la zona urbana (56,7 %); mientras que, aquí se concentra solo el 43,3 % de los hombres con discapacidad. En el área rural se encuentra la mayor concentración de hombres con discapacidad (53,2 %), siendo esta cifra superior al 46,8 % que representa a las mujeres (DANE, 2022).

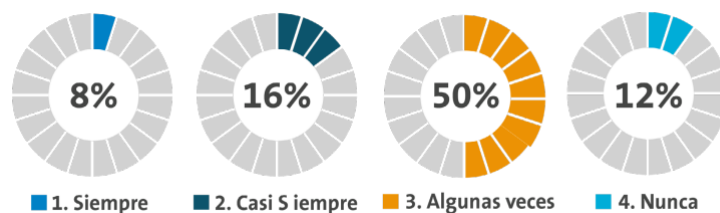
En el análisis de la situación de las personas con discapacidad presentado por ONU Mujeres y otras entidades adscritas en el 2022 se evidencia que si bien hay avances normativos que favorecen el reconocimiento de los derechos de personas con discapacidad, aún persisten obstáculos que impiden su correcta implementación. De acuerdo con este estudio, dichos problemas residen principalmente en aspectos socioculturales, los cuales se engloban en tres aspectos clave:

1. Participación plena y significativa a nivel regional, nacional y en diversos ámbitos, garantizando mayor inclusión de mujeres y niños.
2. Obstáculos en la actitud y costumbres socioculturales, junto con una escasa conciencia sobre los derechos de las personas con discapacidad en todas las esferas de la sociedad.
3. Garantizar el acceso a la información y participación en procesos de toma de decisiones en el sector público y privado.

Por consiguiente, los cuellos de botella que existen en Colombia en materia de inclusión no radican en el marco legal ni en la infraestructura institucional, sino que trascienden a las prácticas sociales de los colombianos, lo cual es un fenómeno complejo de corregir. Según los hallazgos de las encuestas ejecutadas por la ONU, el 88 % de las personas con discapacidad se han sentido discriminadas en alguna ocasión, donde el 24 % afirma que lo vivencia siempre o casi

siempre en los diferentes contextos sociales. Esta cifra es más alarmante si se compara con el 12 % de individuos que nunca se han sentido discriminados (ONU Mujeres, 2022).

Figura 1. Frecuencia de situaciones de discriminación



Fuente: Tomado de ONU Mujeres (2022).

La Coalición Colombiana por la Implementación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2021) determinó que los aspectos que deben cumplirse para que exista verdadera inclusión son: igualdad y no discriminación (34 %), participación (25 %), accesibilidad (15 %), financiación inclusiva (12 %), rendición de cuentas (11 %) y servicios inclusivos (3 %). Estas variables fueron identificadas tras una investigación, que incluyó a personas con discapacidad, sobre el acceso igualitario al ejercicio de sus derechos, donde alrededor del 60 % considera que se encuentra en disparidad en comparación con las personas sin limitaciones físicas, sensoriales o cognitivas.

Cuando se analizan los lugares que la población con discapacidades considera que presentan mayores obstáculos para el desarrollo pleno de sus actividades cotidianas, se encuentra que estos son: los espacios públicos, con una proporción de 60 % y los espacios de recreación, con una participación cercana al 30 %, porcentajes que pueden llegar a ser superiores de acuerdo con el tipo de discapacidad (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

Figura 2. Proporción de personas con discapacidad que reportan barreras de accesibilidad según tipo de discapacidad

	FÍSICA	AUDITIVA	VISUAL	PSICOSOCIAL	INTELECTUAL	SORDO CEGUERA	MÚLTIPLE	GENERAL
Lugar de estudio	22,2%	0,0%	33,8%	21,4%	23,7%	0%	23,8%	24,5%
Lugar de trabajo	20%	33,9%	19,6%	13,5%	0,0%	0%	33,2%	21,8%
Lugar de atención en salud	23%	46,9%	26,1%	21,9%	17,8%	24,90%	29,3%	25,2%
Lugar de recreación	38,2%	18,9%	26,7%	8,6%	7,6%	22,70%	24,8%	29,2%
Espacio público	62,6%	53,4%	61,4%	41,6%	47,3%	74,40%	62,4%	60,1%
Lugar	23,6%	8,1%	24,3%	15,3%	12,9%	15,50%	22,7%	22,0%

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2021).

Teniendo como referencia los aspectos expuestos, en la búsqueda de una sociedad verdaderamente inclusiva se deben desarrollar proyectos que garanticen el acceso equitativo de personas con discapacidad a espacios públicos y áreas de recreación. Estas iniciativas no solo son una manifestación de igualdad y respeto hacia todos los individuos, sino que también reflejan la riqueza de la diversidad humana y promueven la cohesión social. El hecho de crear entornos accesibles no solo es un acto de justicia, sino que también representa los cimientos de una comunidad que valora y respeta la diversidad. Si bien la eliminación de barreras de infraestructura y funcionales contribuye a que las personas con discapacidad disfruten plenamente de la vida pública, esto aporta, además, a la transformación cultural que se requiere en Colombia para minimizar los estigmas que impiden la igualdad de acceso a los derechos.

Por consiguiente, se considera que la consolidación de un café cultural para personas con discapacidades sensoriales representaría un esfuerzo por invertir en el tejido mismo de una sociedad unida y en constante evolución. A su vez, permitiría generar nuevos espacios de trabajo para que personas con discapacidad aumenten su participación en el mercado laboral.

Antecedentes nacionales e internacionales

A pesar de la gran variedad de programas que se han puesto en marcha para esta población en el ámbito cultural, aún escasean iniciativas para asegurar su bienestar e inclusión plena en Colombia. Lo anterior se refleja en la carencia de lugares de esparcimiento y entretenimiento, puesto que solo hay evidencia de un café-bar para sordos en el país llamado Sin Palabras Café Sordo. Este se caracteriza por tener pantallas que reproducen los videos musicales en lenguaje de señas y contar con adaptaciones en el suelo que permiten transmitir las vibraciones de la música para que los sordos “escuchen” con sus sentidos (Espinosa Rojas, mayo 17 de 2018).

Alrededor del mundo se han desarrollado diversas iniciativas que buscan generar una mayor inclusión para las personas con discapacidades sensoriales, brindándoles oportunidades laborales, educativas, de ocio y recreación. Entre los proyectos más atractivos en el ámbito cultural y entretenimiento se pueden identificar: Sanguchería La Inclusiva, un proyecto que se desarrolla en Santiago de Chile, el cual consiste en un restaurante donde su lema es que no hay barreras que impidan comer rico. Dentro de las características de este lugar se destacan las rampas, cartas de menú en braille y meseros que hablan lengua de señas (El Mostrador Vida, 2017). En esta misma línea, se encuentra El café de las sonrisas, ubicado en Nicaragua. En este todos los meseros, baristas y cocineros son sordos o tienen algún problema de audición, también priorizan en la contratación de jóvenes con limitaciones físicas, sensoriales o cognitivas (AFP, 2019). Otra iniciativa que además de ofrecer una experiencia gastronómica trasciende a entablar lazos de comunicación es Signs, un restaurante ubicado en Canadá y que es atendido por personas sordas. Este lugar ofrece a los clientes variedad de sabores y permite a los usuarios la oportunidad de comunicarse con la lengua de señas, debido a que su menú cuenta con instrucciones para que el cliente ordene su comida mediante la lengua de señas e interactúe con personas sordas (Signs Restaurant Toronto, s. f.).

Una experiencia que se encuentra a disposición de personas con discapacidad visual nació en París y cuenta con sedes en varios países europeos como Barcelona, Rusia, Nueva Zelanda y Londres. Dans le noir es un proyecto con el cual se busca sensibilizar a las personas sobre la ceguera, puesto que los clientes se sumergen en la oscuridad. Adicionalmente, favorece la inclusión laboral por medio de la contratación de camareros con limitaciones visuales (Dans le noir, s. f.)

Finalmente, el teatro accesible es un proyecto que se lleva a cabo en España por la empresa APTENT, el cual propone una cultura inclusiva que crea la magia para que todos los visitantes puedan disfrutar del teatro sin importar las limitaciones que posean. Para las personas con discapacidad auditiva, utilizan el subtulado adaptado, bucle magnético individual y sonido de salas con auriculares, para que así todos puedan disfrutar de las obras. A su vez, las personas con discapacidad visual se sirven de audiodescripción y vistas táctiles (Lerones, 2019).

Teniendo en cuenta que en Colombia aún hay grandes desafíos para eliminar los estigmas que impactan a las personas con discapacidad, se decide evaluar la viabilidad de un café cultural, dirigido a personas con discapacidades sensoriales en la ciudad de Medellín. Esta iniciativa busca dar visibilidad a un público que está presente en nuestra sociedad, pero que de alguna u otra forma ha sido excluido. Este café podría ser visitado por todo tipo de personas, donde la diversidad será su principal atractivo, demostrando así que una discapacidad no es una limitante para participar en la sociedad y vivir en igualdad de condiciones.

JUSTIFICACIÓN

En Colombia, tanto entidades públicas como privadas han desarrollado iniciativas de inclusión enfocadas, principalmente, en el ámbito educativo, laboral, de salud y de infraestructura, con el objetivo de mejorar la accesibilidad de las personas con discapacidad. No obstante, se evidencian oportunidades de exploración en lo que respecta a la creación de modelos inclusivos que tengan en cuenta las necesidades de ocio, cultura y recreación de esta población. Este trabajo se enfoca en el desarrollo de un estudio de prefactibilidad para un café cultural en la ciudad de Medellín, dirigido a personas con discapacidades sensoriales, con el fin de determinar su viabilidad.

Se pretende proporcionar un lugar de esparcimiento y socialización para las personas con discapacidades sensoriales, cuyo ambiente sea inclusivo y adaptado a sus necesidades. Además, este espacio les permitiría interactuar tanto con personas que cuentan con su misma condición como con aquellas que no tienen una discapacidad, creando así una experiencia donde la carencia de un sentido no se convierta en una limitación. Por otro lado, se busca brindar oportunidades laborales para personas con discapacidades sensoriales, extendiendo así el concepto de inclusión que se promueve tanto política, como social y culturalmente.

Los principales beneficiarios de la materialización de este proyecto serán las personas con discapacidades sensoriales, quienes se verán impactados de forma positiva tanto a nivel social como laboral. Al ser un modelo inclusivo, les permitirá a los visitantes que no tienen ninguna discapacidad enfrentarse a los retos cotidianos que viven quienes tienen una limitación sensorial, lo cual fomenta la empatía y el reconocimiento. Simultáneamente, este café brindará a las familias y círculos sociales que cuentan con personas con discapacidades sensoriales la oportunidad de disfrutar de un espacio adaptado, donde la diversidad será el principal atractivo. Además de ofrecer una experiencia gastronómica única, este lugar complementará su propuesta de valor con actividades como teatro y música a través de los sentidos, club de lectura y cine. En esta misma línea, este café se convertirá en un foco de generación de empleo al requerir el aprovisionamiento de una variedad de bienes y servicios para su operación comercial.

Esta iniciativa también habilita la creación de alianzas con entes gubernamentales y organizaciones dedicadas a la búsqueda de la igualdad de condiciones para las personas con discapacidades sensoriales, puesto que sus necesidades de ocio, cultura y recreación no están completamente provistas. Finalmente, se busca garantizar que este sea un negocio sostenible,

rentable y que genere valor para los inversionistas, brindando así bienestar social y estabilidad económica al mismo tiempo.

OBJETIVOS

General

Desarrollar un estudio de prefactibilidad para un café cultural dirigido a personas con discapacidades sensoriales en la ciudad de Medellín, con el fin de evaluar la viabilidad de este proyecto.

Específicos

- Elaborar un estudio sectorial y del entorno para determinar las variables externas que impactan el proyecto a nivel político, económico, cultural, social, ambiental y tecnológico.
- Desarrollar un estudio de mercado para determinar la demanda potencial, expectativas del público objetivo, oferta actual, tendencias, competidores representativos y demás variables que permitan plantear una estrategia de mezcla de mercadeo que considere el producto, precio, canales de comercialización y promoción.
- Formular un estudio técnico para establecer los requerimientos para la operación del proyecto, teniendo en cuenta aspectos como: el tamaño, la ubicación, la capacidad de prestación del servicio, los insumos requeridos, la tecnología a emplear, entre otros recursos físicos y humanos necesarios para la ejecución.
- Elaborar un estudio legal y ambiental para identificar la normatividad vigente de orden tributario, laboral y legal que incide en la constitución y funcionamiento del proyecto, teniendo presente el impacto del proyecto en el entorno y la medición del bienestar social en los diferentes grupos de interés.
- Construir un estudio administrativo y organizacional que establezca el tipo de sociedad, la estructura organizacional, los roles y funciones de los empleados y las condiciones de contratación.
- Hacer la evaluación financiera a través de la construcción de flujos de caja del proyecto y del inversionista, junto con la elaboración y análisis de una matriz de riesgos que determinen la viabilidad económica del proyecto.

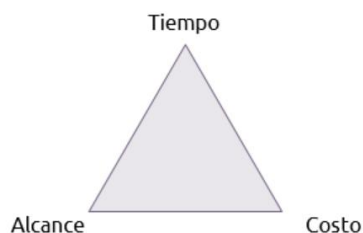
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

Proyecto

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI) (2021), un proyecto se define como un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 4). En lo que respecta a la temporalidad, esto indica que un proyecto tiene una fecha de inicio y fin, es decir, tiene una duración finita. Por otro lado, la característica de unicidad hace referencia a que los resultados del desarrollo de un proyecto son únicos y se diferencian de otros productos o servicios existentes. A su vez, este carácter de unicidad también se ve reflejado en la definición planteada por Sapag et al. (2014), quienes afirman que un proyecto tiene como objeto encontrar una solución a un problema, necesidad o deseo del hombre.

De acuerdo con Gray y Larson (2015), los proyectos se caracterizan por tener tres limitaciones principales, sobre las cuales el gerente de proyectos o patrocinador debe buscar equiparar para obtener un resultado final de alta calidad. La Teoría de las restricciones (TOC por sus siglas en inglés de *Theory of Constraints*) afirma que cualquier modificación en una de las variables que conforman el triángulo impactará de manera inmediata en las otros dos.

Figura 3. La teoría de las restricciones



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, las variables se pueden definir así:

- Tiempo: se estipulan los procesos para administrar la finalización del proyecto de acuerdo con el cronograma acordado (Project Management Institute, 2021).

- Costo: presupuesto requerido para llevar a cabo un proyecto. Se consideran las posibles fuentes de financiación (Project Management Institute, 2021).
- Alcance: hace referencia al trabajo realizado para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas. Dentro de esta variable se define detalladamente lo que forma y lo que no forma parte del proyecto. (Project Management Institute, 2021).

Metodologías para la preparación y evaluación de proyectos

Con el objetivo de determinar la metodología más apropiada para ejecutar este trabajo, en este apartado se resumen las características de los modelos más representativos.

Metodología de Marco Lógico (MML)

Esta fue creada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), en 1969, con el objetivo de proveer herramientas para la gestión de proyectos en las etapas de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación. Este marco se centra en “la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y en facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas” (CEPAL, 2015, p. 13). El resultado final de la aplicación de esta metodología es la Matriz de Marco Lógico, la cual sintetiza los objetivos del proyecto, cómo van a lograrse dichos objetivos, los supuestos principales y los mecanismos de monitoreo y evaluación de los insumos y productos del proyecto (CEPAL, 2015).

Figura 4. Estructura de la matriz de marco lógico

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Tomado de CEPAL (2015, p. 23).

Esta metodología tiene dos etapas que se llevan a cabo durante los procesos de identificación y diseño del ciclo de vida del proyecto, las cuales son: a) identificación del problema y alternativas de solución; y b) planificación. Dentro de la primera etapa se ejecutan los siguientes análisis: involucrados, problemas, objetivos, alternativas de solución y estrategias. Posteriormente, en la planificación se elabora la estructura analítica del proyecto, matriz de marco lógico y evaluación intermedia.

A partir de la consolidación de la metodología de marco lógico a nivel internacional, se han creado otros modelos que tienen como principal fundamento lo estipulado por esta, algunos de los más representativos son: MGA (Metodología General Ajustada) y ZOPP (Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos). En lo que respecta a la MGA, esta debe aplicarse a todos los proyectos de inversión pública para que puedan aprobarse en Colombia (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

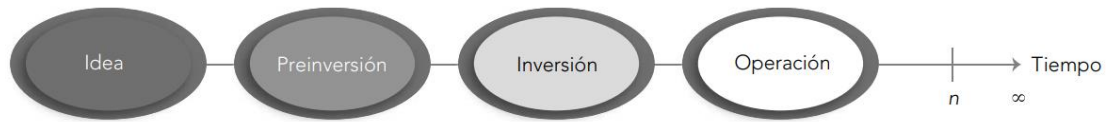
Metodología ONUDI

La primera publicación del *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial* fue en 1978, siendo esta una iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). El principal objetivo de este manual es proveer un estándar internacional para la ejecución de estudios de viabilidad, con el fin de garantizar buenas prácticas y calidad en la formulación de estos. Los lineamientos definidos por la ONUDI han sido aplicados en una variedad de industrias, tanto en el sector público como en el privado. A nivel general, esta metodología promulga que la viabilidad de un proyecto debe tener en cuenta los siguientes análisis: entorno y sector, mercado, técnico, administrativo y organizacional, ambiental, financiero, legal y de riesgos (Behrens & Hawranek, 1994).

Ciclo del proyecto de inversión en la metodología ONUDI

De acuerdo con la metodología ONUDI, el desarrollo de un proyecto de inversión tiene tres fases: preinversión, inversión y operación.

Figura 5. Ciclo del proyecto de inversión



Fuente: Sapag et al. (2014).

A continuación, se describen las fases y principales actividades:

Fase de preinversión. Esta fase incluye varias etapas: identificación de oportunidades de inversión; análisis de alternativas y selección preliminar del proyecto; preparación del proyecto, lo cual considera los estudios de prefactibilidad y factibilidad; y apreciación previa del proyecto y decisiones de inversión, lo que implica la elaboración de informes de apreciación previa. A su vez, en esta fase se llevan a cabo los estudios de apoyo, que facilitan la correcta identificación de la problemática y la solución más viable y sostenible (Behrens & Hawranek, 1994).

Dentro de la fase de preinversión existen tres niveles de profundidad para la evaluación de la viabilidad de un proyecto: perfil, prefactibilidad y factibilidad. En la medida en la que se ahonda en cada uno de estos niveles, se puede tomar una decisión más informada y crítica frente a la materialización del proyecto estudiado, gracias a la exhaustividad de la información recolectada (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015).

El nivel de *profundidad de perfil* se caracteriza por hacer un análisis a nivel general de la información proveniente de iniciativas con características similares a la idea que se tiene para un proyecto (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015). En caso de que los resultados de este análisis sean positivos e indiquen cierto grado de viabilidad, se decide invertir más recursos y tiempo en la formulación de este. Por consiguiente, se prosigue con el estudio de prefactibilidad (Mokate, 2004).

El *estudio de prefactibilidad* implica una mayor profundidad en las variables con mayor impacto, identificadas en el estudio anterior. Este estudio suele implementar, principalmente, fuentes secundarias; también es posible incluir fuentes primarias si se requiere. Por su parte, el *estudio de factibilidad* tiene en cuenta los mismos estudios de apoyo que se emplean para un análisis de prefactibilidad, pero la diferencia entre estos radica en que la factibilidad se evalúa con

información primaria, recolectada de manera puntual para el proyecto estudiado (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015).

Fase de inversión. Esta inicia cuando los resultados obtenidos en los estudios de profundidad de la fase de preinversión son favorables y se decide ejecutar el proyecto. En esta fase se deben definir los recursos propios y de terceros con los que apalancará la iniciativa. Se complementa con la planeación de todas las actividades que se requieren para iniciar la operación y las inversiones necesarias para su ejecución, tales como: lotes, maquinaria y equipo, talento humano, entre otros. Es importante que se definan mecanismos para la gestión y el control del cronograma, con el fin de cumplir con las expectativas del proyecto en términos de alcance, costo y calidad, considerando los riesgos que pueden materializarse (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015).

Fase de operación. En esta fase se comienzan a generar los beneficios e ingresos generados por la operación comercial del proyecto, teniendo en cuenta el alcance y calidad definidos en la etapa anterior. La situación ideal es que se logren recuperar las inversiones realizadas para materializar el proyecto y generar beneficios adicionales para el inversionista (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015).

Como se mencionó en la fase de preinversión, en el análisis de prefactibilidad y factibilidad se deben tener en cuenta una serie de estudios de apoyo, con el fin de recolectar suficiente información para determinar la viabilidad del proyecto. Estos se resumen a continuación:

Tabla 1. Estudios de apoyo para el análisis de prefactibilidad y factibilidad

Estudio	Descripción
Entorno y análisis sectorial	El estudio del entorno consiste en analizar el macroentorno que rodea al proyecto, enfocado tanto desde el entorno genérico como del entorno sectorial. Para la ejecución del análisis del entorno genérico se deben tener en cuenta los siguientes ámbitos: político, natural, cultural, económico, social y tecnológico. Esto con el fin de identificar los aspectos que pueden favorecer o impactar negativamente el proyecto a lo largo de todo su horizonte (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015). Adicionalmente, este estudio considera el análisis del sector específico al que pertenece el proyecto estudiado, donde se deben estudiar aspectos tales como: competencia, participación en el mercado, canales de comercialización, gremios, cadena de abastecimiento, barreras de entrada, alianzas comerciales, entre otras variables externas que pueden impactar el proyecto (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015).
Mercado	En este estudio se define el tipo de producto o servicio a ofrecer, además, se hace una caracterización del consumidor, se proyectan costos e inversiones implícitas y demás

Estudio	Descripción
	variables, como proveedores, demanda, competidores y canales de comercialización (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015). Esta información permite mitigar posibles riesgos, identificar la aceptabilidad del producto o servicio y definir una estrategia de mezcla de mercadeo que considere el producto, el precio, la plaza y la promoción (Sapag et al., 2014).
Técnico	Este se nutre de la información generada por el estudio de mercado, dado que se identifican requisitos técnicos necesarios para habilitar la estrategia de mezcla de mercadeo óptima para el producto o servicio derivado del proyecto. En términos generales, este estudio determina todos los requerimientos para la operación, donde se resaltan variables como: tamaño, ubicación, capacidad productiva, materias primas e insumos, tecnología a emplear, entre otros recursos físicos y humanos necesarios para la ejecución (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015). Es de gran utilidad para cuantificar la inversión requerida en la puesta en marcha del proyecto y los costos y gastos en los que se incurrirá durante la fase de operación (Sapag et al., 2014).
Organizacional y administrativo	Busca definir la estructura organizacional que se adapte a las características del proyecto en la etapa de operación. Asimismo, se determina la mano de obra a emplear, los costos asociados a esta, el perfil, los cargos y los modos de contratación. En este estudio también se establece la estructura jerárquica y aquellos procesos y tareas que serán tercerizados (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015).
Ambiental	En este se ejecuta un análisis de la ubicación, teniendo en cuenta los posibles impactos en el medio natural y los requerimientos industriales del proyecto. Adicionalmente, se deben considerar los permisos, licencias o concesiones que se requieren para la ejecución y operación del proyecto. Asimismo, se deben establecer los planes de acción para mitigar las afectaciones negativas al medio ambiente y ejecutar la cuantificación y valoración de estos (Behrens & Hawranek, 1994). En este sentido, el estudio ambiental no solo se enfoca en determinar el efecto del proyecto sobre el medio natural para disminuir o mitigar los impactos potenciales; sino que también evalúa la incidencia del medio sobre el proyecto, para que esto sea considerado en la estructuración de la iniciativa (Mokate, 2004).
Legal	A través de este estudio se busca aplicar en el proyecto la normatividad vigente, teniendo en cuenta las leyes, normas y decretos que se aplicarán a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En este también deben incluirse los costos laborales, tributarios y legales en los que se incurrirá, buscando generar ciertos beneficios tributarios y financieros (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015).
Financiero	Este se plantea con la finalidad de establecer si un proyecto es factible desde la perspectiva financiera, tomando como base los resultados de los estudios previos. Para esto, es necesario elaborar un flujo de caja que considere la estructura financiera del proyecto, las inversiones, los beneficios y los egresos que se deriven. Esto permitirá calcular los criterios de evaluación financiera, los cuales deben analizarse para garantizar la selección de la alternativa que genere más valor para el inversionista (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015). Adicionalmente, es vital tener en cuenta los costos de oportunidad de los recursos aportados tanto por el inversionista como aquellos provenientes de fuentes de financiación externas.
Riesgos	Por medio de este estudio, se busca identificar, gestionar y administrar los escenarios adversos a los que puede verse enfrentado un proyecto a lo largo de su ciclo de vida. Durante el desarrollo de este estudio, se debe determinar la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos eventos teniendo en cuenta la identificación de fuentes externas e internas (Sapag et al., 2014).

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Behrens & Hawranek (1994); Gómez Salazar & Díez Benjumea (2015); Mokate (2004); Sapag et al. (2014).

Discapacidades y discapacidad sensorial

De acuerdo con lo estipulado por Organización de las Naciones Unidas (2006), las personas con discapacidad son quienes presentan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con el entorno, encuentran diversas barreras que pueden impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, y en igualdad de condiciones con los demás ciudadanos. Según la Organización Mundial de la Salud (2001), las discapacidades sensoriales hacen referencia a las limitaciones en el habla, la escucha o la visión.

La definición de discapacidad se ha transformado significativamente en las últimas dos décadas para adaptarse a la realidad social y cultural. En la década de los noventa, la discapacidad se relacionaba directamente con una afección en la salud que necesitaba tratamiento médico para permitir su adaptación. No obstante, en el siglo XXI se ha promulgado un enfoque biopsicosocial, que considera la discapacidad como un problema que incorpora aspectos biológicos, psicológicos y sociales (DANE, 2022).

En este sentido, se trasciende de una visión limitada de la salud a una que promueve la integración social a través de mecanismos habilitados por el entorno que van más allá de la rehabilitación médica. Lo anterior se ratifica a través de la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF) decretada por la Organización Mundial de la Salud, donde se delimitan cada uno de los aspectos que componen al enfoque biopsicosocial de la discapacidad (DANE, 2022).

DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología ONUDI se seleccionó para el desarrollo de este trabajo, debido a que tiene en cuenta todas las variables clave para evaluar la viabilidad industrial de un proyecto, lo cual permite tomar una decisión crítica respecto a la decisión de invertir en un café cultural dirigido a personas con discapacidades sensoriales. Cabe notar que este es un proyecto con alto componente innovador, ya que como se observó en el planteamiento del problema, no existen amplios antecedentes en el mercado colombiano. Por lo tanto, la aplicación de la metodología ONUDI permite analizar de manera rigurosa la factibilidad técnica, financiera, económica, ambiental y social para mitigar la incertidumbre.

Adicionalmente, esta es una organización con alcance internacional, motivo por el cual permite que los lineamientos empleados sean ampliamente aceptados, siendo el punto de partida para la construcción de otras metodologías y fuente de referencia de una variedad de autores en el ámbito de proyectos. Asimismo, este manual ofrece una orientación práctica al brindar información detallada sobre los procesos y actividades que deben ejecutarse en cada una de las etapas. Esto facilita la implementación y el análisis integral de los aspectos que pueden favorecer o afectar el éxito del proyecto, otorgando ventajas frente a otras metodologías que promulgan aspectos más generales o que se enfocan en la etapa de gestión del proyecto luego de iniciar la operación.

Tipo de investigación

Descriptiva

Este tipo de investigación se centra en definir con claridad un objeto o tema de estudio en torno al cual el equipo de trabajo busca responder a preguntas como ¿qué está ocurriendo?, ¿cómo vamos?, ¿dónde nos encontramos?, sin tener en cuenta una justificación o un porqué. A partir de este se puede generar un análisis global y presentar el panorama general de un objeto de estudio (Benassini, 2009).

Predictiva

Este tipo de investigación tiene un carácter de mayor profundidad, ya que pretende proyectar valores a futuro y pronosticar posibles variaciones que podrían presentarse en variables como precio, oferta, demanda, ventas, entre otros (Benassini, 2009).

Causal

Es el tipo de investigación de mayor complejidad debido a que su finalidad es dar a entender las relaciones existentes entre las diferentes variables de un problema u objeto de estudio. En esta perspectiva se busca, además, identificar aspectos y eventos que influyen el proyecto para explicar su porqué (Benassini, 2009).

Para este estudio de prefactibilidad, se utilizará un tipo de investigación descriptiva ya que se buscará identificar y analizar desde diferentes enfoques (mercado, entorno, financiero, legal, técnico, organizacional, ambiental) los principales eventos y características que afectarán de manera directa al proyecto. No obstante, antes de desarrollar el estudio descriptivo, se llevará a cabo una fase exploratoria, en la cual se tendrá un primer acercamiento al objeto de estudio (viabilidad de un café cultural para personas con discapacidades sensoriales), con el propósito de obtener información que permita determinar conceptos y variables promisorias o de mayor relevancia, que se abordarán a lo largo de la investigación (Hernández Sampieri et al., 2017).

Método de investigación

- *Deductivo*. Según Newman (2006), este método generalmente se utiliza en la formulación de teorías y en la resolución de problemáticas específicas, y para esto se busca establecer un vínculo entre la teoría y la observación. Esta metodología se basa en premisas ya aceptadas por la sociedad, por lo que suele ser más objetivo.
- *Inductivo*. Este método suele ser más subjetivo ya que, para llegar a una conclusión, dependerá de las cantidad y calidad de los hechos observados, además de la

interpretación del investigador. Se utiliza para estudiar fenómenos desconocidos y para las identificaciones de ciertos comportamientos (Newman, 2006).

Enfoque de la investigación

Según Hernández Sampieri et al. (2014), la investigación se define como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4). La investigación es de suma relevancia para la toma de decisiones porque implica la identificación de una necesidad o problema por parte de los investigadores, lo cual se convierte en la base para el desarrollo de un proceso de recopilación de información para su posterior análisis. Por consiguiente, es posible obtener conclusiones basadas en criterios objetivos que son útiles para discernir entre una alternativa u otra (Malhotra, 2008). En este caso, permitirá determinar la viabilidad de desarrollar un café cultural dirigido a personas con discapacidades sensoriales en la ciudad de Medellín.

Una investigación puede tener dos tipos de enfoques: cualitativo o cuantitativo; su elección dependerá del objetivo de la investigación, la muestra estudiada, y el tipo y análisis de los datos (estadístico y no estadístico) (Benassini, 2009).

El enfoque cuantitativo se caracteriza por ser secuencial y probatorio. Se basa en el planteamiento de un problema o necesidad sobre el cual se derivan diversas hipótesis, que serán sometidas a prueba, a través de diferentes herramientas e instrumentos estandarizados como cuestionarios, escalas, encuestas, entre otros. Este enfoque debe ser objetivo y seguir un patrón estructurado que le permita al investigador describir y comprobar una teoría (Hernández Sampieri et al., 2014).

Por su parte, una investigación de tipo cualitativa posee un enfoque subjetivo, es decir, se basa en una lógica y un proceso inductivo a partir del cual no se prueban hipótesis, como en la investigación cuantitativa, sino que se generan hipótesis en la medida en que se ejecuta. El principal método utilizado para la recolección de datos es la entrevista, la cual se caracteriza por buscar puntos de vista y opiniones por parte de los participantes sobre un tema específico (Hernández Sampieri et al., 2014).

Por la naturaleza del proyecto, se opta por utilizar un enfoque mixto, que consiste en recolectar, analizar e integrar métodos cuantitativos y cualitativos. En esta investigación se integran dos instrumentos

para la recolección y análisis de datos, cuestionario y entrevista, lo que permite que el objeto de estudio tenga una perspectiva más amplia y profunda, además de proporcionar datos más variados y de mayor solidez que generen una visión holística, integral y confiable de la problemática abordada. (Hernández Sampieri et al., 2014).

Fuentes de información

Para determinar la viabilidad de un proyecto, la metodología ONUDI propone el desarrollo de una serie de estudios de apoyo: entorno y sectorial, mercado, técnico, organizacional y administrativo, ambiental, legal, financiero y riesgos. Por lo tanto, en esta sección se describe el enfoque y las fuentes de información para cada uno.

En el *estudio del entorno y sectorial* se deben analizar las variables externas del entorno donde se lleva a cabo el proyecto y el sector al cual pertenece este, con el fin de identificar sus posibles impactos. Por lo tanto, para el desarrollo de este se adopta un enfoque cualitativo a través de fuentes secundarias de información, que permitan hacer una descripción de los ámbitos que constituyen tanto el macroentorno (político, ambiental, cultural, económico, social y tecnológico) como el microentorno; es decir, al sector al que pertenece el proyecto.

Para recopilar la información necesaria para plantear este análisis, se considera pertinente emplear las siguientes bases de datos: Sectorial, Passport Euromonitor, EMIS University, ANIF, Atlas Colombia y CountryWatch e Investigaciones del Banco Mundial. Adicionalmente, se tienen en cuenta informes y boletines provenientes de entidades como el Ministerio de Salud y Protección social, Institutos adscritos al Ministerios de Educación para garantizar derechos de personas con discapacidades sensoriales (INCI, INSOR), el DANE, el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, el Ministerio de Educación y Trabajo, la Fundación Saldarriaga Concha, la ONU y periódicos de alta circulación.

El *estudio de mercado* permite la comunicación entre el público objetivo y el proyecto a través de la información para plantear una estrategia de mercadeo que se adapte a las necesidades de los clientes (Malhotra, 2008). Para la construcción de este estudio se adopta un enfoque mixto al combinar estudios cualitativos y cuantitativos a través de fuentes de datos, tanto primarias como secundarias.

En lo que respecta a las *fuentes de datos secundarias*, en primera instancia se tiene presente la información y las conclusiones obtenidas en el estudio del entorno y sectorial, para así profundizar en los aspectos críticos. También, se tienen en cuenta bases de datos como Datlas Colombia, EMIS University, Passport (Euromonitor) y ANIF. Estas permiten identificar tendencias, expectativas del consumidor, oferta actual, competidores, entre otros aspectos, para analizar el mercado actual. Además, se deben recopilar datos estadísticos provenientes de informes del DANE y otras entidades de carácter público y privado que sirvan para caracterizar el público objetivo y diseñar los instrumentos estadísticos de recolección de información primaria. También se incluye la búsqueda de literatura enfocada en la investigación de mercados para la planeación del trabajo de campo.

Ahora bien, los hallazgos obtenidos a partir de las fuentes secundarias de información se complementan con una encuesta para personas con discapacidades sensoriales personas sin ninguna limitación sensorial. Lo anterior, con el fin de estimar la demanda potencial, las expectativas de los consumidores potenciales y la propuesta de valor que debe tener el proyecto. En el apartado de instrumentos cuantitativos se presenta en detalle la forma en la que se ejecuta este estudio.

Adicional a esto, en este estudio se emplea la entrevista como *otra fuente primaria de información*, donde se abordan a mínimo siete personas con experiencia en el sector gastronómico, que cuenten con un modelo de negocio inclusivo y que pertenezcan a organizaciones con o sin ánimo de lucro en la promoción de la inclusión de personas con discapacidad. En el apartado de instrumentos cuantitativos se presenta en detalle la forma en la que se ejecuta este estudio.

En el *estudio técnico* se establecen todos los requerimientos para la operación del proyecto, lo cual lo hace un análisis robusto. Por consiguiente, se adopta un enfoque cualitativo, empleando fuentes de datos, tanto primarias como secundarias, para garantizar un mapeo adecuado de las variables. La principal fuente secundaria de información son los hallazgos del estudio de mercado, puesto que esto tiene incidencia en la definición de aspectos como el tamaño, la ubicación, las adecuaciones, entre otros recursos físicos y humanos necesarios para la ejecución. En este ámbito, aplica ejecutar una revisión documental en bases de datos como Construdata, que se especializa en temas de construcción, brindando datos referentes a costos, tendencias, normatividad y proveedores.

Asimismo, como fuente secundaria se recurre a *cotizaciones de proveedores* de mobiliario, menaje de cocina, maquinaria y equipos, diseño del local comercial e insumos para la preparación de alimentos. También se deben estimar los costos del personal por medio de una referenciación en el mercado, teniendo en cuenta tanto las cotizaciones como la normatividad aplicable, según el Código Sustantivo del Trabajo.

A través del *estudio organizacional*, se pretende definir la estructura organizacional del proyecto, incluyendo los perfiles y cargos que se requerirán durante la fase de ejecución y operación (Gómez Salazar, & Díez Benjumea, 2015). Para determinar estas variables, se opta por un análisis cualitativo, ya que se emplearán fuentes secundarias.

Como fuente secundaria principal, se tendrán como referencia los resultados obtenidos en las entrevistas hechas en el estudio técnico, esto con el fin de establecer y tener como guía el tipo de personal a contratar y las funciones a desempeñar. Además, se tendrá en cuenta las cotizaciones de mano de obra y las regulaciones establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo.

En el *estudio legal y ambiental* se requiere identificar la normatividad vigente en materia tributaria, laboral, legal y ambiental, que impacta la constitución y funcionamiento del proyecto. Para la elaboración de este se adopta un enfoque cualitativo mediante fuentes secundarias de información. En primera instancia, se deben tener en cuenta los resultados de los estudios previos, debido a que en estos pueden identificarse aspectos regulatorios. Seguidamente, se debe llevar a cabo una revisión documental exhaustiva, donde se consideran bases de datos como Astrea Biblioteca Jurídica Virtual, Multilegis, Legal Collection (Ebsco), LexBase y Doing Business. Estas proveen información normativa clasificada por temas, boletines, análisis jurídicos y otras herramientas que facilitan la elaboración del estudio.

Otras *fuentes secundarias* relevantes comprenden la normatividad del Ministerio de Salud y Protección social en el ámbito de licencias sanitarias, el Código Sustantivo del Trabajo y los requerimientos estipulados por entidades como la Cámara de Comercio, la DIAN, la Policía Nacional, y Sayco y Acinpro. Asimismo, para la identificación de la regulación ambiental aplicable al proyecto debe considerarse el Decreto 1076 de 2015, donde se estipulan aspectos relacionados a permisos, licencias y trámites ambientales. También se requiere referenciar la *Guía para la implementación de la norma técnica sectorial colombiana para establecimientos gastronómicos*.

Con el *estudio financiero y de riesgos*, se busca determinar la viabilidad y factibilidad financiera del proyecto, una vez identificados los eventos adversos que puedan presentarse en torno a este, con el objetivo de evaluar la conveniencia o no de ejecutar una propuesta. En esta fase se integran los resultados, datos y conclusiones obtenidos en los estudios previos, ya que estos afectarán directamente las proyecciones y los flujos de caja. Por lo anterior, para el desarrollo de estos estudios, se empleará un enfoque cualitativo a partir de fuentes secundarias.

Instrumentos cuantitativos: encuesta

Ficha técnica de la encuesta para personas con discapacidades sensoriales

Tabla 2. Ficha técnica encuesta para personas con discapacidades sensoriales

Ficha técnica: Encuesta para personas con discapacidades sensoriales	
Personas encargadas de la elaboración	Objetivo
Manuela Vásquez Hernández. María Alejandra Villegas Vivares.	Recopilar información para determinar la demanda potencial, expectativas del público objetivo y demás variables que permitan definir la propuesta de valor y plantear una estrategia de mezcla de mercadeo.
Ámbito geográfico	Público objetivo
El ámbito geográfico del estudio está limitado a Medellín.	Hombres y mujeres mayores de 18 años con cualquier discapacidad sensorial y que habiten en Medellín. Para este estudio no se requiere un perfil académico ni profesional específico.
Tamaño de la muestra “n”	Procedimiento para la selección
Treinta personas con discapacidades sensoriales.	Para la selección de la muestra se aplicó un diseño estadístico no probabilístico de tipo intencionado, debido a que las personas que iban a ser encuestadas debían cumplir con criterios como: vivir en determinada zona geográfica, ser mayores de edad y tener una discapacidad sensorial (Malhotra, 2008).
Población “N”	Temas del formulario
9783 personas con discapacidades sensoriales.	a) Información sociodemográfica que permita identificar las características del público objetivo que estaría dispuesto a asistir a este café cultural.

<p>Este valor se calculó con base en los datos suministrados por el DANE respecto a la proporción de personas mayores de quince años que tienen una discapacidad sensorial en Medellín y en el Área metropolitana.</p>	<p>b) Estimar la demanda potencial y la disposición de compra. c) Características que debe contener un producto mínimo viable a partir de los aspectos que más valoraría el usuario (ubicación, horarios, actividades, productos, entre otros). d) Información relevante para la construcción de una estrategia de mezcla de mercadeo adecuada a las necesidades de producto, precio, plaza y promoción. e) Percepción de la propuesta de valor. f) Hallazgos sobre atributos que no se habían contemplado dentro de la propuesta de valor del café cultural.</p>
<p>Fecha de recolección</p>	<p>Técnica</p>
<p>Por definir.</p>	<p>Para personas con discapacidades sensoriales que afectan el habla y la escucha, es posible hacer el cuestionario a través de Google Forms.</p> <p>Para personas con discapacidades sensoriales que afectan la visión, se tienen tres alternativas:</p> <p>a) Elaborar el formulario en braille y distribuirlo de manera física. b) Hacer un cuestionario accesible, usando plataformas como QuestionPro o SurveyMonkey, las cuales permiten convertir texto e imagen en voz. c) Hacer el cuestionario de manera presencial, empleando computadores con el software Jaws, dispuesto de manera gratuita por el MinTIC y permite convertir en audio todo lo que se visualiza en pantalla.</p>
<p>Tipo de investigación</p>	<p>Margen de error</p>
<p>Descriptiva.</p>	<p>13 %</p>
	<p>Nivel de confianza</p>
	<p>87 %</p>

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del DANE.

Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula que se muestra a continuación:

Tabla 3. Fórmula cálculo muestra para población finita

Fórmula cálculo muestra para población finita	
$n = \frac{Nz^2pq}{(N-1)e^2 + z^2pq}$	
Variable	Valor asignado
N = Población	9.783
Z = Nivel de confianza	1,44 para una confiabilidad del 87 %
e = Margen de error	13 %
p = Probabilidad de éxito	50 %
q = Probabilidad de fracaso	50 %

Fuente: Elaboración propia.

Formato encuesta del Café cultural para personas con discapacidades sensoriales

A continuación, se presenta una serie de preguntas correspondientes a la encuesta que se lleva a cabo a personas con discapacidades sensoriales (ver anexo 1).

Ficha técnica de la encuesta para personas sin discapacidades sensoriales

Tabla 4. Ficha técnica de la encuesta para personas sin discapacidades sensoriales

Ficha técnica encuesta para personas sin discapacidades sensoriales	
Personas encargadas de elaboración	Objetivo
Manuela Vásquez Hernández. María Alejandra Villegas Vivares.	Recopilar información para determinar la demanda potencial, expectativas del público objetivo y demás variables que permitan definir la propuesta de valor y plantear una estrategia de mezcla de mercadeo.
Ámbito geográfico	Público Objetivo
El ámbito geográfico del estudio está limitado a Medellín.	Hombres y mujeres mayores de 18 años y que habiten en Medellín. Para este estudio no se requiere un perfil académico ni profesional específico.
Tamaño de la muestra “n”	Procedimiento para la selección

Ciento treinta y cuatro encuestas dirigidas a hombres y mujeres mayores de 18 años que habiten en Medellín.	Para la selección de la muestra se aplicó un diseño estadístico no probabilístico de tipo intencionado, debido a que las personas elegidas para hacer la encuesta debían cumplir con criterios como: vivir en determinada zona geográfica y ser mayores edad (Malhotra, 2008).
Población "N"	Temas del formulario
1.966.127 personas mayores de 18 años en Medellín	<ul style="list-style-type: none"> a) Información sociodemográfica que permita identificar las características del público objetivo que estaría dispuesto a asistir a este café cultural. b) Estimar la demanda potencial y la disposición de compra. c) Características que debe contener un producto mínimo viable a partir de los aspectos que más valoraría el usuario (ubicación, horarios, actividades, productos, entre otros). d) Información relevante para la construcción de una estrategia de mezcla de mercadeo adecuada a las necesidades de producto, precio, plaza y promoción. e) Percepción de la propuesta de valor. f) Hallazgos sobre atributos que no se habían contemplado dentro de la propuesta de valor del café cultural. g) Revisar el nivel de aceptación de compartir o ser atendido por una persona con discapacidad.
Fecha de recolección	Técnica
Por definir.	Encuestas enviadas de forma digital usando la herramienta Google Forms.
Tipo de investigación	Margen de error
Descriptiva	7 %
	Nivel de confiabilidad
	93 %

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del DANE.

Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula que se muestra a continuación:

Tabla 5. Fórmula cálculo muestra para población finita

Fórmula cálculo muestra para población finita	
$n = \frac{Nz^2pq}{(N - 1)e^2 + z^2pq}$	
Variable	Valor asignado
N = Población	1.966.127
Z = Nivel de confianza	1,65 para una confiabilidad del 93 %
e = Margen de error	7 %
p = Probabilidad de éxito	50 %
q = Probabilidad de fracaso	50 %

Fuente: Elaboración propia

Formato encuesta del Café cultural para personas sin discapacidades sensoriales

Para esta encuesta se emplea el mismo encabezado introductorio y las preguntas enfocadas en variables sociodemográficas definidas para la encuesta dirigida a personas con discapacidades sensoriales. También, se incluye la pregunta 1, que se comporta como filtro al indagar si tienen o no una discapacidad (ver anexo 2).

Instrumento cualitativo: entrevista semiestructurada

Ficha técnica de la entrevista semiestructurada

Tabla 6. Ficha técnica entrevista semiestructurada

Fecha	
Nombre	
Empresa	

Cargo	
Profesión	
Experiencia	

Perfil	<p>Profesional en administración de negocios o áreas afines.</p> <ul style="list-style-type: none"> Experiencia entre 3 y 5 años en el sector gastronómico, específicamente en la administración de un establecimiento comercial como un restaurante o un café. Además, se requiere que su modelo de negocio tenga en cuenta la inclusión de personas con discapacidad, bien sea mediante la vinculación de personal en su fuerza laboral o que hayan adecuado la infraestructura de su local para garantizar la accesibilidad de este público. Experiencia entre 3 y 5 años en organizaciones con o sin ánimo de lucro que promuevan la inclusión de personas con discapacidad.
Cantidad de entrevistas	Mínimo 7 entrevistas para lograr identificar tendencias.
Técnica y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> Reunión de Microsoft Teams o presencial, según preferencia del entrevistado. Si la reunión se hace de manera virtual, se recurre al uso de la herramienta de inteligencia artificial Tactiq, que transcribe automáticamente el espacio, lo cual facilita la toma de nota y elaboración de actas. En caso de que por algún motivo esta aplicación no funcione correctamente, se emplea como alternativa la funcionalidad de grabación propia de Teams. Si la reunión es presencial, se activará un PC que use IA Tactiq. También se grabará con un smartphone la sesión, para tener un respaldo. En caso de que el entrevistado no acepte ser grabado, uno de los entrevistadores tomará el liderazgo del espacio y el otro se encarga de la toma de notas.

Fuente: Elaboración propia.

Preguntas

1. ¿Considera que en Colombia existen barreras a nivel social y cultural para la inclusión de personas con discapacidad?
2. ¿Cuáles fueron las razones por las cuales tomó la decisión de contratar personas con discapacidad?
3. ¿Cómo ha sido la experiencia con los empleados con discapacidad?
4. ¿Cuáles aspectos son críticos en el proceso de contratación y vinculación de personas con discapacidad?
5. ¿Considera que su negocio es inclusivo?

6. ¿Cuál es el principal diferenciador que debe tener un modelo de negocio inclusivo?
7. ¿Ha implementado adecuaciones a sus instalaciones para garantizar una buena experiencia a personas con discapacidad que visiten el lugar?
8. ¿Qué aspectos considera que deben tenerse en cuenta para definir la propuesta de valor del negocio?
9. ¿Cuáles son los principales retos a nivel técnico para la constitución de un restaurante/café en Colombia? (Cuando hablamos de aspectos técnicos, se tienen en cuenta aspectos como tamaño, ubicación, capacidad de prestación del servicio, insumos, tecnología, permisos).
10. Al momento de seleccionar un proveedor, ¿cuáles son los aspectos relevantes en los que basa su elección?
11. Al momento de introducir un nuevo producto a su menú, ¿cuáles son los aspectos que debe tener en cuenta para garantizar la aceptación de los clientes?
12. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos de un restaurante/café en Colombia?
13. Esta investigación se hace con el fin de evaluar la viabilidad de un café cultural dirigido a personas con discapacidades sensoriales en la ciudad de Medellín, ¿tiene alguna recomendación para la planeación y ejecución de este proyecto?

DESARROLLO DEL TRABAJO

La metodología ONUDI fue seleccionada para cumplir con el objetivo principal de este trabajo, el cual consiste en evaluar la viabilidad de crear un café cultural dirigido a personas con discapacidades sensoriales en Medellín. Por lo tanto, para cumplir con los lineamientos que se proponen, en esta sección se desarrollan cada uno de los estudios que lo integran: entorno y sectorial, mercado, técnico, legal, ambiental, administrativo y organizacional y financiero. Luego de ejecutar cada uno de estos, será posible determinar la factibilidad del proyecto, mitigando así la incertidumbre asociada a la ejecución del proyecto.

Estudio del entorno y sectorial

Estudio del entorno: análisis PESTEL

El estudio del entorno analiza las variables externas que pueden afectar el proyecto, teniendo en cuenta los ámbitos político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y legal. Esto es de suma relevancia al encontrarnos en un entorno dinámico que condiciona la planeación y la ejecución del proyecto. A continuación, se lleva a cabo un análisis de cada uno de los contextos que componen el PESTEL.

Político

A nivel político se busca analizar los principales aspectos de orden público en los que viene trabajando el Gobierno actual en pro de la población con discapacidad; para esto se describirán iniciativas que desde cada ministerio se han ido ejecutando. Además, vale la pena destacar que por medio del Consejo Nacional de Discapacidad (CND), ente consultor, asesor institucional y de verificación, seguimiento y evaluación del Sistema y de la Política Pública Nacional de Discapacidad, se han venido desarrollando planes de acción a nivel departamental y municipal, con el fin de garantizar los derechos y la inclusión de las personas con discapacidad.

Ministerio de la igualdad y equidad. A través de la creación de este ministerio se busca garantizar el derecho a la equidad e igualdad de poblaciones que históricamente han sido excluidas,

con el fin de contribuir a la reducción de brechas de desigualdad en Colombia. Los principales sectores en lo que se enfocarán los programas e iniciativas son: la población LGBTIQ+, pueblos afrodescendientes, jóvenes, adultos mayores, y personas con discapacidad. Desde este ministerio se trabajarán tres frentes:

- En materia educativa, se buscará, en conjunto con el Ministerio de Educación, implementar una política diferencial que garantice una mayor accesibilidad al sistema educativo.
- A través de la reforma a la salud propuesta por el Gobierno actual, se planteará un enfoque especial para la atención de la población con discapacidad.
- A nivel laboral, por medio del Ministerio del Trabajo, se han ido desarrollando iniciativas al interior de las empresas que incentivan la inclusión laboral, lo que ha favorecido el tema reputacional, su cultura organizacional y diferentes beneficios tributarios por la contratación de esta población, tales como reducciones en el impuesto de renta.

Ministerio del Trabajo. Según cifras reportadas por Mintrabajo (2023), “solo 2 de cada 10 personas con discapacidad tienen una ocupación laboral”. Por lo anterior, el principal reto de este departamento administrativo ha sido desarrollar e implementar programas para eliminar barreras normativas que dificulten la contratación de este tipo de población. Para esto se busca implementar incentivos legales y tributarios dirigidos a empleadores que vinculen a esta población.

Es importante destacar a Bogotá como una de las principales ciudades en materia de políticas públicas en pro de la población con discapacidad, quien en cabeza de su alcaldesa Claudia López, en mayo de 2023, hizo el lanzamiento de su nuevo programa de discapacidad, en el cual se invertirán \$ 2,2 billones durante los próximos doce meses. Este tendrá como objetivo garantizar el cumplimiento de los derechos y la inclusión social no solo de la población con discapacidad, sino de sus familiares, cuidadores, enfatizando principalmente en temas de movilidad, accesibilidad, educación, salud, desarrollo económico y gobernanza (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2023).

A nivel político, se observa que el actual Gobierno, del presidente Gustavo Petro, tiene un enfoque dirigido a la igualdad de oportunidades para las poblaciones excluidas, por lo que durante su periodo presidencial 2022-2026 se buscará la construcción de una cultura incluyente, sin estigmas, a través del fortalecimiento del Sistema Nacional de Discapacidad, buscando garantizar el cumplimiento de sus derechos, principalmente en materia del disfrute del espacio, el acceso al

arte, la cultura, el deporte y el uso del tiempo libre, lo que refleja un panorama positivo para la ejecución de iniciativas públicas o privadas que fomenten modelos inclusivos.

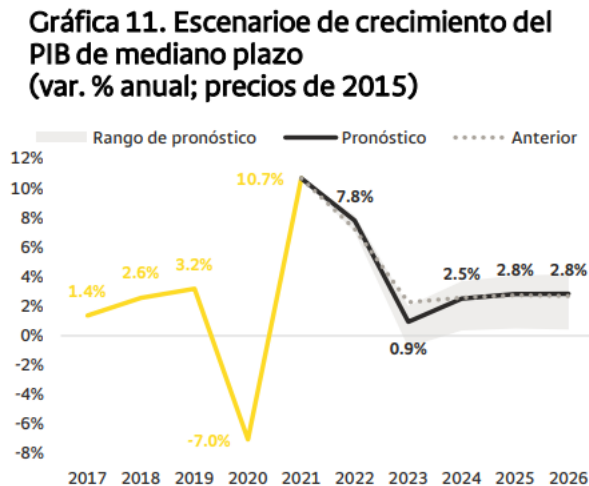
Económico

En las últimas dos décadas, Colombia se caracterizó por tener un gobierno conservador y tradicional. Sin embargo, en las elecciones de 2022 se marcó un hito en la historia política del país: la izquierda llega al poder a través del partido Pacto Histórico. El principal reto que tiene este Gobierno es buscar estabilidad en variables macroeconómicas clave: producto interno bruto, inflación, empleo y política fiscal y monetaria, las cuales se han visto impactadas ante un entorno de incertidumbre y una recuperación económica paulatina tras la pandemia (Banco Mundial, 2023).

En cuanto al régimen tributario, en febrero de 2023 se aprobó una nueva reforma que aumentó las tasas impositivas en sectores económicos clave y estableció mayores restricciones en cuanto a las deducciones sobre los impuestos que deben ser asumidos por personas naturales. Aunque esto contribuye al mejoramiento del déficit fiscal que enfrenta el país, es complejo llegar a una estabilidad si se considera el gasto público que se puede generar a raíz de los programas sociales prometidos por Gustavo Petro. Adicional a esto, las posibilidades de cerrar la brecha existente en deuda pública se limitan ante un panorama macroeconómico mundial desafiante por la tendencia hacia el incremento de las tasas de interés como consecuencia de políticas monetarias restrictivas para corregir la inflación junto con la devaluación del peso colombiano frente al dólar (Banco Mundial, 2023).

Para el 2023, se espera una desaceleración económica en el país, con un crecimiento inferior al 3 % como resultado del deterioro de sectores como comercio, transporte, alojamiento, servicios de comida y entretenimiento. Lo anterior es consecuencia del detrimento en la demanda agregada por efecto del alza en las tasas de interés como respuesta a la inflación, la contracción económica global y la incertidumbre financiera. Esto es un panorama desalentador, considerando que estas industrias fueron las que más contribuyeron al crecimiento del PIB en 2022, aportando 3,1 p.p. a la variación anual de 7,5% con la que cerró dicho indicador (Grupo Bancolombia, 2022).

Figura 6. Escenario de crecimiento del PIB a mediano plazo: porcentaje de variación anual, precios de 2015

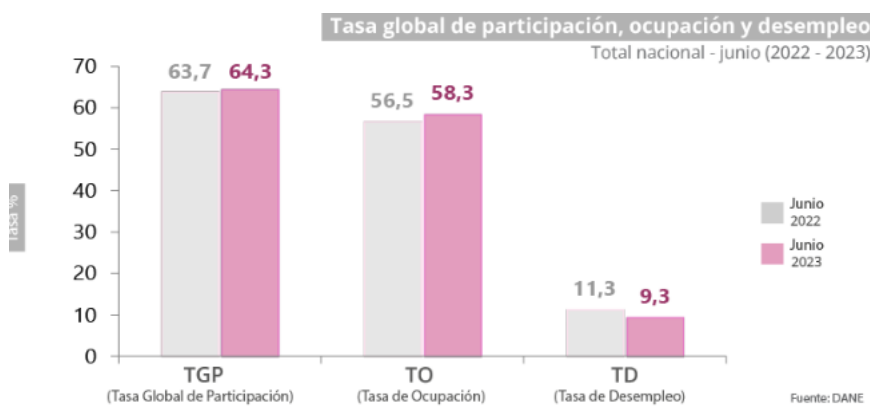


Fuente: Tomado de Grupo Bancolombia (2022).

En lo que respecta a la inflación, se proyecta que oscile en un rango entre 12 % y 13 % durante el primer semestre. Posteriormente, se espera una estabilización de este indicador alrededor del 8 %, valor que continúa siendo alto si se compara con la meta del Banco de la República. De acuerdo con el Grupo Bancolombia (2022), este fenómeno se debe a la “desaceleración marcada en los precios de los alimentos, la cual será compensada por una inflación básica persistentemente elevada por cuenta de los aumentos salariales, la operación de mecanismos de indexación y el traspaso de la depreciación del peso”. Como respuesta a este panorama, en cuanto a política monetaria se pronostican incrementos en la tasa de interés como mecanismo de control de la inflación durante el primer semestre. Sin embargo, para el segundo periodo del año, se estima una tendencia a la baja.

En relación con la tasa de desempleo, este es el indicador que muestra el panorama más positivo, al evidenciar una tendencia hacia la baja en lo corrido de 2023. En el mes de junio, esta variable se situó en 9,3 %, lo cual significa una disminución de 1,9 p.p. en comparación con el mismo mes del año anterior. Además, la tasa global de participación cerró en 64,3 %, evidenciando así un incremento de 0,6 p.p. y la tasa de ocupación aumentó en 1,8 p.p., al situarse en 58,3 %.

Figura 7. Tasa global de participación, ocupación y desempleo



Fuente: Tomado de DANE (2023).

A pesar de que el trabajo es un medio efectivo para que las personas con discapacidad obtengan mayor independencia y calidad de vida, en Colombia existen barreras de acceso a empleo e inequidad salarial. Según el DANE, en el trimestre comprendido entre marzo y mayo de 2023, la tasa global de participación de las personas sin discapacidad fue de 66,6 %; mientras que esta se ubicó en 25,7 % para las personas con discapacidad, evidenciando una diferencia de 40,8 p.p. (DANE, 2023). En lo que respecta a la tasa de ocupación, esta corresponde al 22,7 % para quienes cuentan con una discapacidad y 59,7 % para quienes no cuentan con ninguna limitación, equivalente a una disparidad de 36,9 p.p. Siguiendo esta misma tendencia, la tasa de desempleo es superior para las personas con discapacidad, siendo esta del 11,6 % y del 10,4 % para las personas sin discapacidad.

Por otro lado, el ingreso promedio mensual de esta población representa solo el 79,6 % de un salario mínimo, siendo insuficiente para cubrir las necesidades básicas de las personas con discapacidad (Universidad del Rosario, 2022). La información presentada muestra las brechas existentes en materia de inclusión laboral de las personas con discapacidad, lo cual se percibe como una oportunidad para modelos de negocio como el que presenta este trabajo.

Figura 8. Tasa global de participación, ocupación y desempleo de la población con discapacidad y sin discapacidad. Total nacional: trimestre móvil marzo-mayo 2023

Tasas	Total nacional		
	Población con discapacidad	Población sin discapacidad	Diferencia en p.p
TGP	25,7	66,6	-40,8
TO	22,7	59,7	-36,9
TD	11,6	10,4	1,2

Fuente: Tomado de DANE (2023).

En cuanto a los sectores económicos donde existe mayor participación de las personas con discapacidad se encuentran: la agricultura, la ganadería, la caza, la silvicultura y la pesca con una proporción de 23 %; el comercio y la reparación de vehículos con el 20,6 %; y las actividades artísticas y de entretenimiento con el 9,5 %. Para el caso de los servicios de alojamiento y comida, estos emplean alrededor del 8,4 % de la población con discapacidad (DANE, 2023). Esto evidencia el potencial de crecimiento que existe en esta industria para la generación de vacantes de empleo para las personas con discapacidad.

Figura 9. Participación de la población ocupada con discapacidad y sin discapacidad según posición ocupacional. Total nacional: trimestre móvil marzo-mayo 2023

Ramaz de actividad	Población con discapacidad		Población sin discapacidad	
	Total	Distribución (%)	Total	Distribución (%)
Ocupados total nacional	491	100,0	22.098	100,00
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	105	21,5	3.241	14,7
Comercio y reparación de vehículos	95	19,3	3.915	17,7
Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	46	9,4	1.826	8,3
Alojamiento y servicios de comida	41	8,4	1.628	7,4
Industria Manufacturera	40	8,2	2.397	10,8
Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana	37	7,6	2.708	12,3
Otras ramas^	34	6,9	1.506	6,8
Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos	34	6,9	1.731	7,8
Transporte y almacenamiento	31	6,3	1.600	7,2
Construcción	28	5,7	1.545	7,0

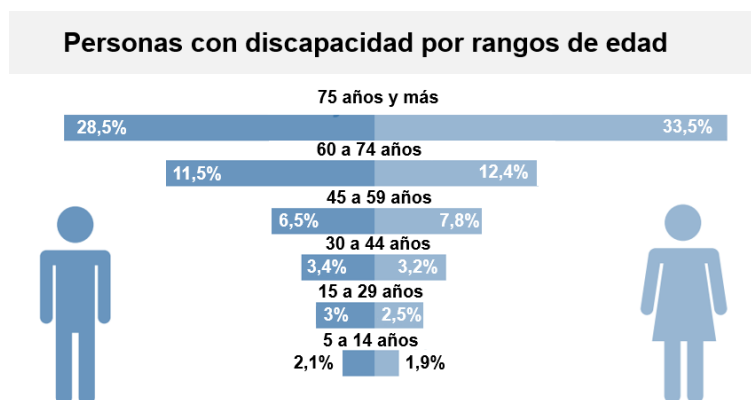
Fuente: Tomado de DANE (2023).

Sociocultural

En Colombia hay alrededor de 2,65 millones de personas con discapacidad, donde el 76,5 % se concentra en la cabecera municipal y 23,5 % en la zona rural. En lo que respecta a la distribución regional, los departamentos donde se concentra la mayor cantidad de personas con discapacidad son: Quindío (9,9 %); Norte de Santander (9,2 %); Nariño (9,1 %); Huila (8,5 %); Caquetá (7,2 %); Tolima (7,0 %); Guaviare (6,9 %); Caldas (6,5 %); Boyacá (6,4 %) y Cauca (6,2 %). En el caso de Antioquia, se concentra un 5,1 % de las personas con discapacidad (DANE, 2022).

Si analizamos las características sociodemográficas, la población de personas con discapacidad en Colombia es más envejecida en relación con los demás habitantes, donde dos de cada tres individuos con alguna limitación física, sensorial o cognitiva son mayores de 45 años (ONU Mujeres, 2022). Como se observa en la figura 10, el grupo de edad donde se concentra el porcentaje más significativo de personas con discapacidad es el correspondiente a personas con 75 años o más, donde la mayor proporción son mujeres.

Figura 10. Personas con discapacidad en Colombia por rangos de edad



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de DANE (2022).

En lo que respecta a las principales dificultades que impiden la ejecución de las actividades cotidianas en personas con discapacidad son: ver (56,6 %); mover el cuerpo (31 %); oír (15,8 %); entender, aprender o tomar decisiones por sí mismo (14,9%); agarrar objetos con las manos (13,6 %); y hablar o conversar (11,9 %) (DANE, 2022). Esto evidencia que una proporción relevante de las personas con discapacidad tiene una discapacidad sensorial, lo cual evidencia las grandes oportunidades que hay para las iniciativas enfocadas en la inclusión de esta población en todos los contextos sociales.

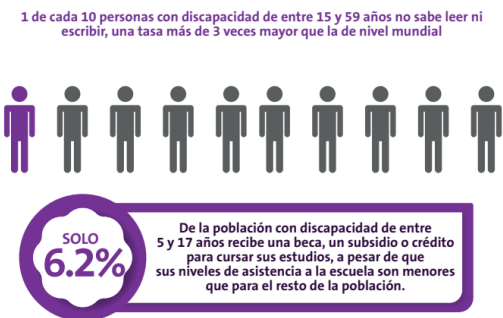
Actualmente, las personas con discapacidad enfrentan brechas de accesibilidad en ámbitos como salud, educación, mercado laboral, transporte, cultura y recreación, entre otros. En respuesta a estas necesidades, el sector público se ha enfocado en materializar iniciativas en pro de la inclusión de esta población a través de la señalización podotáctil, la adecuación de vías y andenes, ayudas auditivas en ascensores y, programas liderados por entes gubernamentales como el Instituto Nacional para Ciegos (INCI) o el Instituto Nacional para Sordos (INSOR) (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).

Además, el Gobierno nacional ha materializado importantes avances normativos en materia laboral para aumentar la participación de los colombianos con discapacidad y garantizar condiciones de trabajo justas. No obstante, entidades de carácter privado también se han sumado a esta causa a través de programas en pro de la inclusión laboral. Un ejemplo de esto es el Pacto

Programa Empresarial de Promoción Laboral para Personas con Discapacidad, el cual se constituye a partir de la alianza entre la Fundación Corona, la Fundación Saldarriaga Concha, el Ministerio de Trabajo, el SENA y algunas cajas de compensación familiar. Este tiene como objeto la capacitación y consultoría a empresas para la inclusión de trabajadores con discapacidad, permitiendo que más entidades públicas y privadas incorporen personas con limitaciones sensoriales, cognitivas o físicas en su fuerza laboral (Grupo Bancolombia, 2020).

En materia de educación, se evidencia una de las principales problemáticas para las personas con discapacidad, quienes tienen un bajo acceso en comparación con quienes no tienen ninguna limitación. De acuerdo con el DANE, el 16,2 % de las personas con discapacidad no poseen ningún nivel de escolaridad; mientras que, solo el 2,6 % de personas sin discapacidad están en esta situación. De igual manera, la tasa de analfabetismo en hogares con personas con discapacidad es superior, siendo esta de 12,5 % frente al 8,4 % de los hogares donde no hay personas con discapacidad (DANE, 2022).

Figura 11. Brechas en acceso a educación de las personas con discapacidad en Colombia



Fuente: Tomado de ONU Mujeres (2022).

Como respuesta a los grandes desafíos en materia educativa, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) ha trabajado en alternativas para garantizar la inclusión, gracias a la capacitación de docentes en herramientas de pedagogía que les permitan desarrollar dinámicas de enseñanza para quienes tienen alguna discapacidad. Además, este ente ha invertido en la adecuación de instituciones educativas inclusivas para garantizar la accesibilidad de esta población (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015). Por otro lado, en lo que respecta a la financiación de

educación superior, el MEN y la Fundación Saldarriaga Concha constituyeron el Fondo de Apoyo para Estudiantes con Discapacidad en Educación Superior, el cual es administrado por el ICETEX y brinda a los colombianos con discapacidades un crédito 100 % condonable para quienes completen los programas (ICETEX, 2023).

Un gran avance en cuanto a la inclusión cultural ha sido la adaptación de bibliotecas y museos para las personas con limitaciones sensoriales. Un ejemplo de esto es la Biblioteca para sordos, un programa ofrecido por la biblioteca Luis Ángel Arango ubicada en Bogotá, Colombia, gracias a la iniciativa del Banco de la República. Esta tiene como objetivo que las personas con discapacidad auditiva puedan acceder a la lectura tanto de manera presencial como virtual, pero en un sentido integral; brindando acceso a libros, obras de arte, conferencias, aprendizaje de lengua de señas y variedad de medios audiovisuales para garantizar experiencias sensoriales (Banco de la República, s. f.).

Asimismo, la biblioteca Fernando Gómez Martínez de Medellín comenzó en el 2011 la iniciativa llamada Otras formas de leer y escribir, la cual brinda espacios de formación gratuita a población con discapacidades sensoriales, físicas o cognitivas junto con sus familiares. Dentro de los temas que se tratan en los talleres se destacan el uso de tecnologías que facilitan procesos de aprendizaje y comunicación, la lectura inclusiva, entre otros aspectos que favorecen la cultura, la recreación y la participación ciudadana de este público (Alcaldía de Medellín, 2014).

Por otro lado, el Museo Nacional de Colombia ha trabajado alrededor de dos décadas en proyectos enfocados en el fomento de la accesibilidad para personas discapacitadas. Para lograr dicho fin, esta institución, en cooperación con patrocinadores públicos y privados, ha adecuado de manera progresiva la infraestructura de los espacios. También ha desarrollado exposiciones y talleres personalizados para brindar experiencias sensoriales a quienes tienen alguna limitación física o sensorial, entre otros planes de acción en aras de satisfacer las necesidades de cultura y esparcimiento de estos ciudadanos (Museo Nacional de Colombia, 2017).

Tanto a nivel nacional como internacional, entidades privadas y públicas han buscado instaurar programas que brinden oportunidades incluyentes a la población con discapacidades sensoriales en diferentes ámbitos. Si bien Colombia ocupa actualmente el segundo lugar entre los países de Centro y Sur América con mayor cantidad de discapacitados, son pocos los emprendimientos en torno a esta población (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).

Como se ha observado a lo largo del análisis de esta sección, la mayoría de los proyectos que se observan en el país están orientados a la educación, la salud, las oportunidades laborales y la infraestructura. Adicional a esto, no hay suficientes lugares que se encuentren dotados con herramientas, instalaciones y personal capacitado para garantizar el desarrollo y la inclusión cultural de este segmento. Esto reitera que se trata de una población desatendida, donde existen grandes oportunidades para la creación de modelos inclusivos.

Tecnológico

La accesibilidad a la información y a las comunicaciones es un aspecto crítico para contribuir a la inclusión social de las personas con discapacidad en los diferentes contextos en los que se desarrolla y, también, para asegurar mayor independencia. La tecnología se ha convertido en un gran aliado para permitir la accesibilidad a la información de las personas con discapacidad. Según los resultados de la evaluación de la Política Pública Nacional de Discapacidad (PPDIS) desarrollada por el Departamento Nacional de Planeación, el 46 % de la población con discapacidad encuestada afirma que las tecnologías de la información y la comunicación les facilita la vida; mientras que solo el 15 % cree que estas no han tenido ninguna incidencia en su calidad de vida (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

En estudios realizados por organizaciones como ONU Mujeres, UNFPA y UNICEF, se evaluó la independencia de las personas con discapacidad para el acceso a información y comunicaciones. Los resultados evidenciaron que las personas que poseen alguna limitación física, sensorial o cognitiva afirman que son más independientes en la accesibilidad a la información en comparación a los lugares físicos. Asimismo, la mayor proporción de las personas encuestadas perciben que tienen un grado de independencia entre medio y alto (59 %). En contraste, solo el 23 % de los individuos consideran que tienen bajos niveles de independencia. No obstante, los niveles de independencia varían dependiendo del tipo de discapacidad (ONU Mujeres, 2022).

Estos avances en materia de accesibilidad a las TIC son el resultado tanto del progreso en temas regulatorios como del desarrollo de nuevas tecnologías para la población con limitaciones sensoriales. Estas son implementadas por el Gobierno nacional en conjunto con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTic), con el objetivo de hacer de la

tecnología un medio para apoyar a estas personas. A continuación, se listan algunas de los principales programas.

Una de las herramientas que han surgido de este proceso es ConverTIC, un software gratuito para que personas con baja visión y ceguera puedan utilizar computadoras, consultar contenidos digitales y navegar en internet. Por otro lado, también se creó el Centro de relevo, herramienta tecnológica para que personas con discapacidad auditiva se comuniquen con oyentes a través de intérpretes en lengua de señas, dándoles acceso integral al trabajo, a la educación, a la cultura y a la salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).

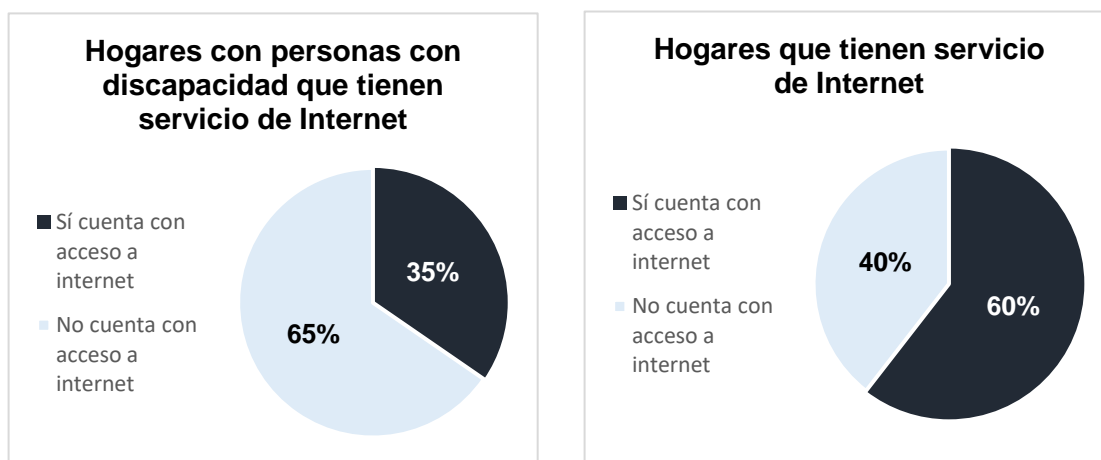
Otro proyecto destacado es NarraTIC, un programa educativo que surge de la alianza entre MinTIC y la Fundación Saldarriaga Concha. Este se enfoca en el ámbito de la comunicación social y el periodismo, buscando formar a personas con discapacidad en estas competencias y brindarles la oportunidad de aprender a crear contenido en redes sociales y otros medios audiovisuales, así como notas periodísticas que den visibilidad a las necesidades de esta población (Fundación Saldarriaga Concha, 2023).

En lo que respecta a las iniciativas culturales habilitadas a través de tecnología, MinTIC, en alianza con Cine Colombia, ha tomado acción a través de proyectos como Cine para todos, el cual busca brindar acceso incluyente a personas con discapacidad auditiva, visual o intelectual, por medio de funciones de cine gratuito cada último sábado del mes adaptadas con diversas tecnologías para otorgar una experiencia completa a este público. Esta iniciativa está disponible desde el 2013 en las ciudades de Medellín, Cali, Cartagena, Barranquilla, Armenia, Bogotá, Bucaramanga, Ibagué, Montería, Manizales, Villavicencio y Pereira. También, se ha consolidado una aplicación que pone a disposición de las personas con discapacidades sensoriales herramientas para que tengan accesibilidad a contenido cinematográfico (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, s. f.).

En esta misma línea, el INCI y MinTic crearon en el 2014 la primera Biblioteca virtual para ciegos. Esta se encuentra disponible a través de un portal digital y de una aplicación móvil apta para cualquier dispositivo, permitiendo que personas con discapacidad visual puedan acceder de manera gratuita a una amplia oferta de audiolibros y material educativo en diversos formatos accesibles, incluyendo Daisy, una tecnología avanzada para la lectura electrónica (INCI, 2022). Esto es un avance en comparación con los libros en braille, al democratizarse el acceso virtual al conocimiento y la cultura.

A pesar de que la tecnología ha contribuido significativamente a la accesibilidad en materia de información y comunicación, según el DANE (2022), el 65,4 % de los hogares que tienen personas con discapacidad no tienen conexión a internet; es decir que, solo el 34,6 % pueden disponer de este servicio. Esto contrasta con el 60,5 % de los hogares en Colombia que cuentan con acceso a internet, cifra que asciende a 70 % en la zona urbana.

Figura 12. Hogares con acceso a internet en Colombia



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de DANE (2022).

En este orden de ideas, la brecha en materia de accesibilidad a internet es una de las principales barreras para la adopción de las tecnologías inclusivas mencionadas, lo cual está relacionado con los niveles de pobreza que existen en las familias donde hay personas con discapacidad (ONU Mujeres, 2022). Por consiguiente, para que los avances normativos y los planes de acción emprendidos por entidades públicas y privadas tengan un mayor impacto en la población con discapacidad, el Gobierno nacional debe implementar estrategias para aumentar los niveles de conectividad. Otro de los obstáculos es el desconocimiento de la existencia de estas tecnologías, por lo cual el Gobierno debe instaurar campañas educativas para aumentar los niveles de uso a nivel nacional. Finalmente, las entidades públicas y privadas deben tener en cuenta la realimentación de las personas que acceden a estas herramientas para lograr iterar los modelos y adecuarse en mayor medida a las necesidades de esta población (ONU Mujeres, 2022).

Ambiental

El desarrollo sostenible es un concepto que ha ido tomando amplia relevancia gracias al esfuerzo de entidades públicas y privadas a nivel global por promover un crecimiento sostenible y responsable, que garantice el bienestar del planeta en el largo plazo. Según la ONU (1987), este se define como “el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”. Por consiguiente, implica un balance entre tres aspectos fundamentales que son interdependientes: económico, social y ambiental. Esta definición marcó un hito global y sentó las bases para que la comunidad internacional continuara trabajando en planes de acción para asegurar un desarrollo sostenible.

En el 2015, los países miembros de las Naciones Unidas aprobaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el marco de la Agenda 2030, los cuales se crearon para mejorar las condiciones de vida de la población mundial y asegurar la protección del medioambiente, a través de la cooperación de los gobiernos, entidades públicas y privadas, y la comunidad global. Si bien estos objetivos no son obligatorios desde el punto de vista jurídico, han sido de gran utilidad para sensibilizar a los países y a la sociedad civil sobre la relevancia de diseñar planes, proyectos y cambios regulatorios en pro del desarrollo sostenible (ONU, s. f.).

Por consiguiente, la sociedad demanda inclusión social, producción limpia, consumo responsable, igualdad de género y oportunidades, bienestar, entre otros aspectos enfocados en asegurar un crecimiento sostenible. Como consecuencia, las empresas deben tener en cuenta estas variables dentro de su propuesta de valor, puesto que la sostenibilidad se está convirtiendo en un factor con alta influencia sobre las decisiones de compra de la población.

Aunque ejecutar un análisis del contexto ambiental es relevante por la tendencia actual hacia el desarrollo sostenible, este también es valioso para identificar la normativa ambiental aplicable al tipo de proyecto planteado aquí para evitar transgredirla. Según lo dispuesto en los artículos 2.2.2.3.2.2 y 2.2.2.3.2.3 del Decreto 1076 de 2015, un restaurante-café no requiere radicar una licencia ambiental. Por otro lado, de acuerdo con lo estipulado en los artículos 2.2.5.1.3.7. y 2.2.5.1.5.1. del Decreto 1076 de 2015, los establecimientos comerciales como restaurantes deben llevar a cabo un control de las emisiones al aire a través de la adecuación de aparatos que garanticen una correcta dispersión de los gases, partículas y olores, para prevenir así afectaciones a las personas que habitan cerca a zonas comerciales o que transitan por el lugar. Asimismo, deben

controlar la generación de ruido que impacte al medioambiente y al espacio urbano. Por consiguiente, se deben revisar los límites y estándares definidos por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible para las clases, categorías y zonas de emisión de ruido.

Aunque este tipo de proyectos no están sujetos al trámite de una licencia ambiental en Colombia, existe la *Guía para la implementación de la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible NTS-TS 004* para establecimientos gastronómicos y bares. Esta guía sugiere una serie de buenas prácticas y lineamientos aplicables a restaurantes, con el fin de garantizar la adecuación de los requisitos ambientales, socioculturales y económicos dispuestos por la norma. Adicionalmente, se estipulan métodos de planificación como de monitoreo del cumplimiento de los indicadores de sostenibilidad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s. f.).

En lo que respecta a los requisitos ambientales, la norma mencionada sugiere la construcción de una matriz de evaluación de impactos que permita mapear los efectos que se generan al medio y hacer una valoración de estos para identificar si el establecimiento comercial está ejecutando acciones efectivas en pro de mitigar o prevenir consecuencias negativas en materia ambiental. Es así como es posible establecer planes de acción en el corto, mediano y largo plazo para mejorar el desempeño del restaurante en los criterios evaluados. Asimismo, para el caso de las variables donde se determine una prioridad crítica de actuación, se sugiere la creación de programas de gestión ambiental donde se planteen objetivos, metas, responsables y sistemas de monitoreo y control, en aras de asegurar su cumplimiento (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s. f.). A continuación, se mencionan los principales impactos del sector gastronómico a nivel ambiental y las principales acciones para su mitigación.

Tabla 7. Matriz de evaluación de impactos ambientales

Matriz de evaluación de impactos ambientales	
Impactos ambientales	Acciones para mitigar o prevenir impactos negativos
Uso eficiente del agua	Definir métodos que optimicen la utilización del agua para actividades de saneamiento del establecimiento y de los alimentos, preparación de alimentos y bebidas, consumo de aparatos sanitarios, entre otros.
Uso eficiente de la energía	Campañas educativas para visitantes y personal del restaurante enfocadas en la optimización de las fuentes de energía y en la reducción de su consumo.

Uso y manipulación de productos	Preferir insumos, bienes y servicios con bajo impacto ambiental en sus procesos productivos, idealmente los certificados.
Gestión de residuos	Garantizar que las aguas residuales empleadas para la operación del restaurante sean tratadas y desechadas correctamente, al igual que los residuos sólidos producidos por el establecimiento.
Manejo de la contaminación atmosférica, auditiva y visual	Evitar el uso de maquinaria y equipo que genere altos niveles de emisiones contaminantes de carácter atmosférico, auditiva y visual. Asimismo, emprender planes para minimizar la contaminación en espacios cerrados.
Participación en programas ambientales	Participar en actividades con todos los <i>stakeholders</i> que involucren el cuidado de la fauna y flora, reciclaje, entre otros programas que contribuyan a la sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s. f.).

Legal

Colombia posee un marco normativo robusto en materia de garantías para las personas con discapacidad, el cual está enfocado, principalmente, en asegurar la accesibilidad a lugares públicos y privados, incentivos tributarios y legales para aumentar el acceso laboral, programas para incrementar la participación en el sistema educativo, políticas en materia de salud; y, en general, iniciativas que buscan promover la igualdad de derechos para quienes tienen una discapacidad (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).

Pese a los avances regulatorios mencionados, las entidades públicas y privadas se han centrado en el desarrollo de proyectos de infraestructura para la adecuación de espacios físicos, atención prioritaria en salud para las personas con discapacidad e inclusión en la fuerza de trabajo, dejando en un segundo plano las actividades de ocio, cultura y recreación (INCI, 2018).

A nivel político y legal, desde 2007 Colombia cuenta con un Sistema Nacional de Discapacidad, que surge a partir de la Ley 1145 de 2007, con el fin de plantear una política pública donde entidades como el Ministerio de Salud y Protección Social, el Consejo Nacional de Discapacidad, los Comités Departamentales y Distritales de Discapacidad y los Comités Municipales y Locales de Discapacidad se articulen para asegurar los derechos fundamentales de las personas con discapacidades. Este sistema garantiza la materialización de las disposiciones

contenidas en esta ley a través de iniciativas que promuevan la igualdad e inclusión de esta población en los diferentes ámbitos sociales.

La Organización de las Naciones Unidas a través de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad marcó un hito disruptivo a nivel internacional al dar visibilidad a este tipo de población no solo en materia social, sino trascendiendo al pleno reconocimiento y ejercicio de sus derechos humanos. Esta fue acogida por el Congreso de la República en la Ley 1346 de 2009, declarada constitucional por la Corte Constitucional a través de la sentencia C-293 de 2010, y que entró en vigor en Colombia desde el 2011 (Ministerio del Trabajo, s. f.). Sin embargo, este no ha sido el único avance en el ámbito regulatorio que ha tenido el país, puesto que existe un marco normativo robusto en pro de garantizar la igualdad de condiciones para las personas con discapacidad. A continuación, se listan algunas de las principales leyes y decretos.

Tabla 8. Normograma aplicable a personas con discapacidades en Colombia

Normograma	Descripción
Ley 361 de 1997	Estipula mecanismos de integración social de las personas con discapacidad, enfocados en los siguientes ámbitos: educación, prevención, rehabilitación, integración laboral, bienestar social, accesibilidad, eliminación de barreras arquitectónicas, transporte, entre otros aspectos.
Ley 982 de 2005	Establece mecanismos que garanticen la igualdad de oportunidades para personas sordas y sordociegas, donde se incluyen aspectos como el acceso a intérpretes, traductores y otros especialistas. También, se promueve el ejercicio de derechos como la educación, el trabajo y la información.
Ley 1618 de febrero 2013	Tiene como enfoque asegurar los derechos de las personas con discapacidad, a través de la estipulación de los deberes del Estado y la sociedad, enmarcando los mecanismos que deben ponerse en marcha para la eliminación de barreras que obstaculicen la igualdad.
Decreto 2011 de noviembre 2017	Tiene por objeto aumentar la participación laboral de las personas con discapacidad, por lo cual estipula una proporción idónea de vinculación de personas con limitaciones físicas, sensoriales o cognitivas en entidades del sector público.
Decreto 2177 del 22 de diciembre de 2017	A través de este se conforma el Consejo para la Inclusión de la Discapacidad, el cual tiene como objetivo establecer medidas para que entidades privadas contribuyan al desarrollo de los derechos y participación social y laboral de personas con limitaciones.
Decreto 392 de 2018	Tiene como objeto dar a conocer los beneficios tributarios y legales para empleadores en Colombia en caso de contratación de personas con discapacidad.

Ley 1996 de 2019

Deroga el proceso de interdicción al reconocer la capacidad legal de las personas con limitaciones físicas, sensoriales y cognitivas, con el objetivo de garantizar su pleno derecho de toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Estudio sectorial

La industria gastronómica y las actividades de restaurantes, cafeterías, cafés, heladerías, puestos ambulantes de comida y preparación de alimentos en puestos de mercado hacen parte del sector de servicios. Si bien la pandemia por COVID-19 generó desaceleración económica en todas las industrias, los servicios de comidas, alojamiento y viajes sufrieron un mayor impacto. Estos presentaron un decrecimiento de sus ingresos operacionales que oscila entre el 30 % y 70 % en el periodo comprendido entre el 2019 y 2020. Para el caso de la industria gastronómica, la reducción se situó en 31,2 % como consecuencia de los confinamientos preventivos y el desincentivo al gasto por incertidumbre económica (DANE, 2021).

Figura 13. Variación de los ingresos operacionales por subsector de servicios. Total nacional 2020/2019



Fuente: Tomado de DANE (2021).

El sector de comidas y bebidas se encuentra entre las diez industrias que mayor cantidad de empleos generan; solo en 2020 empleaban alrededor de 90 mil personas. No obstante, la disminución en la demanda de este tipo de servicios resultó en un decrecimiento significativo de la fuerza de trabajo. Esta industria se encuentra entre las cinco con mayor variación negativa en lo que respecta a la cantidad de empleados, al presentar una reducción global del 15,9 %, siendo esta del 12,8 % para el personal permanente, 20 % para los temporales directos y 23 % para aprendices (DANE, 2021). En este sentido, se evidencia el impacto económico significativo que tuvieron los confinamientos por la pandemia, donde no solo se vieron afectados los empresarios, sino también, los hogares con personas que laboran en este sector.

Figura 14. Variaciones porcentuales personal ocupado, remunerado total y por categoría de contratación. Total nacional 2020/2019

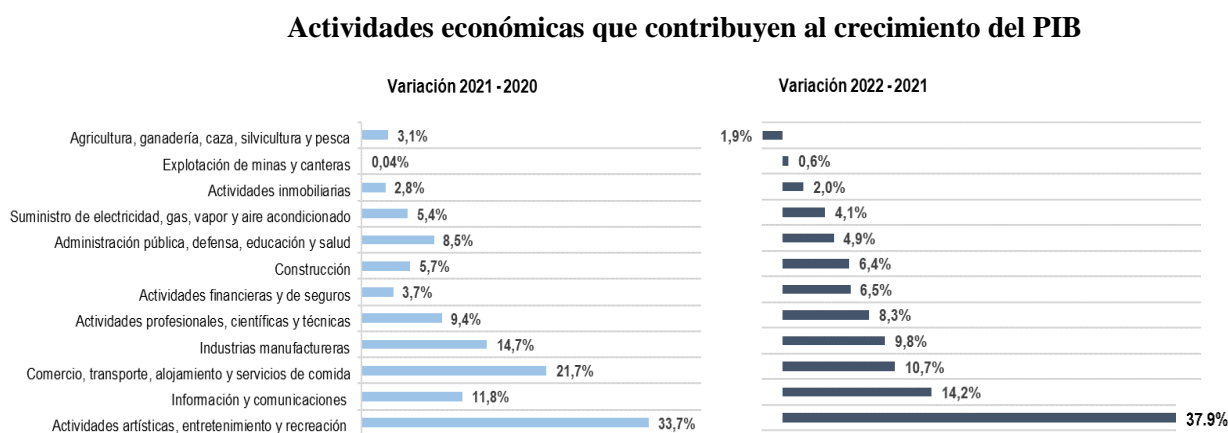
Subsector de servicios	Total personal ocupado ¹	Categoría de contratación					Total personal remunerado ⁵
		Personal permanente	Temporal Directo	Temporal en misión ² Docente hora cátedra ³	Aprendices y pasantes ⁴	Propietarios, socios y familiares	
Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	-5,5	-4,9	-5,5	-	-18,4	-9,4	-5,5
Correo y servicios de mensajería	-1,4	-8,2	6,2	-	-19,4	-32,4	-1,4
Alojamiento	-23,6	-22,1	-26,3	-	-37,0	4,1	-23,8
Actividades de servicios de comidas y bebidas	-15,9	-12,8	-20,0	-	-22,9	-2,1	-15,9
Actividades de edición	-8,8	-7,7	-14,6	-	-11,2	18,8	-9,0
Actividades cinematográficas, de video y producción de programas de televisión	-22,1	-21,6	-25,2	-	-3,6	0,0	-22,1
Actividades de programación, transmisión y/o difusión y actividades de agencias de noticias	-4,4	-5,7	5,7	-	-20,2	0,0	-4,5
Telecomunicaciones	-1,9	-1,7	-0,7	-	-9,7	17,4	-1,9
Desarrollo de sistemas informáticos, consultoría informática y actividades relacionadas	2,5	5,3	-8,1	-	-6,5	22,8	2,5
Actividades inmobiliarias, de alquiler y arrendamiento	-4,1	-1,9	-11,6	-	-7,0	-2,5	-4,1
Actividades profesionales, científicas y técnicas	-7,1	-4,8	-10,3	-	-11,8	-16,4	-7,0
Publicidad	-12,4	-6,6	-15,3	-	-7,9	-2,5	-12,4
Actividades de agencias de Viaje, operadores turísticos, servicios de reserva y servicios relacionados	-22,7	-22,3	-21,1	-	-33,2	-28,6	-22,7
Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios	-9,9	-1,3	-6,4	-15,1	-19,4	3,0	-9,9
Actividades administrativas y de apoyo a oficina y otras actividades de apoyo a las empresas, excepto call center	-6,6	-0,7	-12,1	-	-9,7	-4,3	-6,6
Actividades de centros de llamadas (call center)	17,5	19,8	15,3	-	-0,8	50,0	17,5
Educación superior privada	-4,5	-1,3	-4,8	-17,8	-12,8	-72,0	-4,5
Actividades de atención de la salud humana	1,1	-0,4	6,9	-	-8,1	-0,3	1,1
Juegos de azar, actividades deportivas, recreativas y esparcimiento	-6,0	-3,9	-15,3	-	-11,5	-2,8	-6,0
Otras actividades de servicios	0,7	3,7	-4,1	-	-16,1	-10,8	0,7

Fuente: Tomado de DANE (2021).

A pesar de los desafíos que enfrenta este sector, la reactivación económica que comenzó en el 2021 ha contribuido paulatinamente a su recuperación. Esto se evidencia en el crecimiento

que tuvo el comercio, el transporte, el alojamiento y los servicios de comida. Por ejemplo, en el periodo 2021-2022 se presentó una variación positiva de 21,7 % y entre 2022-2023, esta se estabilizó en 10,7 %. Adicional, esta industria presentó la mayor participación en el incremento del 7,5 % del PIB colombiano en 2022, al contribuir en 2,1 puntos porcentuales a la variación anual (DANE, 2023).

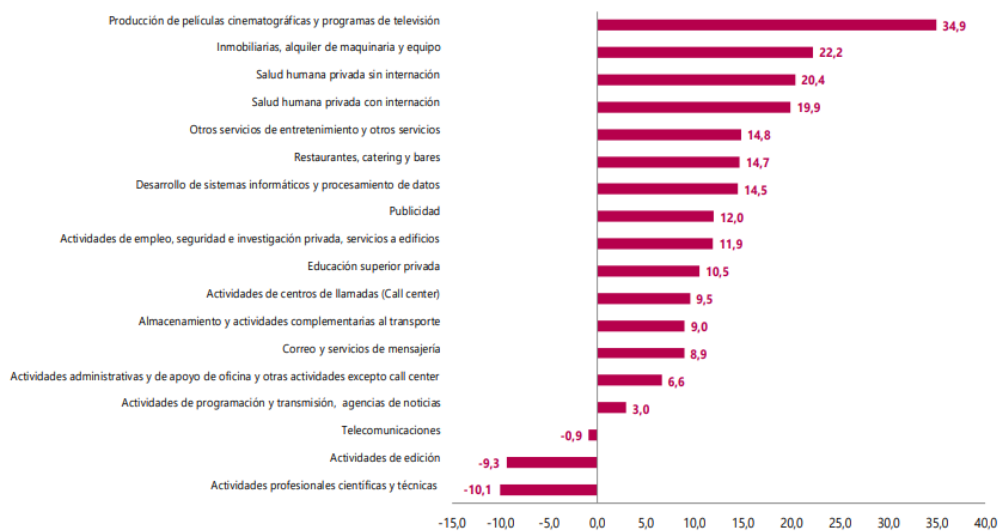
Figura 15. Tasa de crecimiento anual en volumen por actividad económica 2021-2022



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al primer trimestre del 2023, el crecimiento ha presentado desaceleración, donde el valor agregado del comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida crece 0,5 % a precios constantes, respecto al mismo periodo de 2022. Adicional a esto, si se analizan los resultados de las encuestas mensuales de servicios del DANE, la variación de los ingresos de las actividades de restaurantes y bares ha adoptado una tendencia decreciente. En contraste, entre enero-febrero de 2023 la cifra se posicionaba alrededor del 20 %, esta disminuyó hasta posicionarse cerca del 15 % en mayo de 2023 (DANE, 2023). Esto evidencia que si bien el sector continúa creciendo, está perdiendo la propensión hacia el alza que presentó durante el 2022.

Figura 16. Variación anual ingresos nominales servicios. Total nacional a mayo de 2023



Fuente: Tomado de DANE (2023).

De acuerdo con un estudio sectorial realizado por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) en conjunto con la empresa CLUVI, esta dinámica de contracción se explica principalmente por el fenómeno inflacionario que enfrenta el país. Esto ha incrementado los costos de alimentos, impactando negativamente la rentabilidad de estos establecimientos. Como consecuencia, en 2023 los precios en los restaurantes han crecido en proporciones superiores al 14,5 % en 66 % de los 10.000 restaurantes formales que hacen parte de esta agremiación. En respuesta de esto, 4,9 % de los colombianos evita comer fuera de casa, al tener menor poder adquisitivo (ACODRES, 2023).

Esta problemática se acrecienta por el hecho de que los restaurantes estudiados venían presentando una afectación en sus ingresos operaciones desde el 2022, debido a que, por el temor a perder sus clientes, solo incrementaron un 18 % sus precios pese a que los alimentos aumentaron su valor cerca al 30 %. Otros costos operacionales también han presentado incrementos significativos como respuesta a la alta inflación, tales como la renta de los locales y de los servicios públicos. Asimismo, el aumento del 16 % en el salario mínimo tiene un impacto considerable en el decrecimiento de los ingresos (ACODRES, 2023).

Estudio de mercado

El estudio de mercado tiene como objeto evaluar el proyecto desde la viabilidad comercial para determinar el potencial que pueda tener en el mercado. Por consiguiente, se definen las expectativas del público objetivo, la oferta actual, las tendencias, los competidores representativos, entre otras variables que permiten plantear una estrategia de mezcla de mercadeo que considere el producto, el precio, los canales de comercialización y la promoción.

Este estudio se construyó tomando como base fuentes tanto secundarias como primarias. Para el caso del primer grupo, se realizó una revisión documental en bases de datos y datos estadísticos. Esta se complementó con los hallazgos de una encuesta digital, cuya muestra fue de 164 personas, 80 sin ningún tipo de discapacidad sensorial y 30 con una o varias discapacidades sensoriales. Este proceso permite obtener hallazgos representativos del público objetivo y la propuesta de valor que debe tener el proyecto. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de este estudio.

Público objetivo

Aunque el café cultural tiene como principal propuesta de valor brindar un espacio de inclusión para las personas con discapacidades sensoriales, este también puede ser visitado por personas sin discapacidad, bien sea porque quieran vivir la experiencia o porque quieran compartir con sus amigos o familiares con discapacidad. A continuación, se describen las principales características del público objetivo.

En cuanto a las personas con discapacidad sensorial, el público objetivo se concentra en el rango de edad entre 25 y 34 años. Por consiguiente, la marca debe tener un concepto fresco y juvenil, junto con un lenguaje cercano, fácil de entender e inclusivo. Además, es relevante apalancarse en redes sociales para la estrategia de comunicación y publicidad, considerando la relevancia que estas tienen para personas en este rango de edad. Este grupo se ubica principalmente en Medellín, en estratos 3 y 4. En lo que respecta al nivel de escolaridad, alrededor del 80 % tiene un título universitario, técnico o tecnólogo. En cuanto a su ocupación, son principalmente empleados tanto a tiempo parcial como completo.

Dentro de la población encuestada, las discapacidades más comunes son la auditiva y visual. Como resultado, se valida la importancia de hacer adaptaciones al servicio para garantizar una buena experiencia de usuario a esta población, tales como: menú en versión braille, audio y digital para facilitar su accesibilidad; pisos en madera que permitan transmitir las vibraciones de la música, videos musicales con lengua de señas; botones que permitan que los meseros con discapacidad auditiva reconozcan cuándo deben dirigirse a la mesa, entre otros.

Cabe notar que se comprueba que la propuesta de valor de este proyecto es contextual porque casi el 80 % de los encuestados afirma que se ha sentido excluido en algún lugar porque este no cuenta con adaptaciones para garantizar una buena experiencia a las personas con discapacidades sensoriales. En este sentido, el café cultural brinda la oportunidad de que esta población pueda tener un espacio de ocio y recreación. Asimismo, hay una buena acogida del público objetivo, donde el 100 % de la muestra afirma que le gustaría visitar este negocio.

En el grupo de *personas sin discapacidad sensorial*, el público objetivo se concentra en el rango de edad entre 25 y 34 años. Esta proporción es similar a la de las personas con discapacidad, por lo cual se ratifica la importancia de que la marca sea fresca, cercana y con presencia en redes sociales. Este grupo se ubica principalmente en Medellín en estratos 3 y 4. En lo que respecta al nivel de escolaridad, alrededor del 80 % tiene un título universitario o posgrado. En cuanto a ocupación, son principalmente empleados tiempo completo.

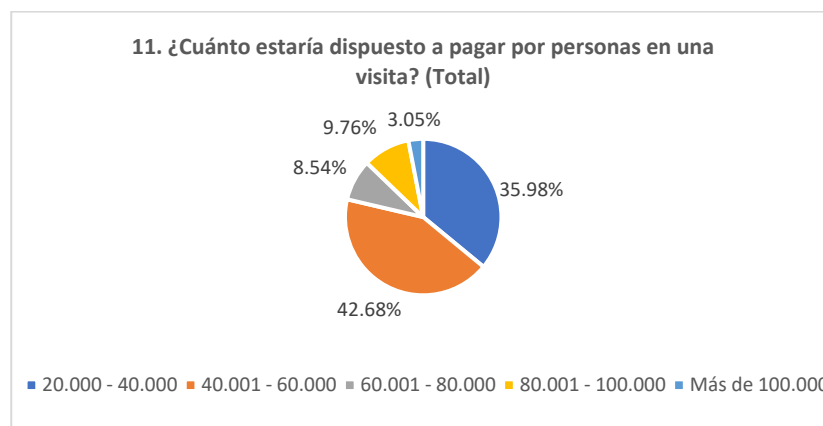
En general, los resultados de la encuesta confirman que la propuesta del café cultural es viable, donde más del 95 % de los encuestados afirma que le gustaría visitar este lugar. Un hallazgo interesante desde la perspectiva social es el avance del país en temas de inclusión educativa y laboral, gracias a las diferentes políticas públicas. Esto se debe a que la mayor proporción de personas con discapacidad encuestadas cuentan con un título de educación superior (técnico, tecnólogo o universitario) y además, se encuentran laborando. No obstante, es evidente que aún existe un brecha por cerrar si se compara con la información obtenida para las personas sin discapacidad, quienes tienen un mayor acceso a títulos de posgrado en relación con quienes tienen una discapacidad. Asimismo, solo 2 % de los encuestados sin discapacidad están desempleados frente al 13 % para el caso de las personas con discapacidad.

Precio

Para estimar el ingreso promedio a obtener con una visita al café cultural y testar la sensibilidad al precio que puede tener el consumidor potencial, se plantearon dos preguntas enfocadas en esta variable. La primera consistía en determinar lo que estaría dispuesto a pagar una persona en una visita al café, siendo esta una pregunta que se diseñó de manera abierta para evitar sesgar la respuesta de los encuestados hacia los valores medios. Luego de establecer unos rangos a partir de la información recolectada, es posible afirmar que 42,68 % de las 164 personas que diligenciaron el formulario estarían dispuestas a invertir entre COP 40.001 y COP 60.000, siendo este el rango con mayor participación (ver figura 17). En segunda instancia, 35,98 % se ubica en la categoría entre COP 20.000 y COP 40.000. Seguidamente, 9,76 % de los encuestados pagaría más de COP 80.000, pero menos de COP 100.000.

Esta información es clave para tener una referencia de los precios de la carta, los cuales deben permitir al visitante consumir por lo menos una bebida, un snack y disfrutar de las actividades culturales. Estos se contrastarán más adelante con la data obtenida en relación con las comidas y bebidas de mayor preferencia de los encuestados. Por otro lado, los resultados obtenidos permiten determinar que el público objetivo percibe una propuesta de valor diferenciadora en el café, donde alrededor del 60 % está dispuesto a gastar entre COP 40.000 y COP 100.000, lo cual es una cifra significativa si se considera que en un café se venden principalmente bebidas y comidas de menor tamaño.

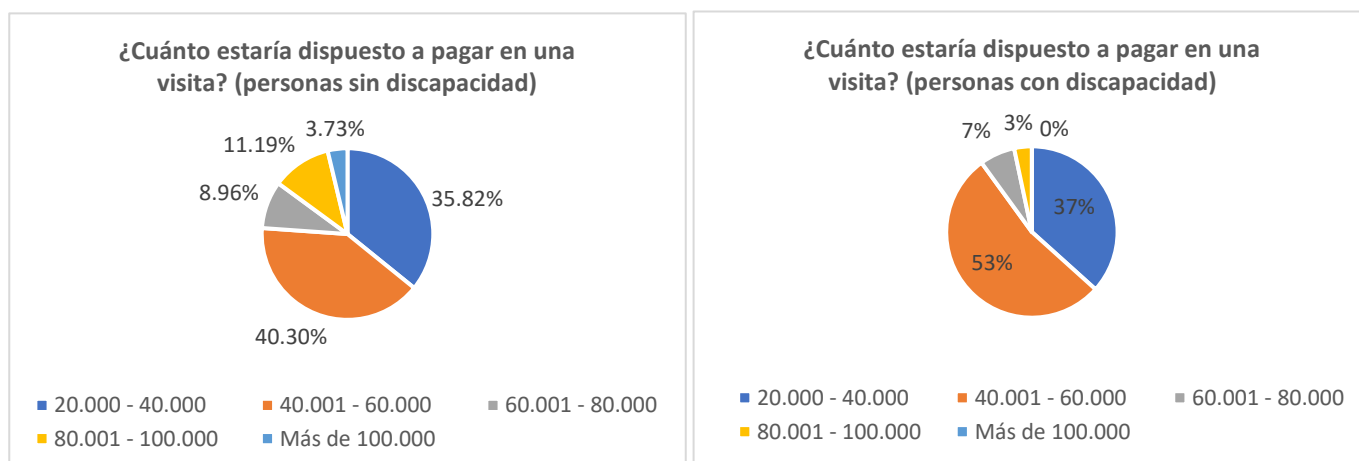
Figura 17. Disposición a pagar por persona en una visita. Total de encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Al revisar de manera individual la disposición a pagar de ambos grupos encuestados, se obtiene un orden similar en rangos y frecuencia; es así como la mayor proporción estaría dispuesta a invertir más de 40.000 y menos de 60.000 en una visita, seguido por quienes invertirían entre COP 20.000 y COP 40.000. No obstante, se evidencia un menor poder adquisitivo en la muestra poblacional de personas con discapacidad, donde solo el 10 % estaría en la capacidad de gastar más de COP 60.000 frente al 24 % que se obtiene para las personas sin discapacidad. Esto es un aspecto que debe tenerse en cuenta al momento de definir los precios de la carta y actividades culturales debido a que las personas con discapacidad son la razón de ser este proyecto, por lo que es esencial que puedan tener acceso a este.

Figura 18. Disposición a pagar por persona en una visita

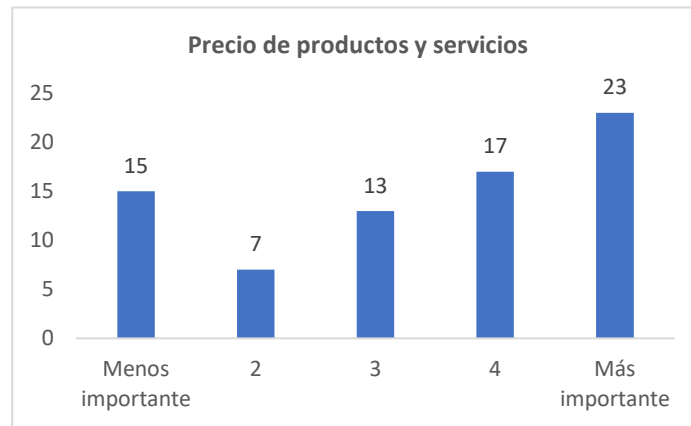


Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar la sensibilidad al precio, se les solicitó a los encuestados ordenar de 1 a 5 los aspectos que tendrían más relevancia a la hora de tomar la decisión de visitar el café, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Cuando se analiza la gráfica que incluye los datos de las personas con y sin discapacidad, se concluye que el precio es un factor determinante para que el público objetivo decida visitar este café cultural sobre otras opciones en el mercado. Esto se debe a que 40 personas listaron la variable precio entre 4 y 5; mientras que 22 personas le asignaron un valor entre 1 y 2. Por consiguiente, los precios del menú deben tener en cuenta tanto la disposición

a pagar encontrada en las encuestas como el referente de los lugares que tienen una oferta similar, con el fin de evitar que los visitantes prefieran otras opciones.

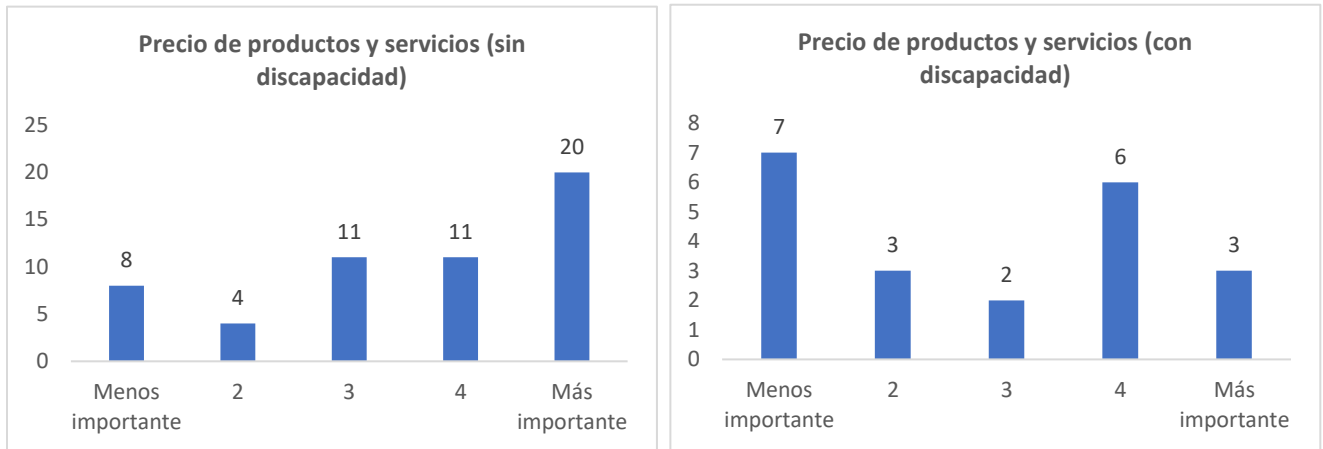
Figura 19. Disposición a pagar por persona en una visita. Total de encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Cuando se revisan independientemente los grupos, se obtiene que las personas sin discapacidad tienen mayor sensibilidad al precio en comparación con quienes tienen una discapacidad sensorial. Por un lado, la mayor proporción del grupo sin discapacidad clasifica al precio como la variable más relevante al momento de tomar su decisión de visitar el café, al listarla en la posición 4 y 5. En contraste, para el grupo con discapacidad, esta variable tiene menor relevancia, presentándose una participación considerable de personas que la listaron en nivel 1. Se infiere que, esto ocurre porque las personas con discapacidad pueden percibir mayor valor en este proyecto por la oferta limitada en Medellín de lugares de ocio y recreación adaptados a sus necesidades. Esto ratifica la importancia del posicionamiento de marca como un lugar inclusivo con una propuesta de valor innovadora en el mercado.

Figura 20. Disposición a pagar por persona en una visita de la población con y sin discapacidad



Fuente: Elaboración propia.

Producto

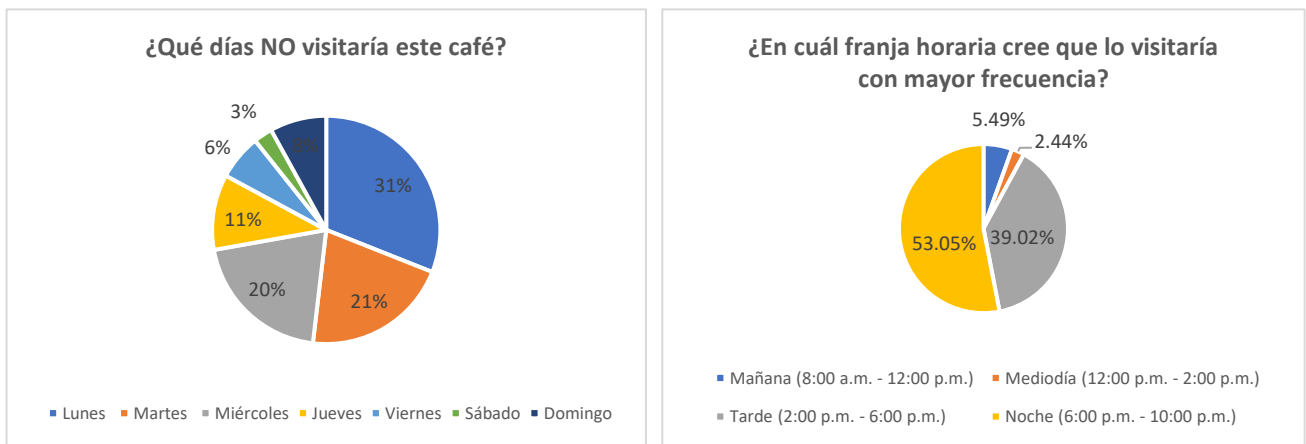
Café en sintonía ofrece un espacio de encuentro en el cual personas con discapacidades sensoriales (auditivas y visuales) y sin discapacidades pueden disfrutar de un lugar de esparcimiento y socialización sin limitaciones. Este sitio, además de ofrecer una gran oferta gastronómica, como valor agregado contará con adaptaciones de acuerdo con su público objetivo: menú en braille, audio menú, personal capacitado en lengua de señas e infraestructura adecuada a sus necesidades. De acuerdo con los resultados obtenidos del público encuestado, este café tendrá dos unidades de negocio:

- *Oferta gastronómica.* En esta se incluyen tres categorías, las cuales fueron seleccionadas de acuerdo con las preferencias del público objetivo: bebidas (frías y calientes), panadería y repostería. Vale la pena mencionar que el menú contará con dos bebidas especiales de la casa *café en sintonía* y *café sonrisas*, los cuales tendrán como ingredientes principales el café y el arequipe, los cuales tuvieron mayor acogida por el público.
- *Servicios.* Este lugar complementará su propuesta de valor con actividades culturales que se llevarán a cabo semanalmente. Para esto, se contará con grupos de teatro y musicales. Dichas actividades serán llevadas a cabo a partir de los jueves

hasta el domingo, teniendo en cuenta los días en los que se tendrá mayor aforo, según los resultados de las encuestas.

En cuanto a los horarios, se propone que estos sean de lunes a miércoles (8:00 a. m. - 8:00 p. m.) y de jueves a domingo (9:00 a. m. - 10:00 p. m.). Estos se definen teniendo en cuenta la referenciación que se hace de la oferta actual en los cafés más representativos de la ciudad y las encuestas. Según este estudio, se espera mayor afluencia de público en entre las 2:00 p. m. y las 10:00 p. m., donde más del 90 % de las personas seleccionaron esta franja horaria como su preferida para visitar un café. No obstante, se decide dar apertura al lugar desde la mañana, considerando la oferta actual de la competencia que ven la pertinencia que tiene un café como alternativa de desayuno. Además, se requiere optimizar los costos fijos que implica el mantenimiento de un local comercial, por lo que no se considera conveniente abrirlo solo en la tarde y noche. Por consiguiente, es valioso que el lugar seleccionado para su ubicación tenga una buena afluencia de personas.

Figura 21. Horarios y días de preferencia para visita: población con y sin discapacidad



Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Menú Café en sintonía: bebidas calientes y especiales de la casa

CAFÉ EN SINTONÍA



BEBIDAS CALIENTES

Café negro (tinto) Corto o largo
Espresso
Americano
Latte
Cappuccino Tradicional, Vainilla o Caramelo
Cappuccino envenenado Elige entre Baileys, Brandy, Ron, Aguardiente o Amaretto
Milo caliente
Chocolate Agua o Leche
Affogato
Aromática Manzanilla, limoncillo o frutos rojos
Infusiones Frutos rojos y frutos amarillos





ESPECIALES DE LA CASA

Café En Sintonía
Espresso mezclado con chocolate caliente y arequipe, coronado con crema chantilly y ralladura de chocolate. *Puedes adicionarle Brandy o Amaretto.

Café Sonrisas
Café con un toque de leche condensada, leche evaporada y arequipe.

- Puedes reemplazar la leche tradicional por leche vegetal o deslactosada.
- ¡Atrévete a probar algo diferente!, adiciona crema chantilly a cualquiera de nuestras preparaciones

Fuente: Elaboración propia.

Figura 23. Menú Café en sintonía: bebidas frías, cervezas y vinos, y otras bebidas

CAFÉ EN SINTONÍA





BEBIDAS FRÍAS

- Americano

- Latte frío

- Latte frío envenenado
Elige entre Baileys, Brandy, Ron, Aguardiente o Amaretto.

- Latte engallado
Elige entre salsa de chocolate, arequipe o leche condensada + Chantilly

- Batido de helado con café
Helado de vainilla, arequipe o chocolate

CERVEZAS Y VINOS

- Águila, Águila Light, Pilsen o Poker

- Club Colombia
Negra, Dorada o Roja

- Tres Cordilleras
Elige entre Baileys, Brandy, Ron, Aguardiente o Amaretto.

- Corona

- Vino
Tinto, Rosado o Blanco

- Vino tinto Caliente





OTRAS BEBIDAS

- Productos Postobon 300 ml

- Coca- Cola o Coca- Cola Zero 350 ml


- Agua con o sin gas

- Puedes reemplazar la leche tradicional por leche vegetal o deslactosada.
- ¡Atrévete a probar algo diferente!, adiciona crema chantilly a cualquiera de nuestras preparaciones

Fuente: Elaboración propia.


Figura 24. Menú Café en sintonía: panadería y repostería

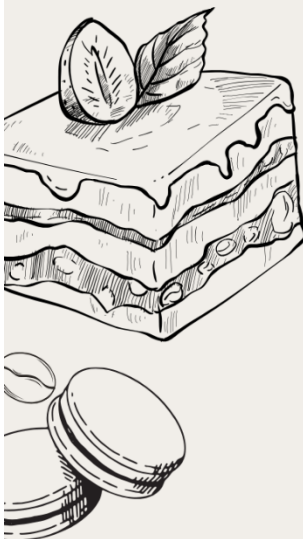
CAFÉ EN SINTONÍA



PA' PICAR

<p>Palitos de queso incluye mermelada de frutos rojos o guayaba</p>
<p>Empanadas Papa, Pollo, Queso, Mixta</p>
<p>Pastel hojaldrado Jamón y queso, hawaiano, carne o pollo con verduras</p>
<p>Croissant de queso</p>
<p>Almojábana</p>
<p>Pandequeso</p>
<p>Pandebono Agua o Leche</p>





PA' LOS DULCEROS

<p>Postres En Sintonía Frutos rojos, Limón, Tres leches o Chocolate</p>
<p>Cheescake Frutos rojos, Nutella o Maracuyá</p>
<p>Pasteles hojaldrados Arequipe o Guayaba</p>
<p>Porciones de torta María Luisa, Casera, Zanahoria, Chocolate o Red Velvet</p>
<p>Alfajores</p>
<p>Brownies</p>
<p>Galletas con chips de chocolate</p>
<p>Croissant de chocolate</p>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25. Menú Café en sintonía: marca, eslogan, redes sociales y opciones de menú accesible

CAFÉ EN SINTONÍA

“En sintonía con tus sentidos”

SÍGUENOS EN REDES

¡No te pierdas de ninguno de los eventos y novedades del café más inclusivo de la ciudad!

- Facebook: En Sintonía Café
- Instagram: @sintoniacafe
- WhatsApp: +57 3137204224
- YouTube: En Sintonía Café
- Website: www.ensintonia.co
- Spotify: @sintoniacafe

MENÚ ACCESIBLE

Escanea estos códigos para acceder a nuestro menú en otros formatos

- QR Code: Digital
- QR Code: Lengua de señas

Additional illustrations include coffee beans, a moka pot, and a coffee bag labeled 'Coffee'.

Fuente: Elaboración propia.

Promoción y canales de comercialización

A continuación, se presentan las diversas estrategias de marketing que serán utilizadas con mayor fuerza durante el primer año de operación del Café en sintonía, con el fin de lograr un mayor impacto en el público objetivo. Cabe notar que estas estrategias fueron planteadas con base en la referenciación llevada a cabo del mercado actual y las entrevistas ejecutadas. Así, respecto a la publicidad y promoción del espacio, se tiene:

Participación en eventos. Para obtener una mayor exposición a distintos públicos, se pretende participar por medio de un stand de exhibición e interacción en ferias y eventos especiales. El objetivo con esta estrategia es estar presente en los diferentes programas y actividades ejecutadas por organizaciones como el Instituto de Deporte, Recreación y Aprovechamiento del Tiempo Libre (INTER) y el Centro de Atención Integral para Personas con Discapacidad (CAIPD), los cuales buscan mejorar la calidad de vida de esta población a través de programas deportivos, de investigación, formación y preparación ocupacional. En estos escenarios, Café en sintonía estaría presente para dar a conocer los productos y servicios ofrecidos.

Esta fue una de las estrategias sugeridas durante las entrevistas con personas que cuentan con cafés o modelos de negocio para personas con discapacidad. Esta estrategia facilitaría la interacción con el público objetivo y serviría como oportunidad de *networking* con organizaciones para personas con discapacidad, aumentando las posibilidades de llegar a más personas.

Tabla 9. Publicidad y promoción: participación en eventos

Actividad	Ubicación	Días	Duración
Programa Sin Barreras	INDER - Envigado	Lunes, martes y jueves	Primer mes de operación
Olimpiadas Especiales	CAIPD - Sabaneta	Último viernes del mes	Agosto
Olimpiadas de la discapacidad	Valle de Aburrá	Dos días del mes	Agosto

Fuente Elaboración propia.

Página web. Se dispondrá de un sitio en la web, en el cual se expondrá el menú ofrecido por Café en sintonía, y al cual podrán acceder los distintos públicos objetivo a través de las

diferentes adaptaciones realizadas a la carta: menú físico en braille y menú en audio. Si se tiene en cuenta el análisis de la competencia, es relevante incluir variables como propósito de la compañía, eslogan, historia de la marca, ubicación de la sede y enlaces directos para redes sociales.

Además, semanalmente este sitio será actualizado con las actividades y programas culturales que se llevarán a cabo, haciendo menciones especiales a los grupos musicales o de teatro que estarán presentes. También, se publicarán memorias de las actividades que se lleven a cabo en el café para atraer la atención del público objetivo. Asimismo, se evidenciarán las actividades desarrolladas en pro de la sostenibilidad y el bienestar de personas con discapacidad.

Marketing en redes (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok). Con el objetivo de aumentar el *engagement* de la marca, se establecerán alianzas con influenciadores de gran impacto como @saborenlamesa, @Tulioecomieda, @descubriendosaborescol, @lolacarolafood o @foodiestefa_invita, los cuales, a través de diferentes publicaciones en estas redes, darán a conocer esta iniciativa social, sus espacios y adaptaciones, productos y actividades culturales, entre otros. Asimismo, como estrategia de entrada se tendrán en cuenta a microinfluenciadores, los cuales generalmente tienen un menor costo, pero que cuentan con un buen alcance y una comunidad construida con base en la confianza; algunos de estos son: @foodiesmed, @juanabanana.food, @viajeraalamesa o @gastroglam.

La decisión de tener tanto página web como presencia en todas las redes sociales mencionadas se toma no solo por la pertinencia que tiene el *marketing* digital en el contexto actual, sino también con el fin de competir en igualdad de condiciones con el sector. De esta manera se tiene en cuenta que las empresas con mayor participación y reconocimiento en el mercado tienen una estrategia multicanal, que les permite construir una comunidad sólida, conseguir un mayor alcance y adaptarse a las preferencias de un público objetivo diverso compuesto por personas de diferentes grupos generacionales, quienes se concentran en ciertos canales.

Tabla 10. Canales de comunicación principales competidores

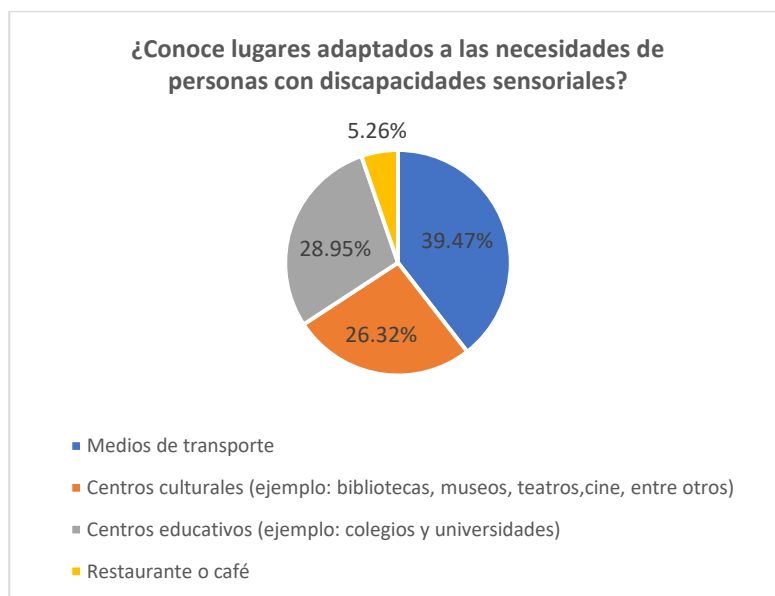
Canales de Comunicación	Pergamino	Starbucks	Juan Valdez	Al Alma	Urbania	Crear Unidos
Página web	X	X	X	X	X	X
Perfil Facebook	X	X	X	X	X	X
Perfil Instagram	X	X	X	X	X	X

Perfil TikTok	X	X	X	X	X	
Canal de YouTube	X	X	X		X	X

Fuente: Elaboración propia.

Publicidad en el metro de Medellín. Los medios de transporte representan los principales lugares identificados por las personas encuestadas como adecuados para las necesidades de personas con discapacidad, por lo cual se establecerá alianza comercial con el metro de Medellín para pautar en este lugar, con el fin de dar a conocer el Café en sintonía.

Figura 26. Lugares adaptados a las necesidades de personas con discapacidad



Fuente: Elaboración propia

Chat Bot. Sistema de respuesta rápida en redes sociales. El café dispondrá de esta herramienta con el propósito de orientar y brindar información a los clientes acerca de los productos y servicios ofrecidos de manera ágil y efectiva. Esto se alinea con las tendencias actuales, donde el consumidor se informa más para tomar sus decisiones de compra.

Marca

Figura 27. Logo y eslogan Café en sintonía



Fuente: Elaboración propia.

Promoción y canales de comunicación

Teniendo en cuenta tanto el análisis de la oferta actual como las estrategias de comunicación que tienen los principales competidores indirectos (ver tabla 6), en la siguiente tabla se resumen las principales estrategias a emplear en este café cultural.

Tabla 11. Promoción y canales de comunicación Café en sintonía

Café en Sintonía	
Aspecto	Observación
Eslogan	En sintonía con tus sentidos.
Menú	El menú está disponible en versión física, digital, braille y audio menú, con el fin de garantizar la accesibilidad de personas con discapacidad.
Actividades culturales	Estas tendrán lugar de jueves a domingo, donde se espera un mayor aforo. Las principales actividades serán grupos de teatro y musicales, para lo cual también se buscará brindar la oportunidad a personas con discapacidad que ofrezcan estos servicios. <ul style="list-style-type: none">• Los días en los que se presente teatro se denominarán <i>Noche del silencio</i>, donde se presentarán obras variadas de teatro y cine mudo.• Los días en los que se presente música en vivo se denominarán <i>Noche de sentidos</i>, donde se presentará música en vivo de artistas de géneros e instrumentos musicales variados,

	<p>cuya vibración se transmitirá a través de los pisos de madera y equipos dispuestos para esto en el local.</p> <ul style="list-style-type: none"> • También, se planea la posibilidad de crear un espacio llamado <i>Noches de cultura</i>, con el fin de exponer obras artísticas y fotografías de artistas antioqueños, de preferencia personas que cuenten con alguna discapacidad, con el fin de darles visibilidad. • Luego de tener mayor interacción con el público objetivo, se revisará la posibilidad de hacer algunas actividades con inscripción previa, tales como: <i>club de lectura</i>, donde se generen espacios tanto para la lectura en braille como conversaciones sobre temáticas específicas y que se lleven a cabo exclusivamente en lengua de señas. Además, es posible tomar ventaja de alianzas con organizaciones como el CAIPD de Sabaneta, para dictar cursos de lengua de señas para amigos y familiares de personas con discapacidad o público general que desee aprender.
Domicilios	Para iniciar, se habilitarán los domicilios a través de plataformas digitales, con el fin de estimar la demanda aproximada de este servicio. Si la demanda llega a ser lo suficiente para cubrir el costo de un domiciliario propio, se tomará la decisión de incorporar este servicio.
Programa de fidelización	Teniendo en cuenta que Café en sintonía se dirige a un nicho tan específico como es el caso de personas con discapacidad sensorial o personas que deseen vivir esta experiencia, se considera pertinente crear un programa de fidelización que genere beneficios en doble vía. Este consiste en otorgar un 5 % de descuento en la próxima visita a quienes refieran a un amigo o familiar y 10 % a quienes refieran a dos personas o más.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Estrategia de comunicación de principales competidores

Estrategia de comunicación.	Pergamino	Starbucks	Juan Valdez	Al Alma	Urbanía	Crear Unidos
Eslogan	“Conectamos el campo con la ciudad a través de nuestros cafés especiales”	“Orgullosamente sirviendo café 100% colombiano”	“Café de Colombia”	“Un menú diferente para cualquier hora del día”	“Café especial con impacto social y ambiental”	“Más que un café, somos inclusión”
¿Tienen marca propia de café de origen colombiano?	Sí	Comercializan marcas existentes de café colombiano, pero no tienen marca propia.	Sí	No	Sí	Sí
¿Tienen disponible el menú completo en sus redes sociales?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Promocionan alguna actividad cultural (música, teatro, comedia)?	No	No	Sí	No	Sí	Sí
¿Promocionan talleres?	No	No	No	No	Talleres de preparación de café	Sí, enfocados en temas de inclusión y desarrollo de habilidades para personas con discapacidad.
¿Publican algún tipo de tutorial sobre el uso o curiosidades de sus productos?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
¿Tienen programas de fidelización?	No	Sí Alianza con puntos Colombia y Claro Club.	Sí Puntos Juan Valdez	No	Sí Puntos Urbanía	No
¿Tienen productos o promociones de temporada?	No	Sí	Sí	Sí	Sí Combo mes	Sí Fechas comerciales: día de la madre, padre, amor y amistad, entre otros.
¿Tienen disponibilidad de domicilios propios?	Sí, pero solo aplica para café empacado, kits de regalo y souvenirs con la marca.	No	No	Sí	Sí Domicilios propios en algunas sedes	Sí
¿Tiene alianzas con plataformas de domicilios?	Sí, pero solo aplica para café empacado, kits de regalo y souvenirs con la marca.	Sí, aplica para algunos productos del menú, kits de regalo, snacks y souvenirs.	Sí, aplica para algunos productos del menú, kits de regalo, snacks y souvenirs.	Sí, aplica para algunos productos del menú, kits de regalo, snacks y souvenirs.	Sí, pero solo aplica para algunos productos del menú, kits de regalo, snacks y souvenirs.	No
¿Hacen alusión a sus estrategias sociales o de sostenibilidad en sus redes sociales?	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
¿Publican testimonios o experiencias de sus clientes?	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Declaran explícitamente que son <i>pet friendly</i> ?	No	No	No	Sí	No	Sí

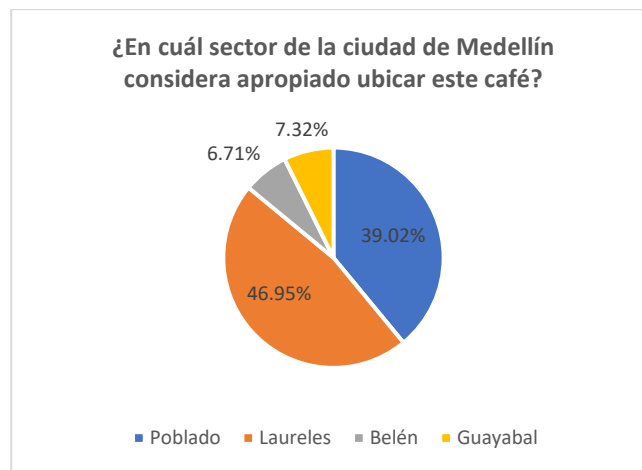
Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la oferta

En Medellín y en el Área metropolitana no se identifican competidores directos que tengan la misma propuesta de valor del proyecto que se está evaluando; puesto que no hay cafés o restaurantes que brinden, además de una experiencia gastronómica, actividades culturales y que sus espacios cuenten con adaptaciones para personas con discapacidades sensoriales.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se toma la decisión de ubicar este café en Laureles, donde alrededor del 50 % de los encuestados con y sin discapacidad consideran que es un lugar pertinente. Adicional a esto, en la referenciación que se hizo del mercado (ver tabla 6. análisis de competidores) se evidenció que la mayor parte de los competidores representativos tienen al menos una sede en este sector. Asimismo, es un área que ha tenido un gran crecimiento y donde cada vez se concentran más restaurantes y establecimientos de comercio.

Figura 28. Lugar de preferencia para la localización del café



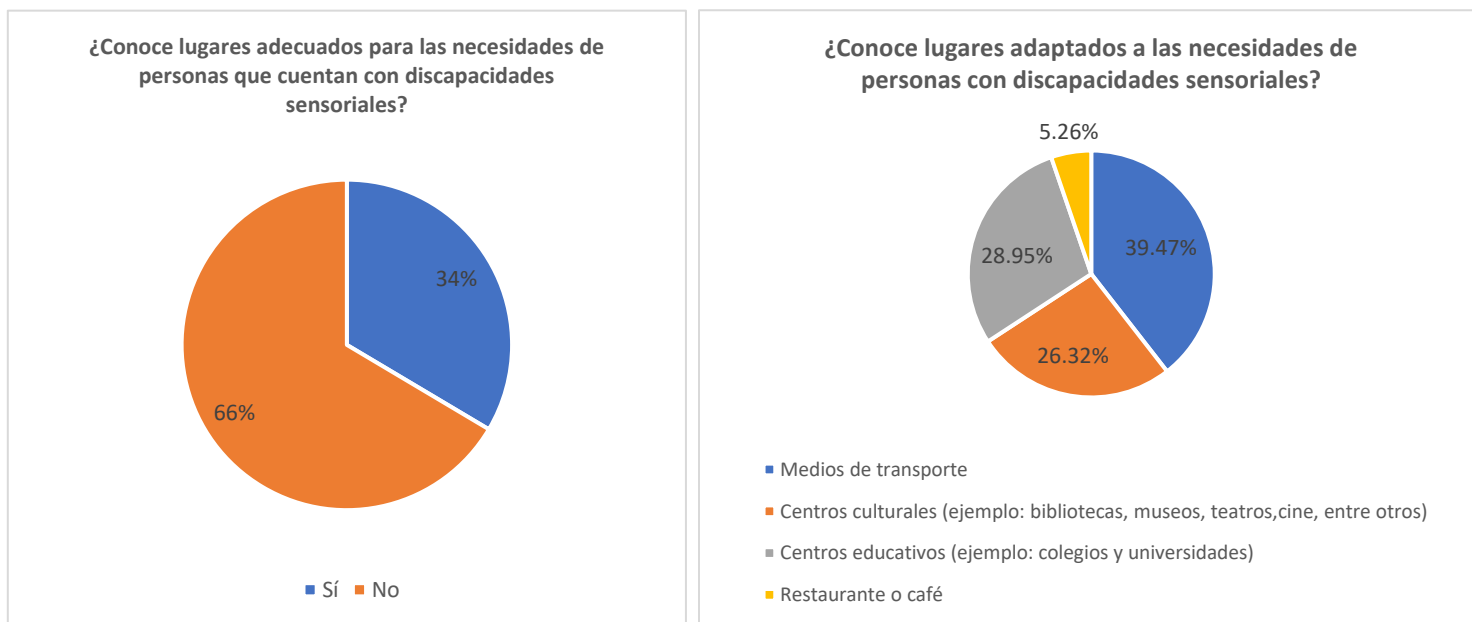
Fuente: Elaboración propia.

Otro hallazgo importante es que la mayor proporción de los encuestados no conoce lugares adecuados para las necesidades de personas con discapacidades sensoriales. Además, cuando se indaga sobre los lugares que perciben que sí tienen en cuenta a esta población, la mayor proporción afirma que son los medios de transporte, seguido por centros culturales (bibliotecas, teatros,

museos) y establecimientos educativos. En este sentido, se corrobora la hipótesis bajo la que surge este proyecto, la cual radica en que el mayor avance que se ha tenido en inclusión para personas con discapacidad se centra en las adecuaciones de infraestructura para espacios públicos y de educación. No obstante, aún hay una brecha por cerrar en lo que respecta a lugares de ocio que permitan compartir con amigos y familiares.

Por otro lado, la revisión documental ejecutada, la encuesta y las entrevistas muestran que este café cultural no tiene competidores directos ni en Medellín y ni en el Área metropolitana, porque no se identifican lugares con una propuesta de valor completa donde se ofrezcan actividades culturales, se tengan adaptaciones en los espacios y adicional a esto, un menú variado. Cabe notar que los pocos lugares con enfoque inclusivo encontrados en los procesos de entrevista se centran en personas con discapacidad cognitiva, donde la mayoría no cuenta ni siquiera con adaptaciones físicas. Ante una oferta actual limitada, se considera que la propuesta de valor de este proyecto se diferencia en gran medida de lo existente en el mercado, al cubrir un segmento con alto potencial que continúa desprovisto.

Figura 29. Lugares adaptados a las necesidades de personas con discapacidad según público objetivo



Fuente: Elaboración propia.

En vista de la carencia de competidores directos, se decide analizar la propuesta de valor de algunos de los cafés más representativos en esta industria y que están localizados en el sector de Laureles. La tabla presentada a continuación resume aspectos relevantes de cada una de estas marcas, tales como: nombre, eslogan, sedes, horarios, productos, precios, principales atributos de la propuesta de valor y mecanismos de inclusión para personas con discapacidad. Esta referenciación fue tomada como base para la construcción de la estrategia de mezcla de mercadeo planteada para el café cultural, con el objetivo de hacer frente a la competencia. Si bien estas empresas no ofrecen exactamente la misma propuesta de valor, poseen elementos que los convierten en competidores indirectos, ya que se muestran como una alternativa sustituta a este proyecto.

Tabla 13. Análisis de oferta actual

Nombre y Eslogan	Ubicaciones	Horarios	Productos	Precios	Propuesta de valor	¿Tiene algún mecanismo de inclusión?
Pergamino	Poblado (3 sedes), San Lucas (1 sede), Laureles (1 sede), Rionegro (1 sede) Envigado (1 sede).	Lunes - sábado (7:30 a. m. - 8:00 p. m.) Domingos y festivos (9:00 a. m. - 7:00 p. m.)	<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas calientes y frías con café. • Repostería y panadería. • Bebidas sin café (té, jugos, batidos, milo, chocolate). • Desayunos. • Sándwiches. • Bowls. • Café fresco empacado. • Souvenirs. 	Entre \$3.500 y \$48.900	<ul style="list-style-type: none"> • Se destacan por poseer su propia marca de café y por la calidad de este. • Es posible seleccionar el origen del café y el método de preparación manual. • Sus sedes se caracterizan por su diseño moderno, cómodo y agradable. • Dependiendo de la sede, cuentan con espacios tanto abiertos como cerrados. • Espacios de coworking. • Comercializan sus productos en Canadá y Estados Unidos. • Iniciativas de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad. 	No cuentan con ningún mecanismo de inclusión para personas con discapacidad.
Starbucks	Poblado (6 sedes). Envigado (1 sede). Belén (1 sede). Itagüí (1 sede). Laureles (1 sede).	Los horarios varían mucho dependiendo de la ubicación, pero en promedio tienen apertura a las 8:00 a. m. y cierran a las 9:00 p. m.).	<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas calientes y frías con café y sin café (tés, limonadas, refresh) • Repostería y panadería • Comida empacada (frutos secos, chocolates y panadería). • Panini • Café empacado • Termos, vasos y souvenirs de temporada. 	Entre \$4.500 y \$99.900	<ul style="list-style-type: none"> • Se destacan en el país por ofrecer café de origen colombiano. • Marca con reconocimiento internacional. • Experiencias personalizadas (mensajes en los productos). • Espacios de coworking. • Ofrecen productos exclusivos por temporadas: bebidas, repostería, termos, vasos y souvenirs. • Cuentan con una amplia cobertura en sedes en Medellín y Área Metropolitana. • Sus sedes se caracterizan por su diseño moderno, cómodo e iluminado. 	A nivel internacional, Starbucks ha desarrollado iniciativas de contratación de personas con discapacidades sensoriales. Así mismo, ha realizado adaptaciones a sus tiendas para garantizar la accesibilidad y una mejor experiencia para este público. No obstante, en Colombia no se han implementado iniciativas de este tipo.

					<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con Puntos Colombia, Claro Club y El Tiempo. • Iniciativas de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad. 	
Juan Valdez	Itagüí (1 sede). Envigado (4 sedes). Bello (2 sedes). Laureles (3 sedes). Belén (2 sedes). Poblado (15 sedes). Medellín (7 sedes).	Los horarios varían dependiendo de la ubicación, pero en promedio tienen apertura a las 8:00 a. m. y cierran a las 8:00 p. m.).	<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas calientes y frías con café. • Bebidas calientes y frías sin café (Tés, jugos naturales, avena) • Panadería y pastelería. • Sándwiches. • Snacks empacados. • Café empacado de grano, instantáneo y cápsulas. • Souvenirs. 	\$3.800 - \$56.200	<ul style="list-style-type: none"> • Marca con presencia internacional • Se destacan por la calidad de su café de origen colombiano. • Su oferta de productos busca resaltar la biodiversidad y gastronomía colombiana. • Ofrecen productos exclusivos por temporadas: bebidas y repostería. • Programa de fidelización (Puntos Juan Valdez). • Cuentan con una amplia cobertura en sedes en Medellín y Área Metropolitana. • Espacios de coworking en algunas de sus sedes. • Iniciativas de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad. 	No cuentan con mecanismos de inclusión para personas con discapacidades sensoriales. Sin embargo, favorecen la inclusión laboral de personas con discapacidades cognitivas a través del Programa “Amigos del Alma”
Al Alma	Envigado (1 sede). Poblado (8 sedes). Laureles (1 sede). Oriente Antioqueño (4 sedes). Santa fe de Antioquia (1 sede).	Los horarios varían mucho dependiendo de la ubicación, pero en promedio tienen apertura a las 7:00 a. m. y cierran a las 8:00 p. m.).	<p>Brunch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bebidas calientes y frías con café. • Bebidas calientes y frías sin café (batidos, sodas, frappés, tés, cocteles y variedad de licores). • Panadería y repostería. • Sándwiches • Variedad de preparaciones de huevos y omelette. • Tostadas francesas y waffles <p>Almuerzo y cena</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hamburguesas y sándwiches. • Ensaladas y bowls. 	\$6.400 - \$365.000	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con una amplia cobertura en sedes en Medellín y Área Metropolitana. • Algunas de sus sedes cuentan con zona verde y en general, todas tienen un diseño moderno, iluminado y tranquilo. • Ofrecen servicio de catering y eventos. • Dictan cursos y capacitaciones asociados a temas cafeteros. • Ventas institucionales de su marca propia de café. • Gran variedad de opciones en el menú, incluyendo alternativas saludables y vegetarianas. • Son pet friendly. 	No cuentan con ningún mecanismo de inclusión para personas con discapacidad.

			<ul style="list-style-type: none"> • Pastas y pizza. • Platos combinados (carne + variedad de carbohidratos + vegetales). <p>Productos empacados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Café • Panadería y repostería. 		<ul style="list-style-type: none"> • Espacios de coworking exclusivos (abiertos y cerrados). 	
<p>Urbania</p> <p>“Café especial con alto impacto social y ambiental”</p>	<p>Belén (1 sede). Poblado (4 sedes). Envigado (1 sede). Itagiúf (1 sede). Centro de Medellín (1 sede).</p>	<p>Los horarios varían mucho dependiendo de la ubicación, pero en promedio tienen apertura a las 8:00 a. m. y cierran a las 9:00 p. m.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas calientes y frías con café. • Bebidas calientes y frías sin café (chocolate, jugos, té, smoothies, cocteles y licores. Sodas) • Panadería y repostería. • Waffles y tostadas. • Bowl de frutas. • Productos empacados: Café orgánico empacado, chocolates, infusiones, miel y bebidas enlatadas a base de café con y sin azúcar. 	<p>\$3.500 - \$45.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos sus proveedores se alinean con el concepto de sostenibilidad y consumo responsable promovido por la marca. • Sus sedes son completamente cerradas, no tienen zonas verdes. • No tienen espacios exclusivos de coworking, pero sus espacios permiten en el desarrollo de este tipo de actividades. • Trabajan en pro de los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU: generan oportunidades laborales a caficultoras víctimas del conflicto y comunidades que hacen restitución de cultivos ilícitos. Además, emplean prácticas conscientes en sus procesos productivos. • Programa de fidelización (Puntos Urbania). • Cada mes tienen un menú con precio especial. • Venta de souvenirs y kits de regalo. • Marca propia de café con alto impacto social. • Brindan talleres sobre temas asociados al café. 	<p>No cuentan con ningún mecanismo de inclusión para personas con discapacidad, su concepto de inclusión se enfoca más en temas de sostenibilidad y desarrollo de comunidades en situaciones vulnerables.</p>
<p>Crear Unidos</p> <p>“Más que un café,</p>	<p>Envigado (1 sede).</p>	<p>Lunes - viernes 9:00 a. m. - 8:00 p. m.</p> <p>Sábados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas calientes y frías con café. • Bebidas calientes y frías sin café (tés, 	<p>\$5.000 - \$250.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Su objetivo es potenciar proyectos de vida de personas con discapacidad a través de la formación en habilidades blandas y duras de jóvenes con 	<p>Su enfoque de inclusión es principalmente hacia personas con discapacidad intelectual. Sin embargo, contratan personas con</p>

somos inclusión”		<p>9:00 a. m. - 9:00 p. m.</p> <p>Domingos 8:00 a. m. - 5:00 p. m.</p>	<p>limonadas, jugos, sodas, cocteles y licores).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panadería y repostería. • Lasagnas, pizzas y sándwiches. • Helados. • Productos empacados: café molido y en grano, miel de abejas, ají, chocolates, té chai, artesanías y otros productos fabricados por las personas que están en la Corporación). 	<p>discapacidad intelectual, facilitando su inclusión social y laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El café busca propiciar la interacción de personas con o sin discapacidad. • Todos los meseros del local cuentan con discapacidad intelectual. • Marca propia de café, la cual tiene un impacto social al brindar oportunidades laborales para comunidades en situaciones vulnerables. • Su sede campestre y espacios abiertos y cerrados permiten el desarrollo de eventos y también, espacio de coworking. • Ofrecen eventos culturales: música en vivo, comedia, teatro, entre otros. • Pet friendly. 	discapacidades sensoriales para algunos de sus eventos culturales.
------------------	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Mercado potencial

Teniendo en cuenta los datos del DANE que se emplearon para el cálculo de la muestra en la sección de la metodología y la aceptación del café cultural por parte de los encuestados, se concluye que el mercado potencial en Medellín para este proyecto es de 9.783 personas con discapacidades sensoriales mayores de 18 años y 1.892.790 personas sin ningún tipo de discapacidad mayores de 18 años. Cabe aclarar que la favorabilidad de los encuestados frente a la posibilidad de visitar este establecimiento fue alta, donde el 100 % de las personas con discapacidad encuestadas afirmó que desearía conocer este lugar y 96,27 % de quienes no cuentan con ninguna discapacidad se mostraron interesados.

No obstante, teniendo como referencia las entrevistas llevadas a cabo, el señor Carlos Álvarez, socio mayoritario de la panadería Doménico, quien cuenta con amplia experiencia en este sector, afirmó que una aproximación a la cantidad de personas promedio que podrían visitar un café recién inaugurado es de aproximadamente 20 personas por día durante los primeros seis meses. Adicional a esto, durante los fines de semana se puede esperar un mayor flujo de personas, llegando a un aproximado de 35 visitantes por día. Luego de este tiempo y dependiendo del alcance del café y a través de las campañas con influenciadores y la asistencia a eventos para personas con discapacidad, se espera llegar a 50 visitantes por día durante la semana y 100 los fines de semana (ver tabla 14).

Tabla 14. Demanda esperada

Personas por día (semana) primeros 6 meses	20
Personas por día (fines de semana) primeros 6 meses	35
Consumo por persona	COP 49.634
Personas por día (semana) después de 6 meses	50
Personas por día (fines de semana) después de 6 meses	100

Fuente: Elaboración propia.

Para calcular el consumo promedio por visitante al café, se tuvieron en cuenta los resultados de las encuestas en referencia a la disposición que tenían de pagar. Luego de procesar los datos, se obtuvieron unos rangos de los cuales se tomó el promedio junto con el porcentaje de participación de cada uno de estos, arrojando un consumo promedio de COP \$49.634. Los resultados de este proceso se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 15. Gasto promedio en una visita al café

Rango resultados encuestas	Frecuencia	%Participación	Gasto promedio	Promedio Ponderado Gasto esperado
20.000 - 40.000	59	36 %	\$30.000,00	\$ 10.792,68
40.001 - 60.000	70	43 %	\$50.000,50	\$ 21.341,68
60.001 - 80.000	14	9 %	\$70.000,50	\$ 5.975,65
80.001 - 100.000	21	13 %	\$90.000,50	\$ 11.524,45
Total	164	100%		\$ 49.634

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo como referencia el consumo por persona hallado y la proyección de la demanda, se calculó el ingreso esperado promedio en un lapso de entre 1 y 5 años. En este proceso se obtiene un ingreso estimado de COP \$738.650.861 en el primer año de operación. Adicional a esto, tomando como base las entrevistas ejecutadas, los expertos recomiendan que los tres primeros años la concentración de la organización esté en la fase de introducción y posicionamiento de la marca, por lo cual se espera un crecimiento moderado, que se sitúa alrededor del 5 %. Si las estrategias de mercadeo son efectivas, se esperaría un aumento superior en los ingresos, llegando a un aproximado de un 10 % anual.

Tabla 16. Ingreso promedio del café

Ingresos promedio					
Año	1	2	3	4	5
% Crecimiento		5 %	5 %	10 %	10 %
Ingresos promedio	\$ 738.560.861	\$ 775.488.904	\$ 814.263.349	\$ 895.689.684	\$ 985.258.653

Fuente: Elaboración propia.

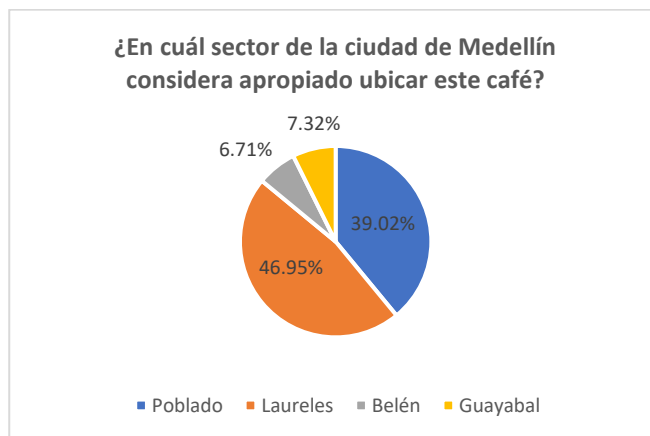
Estudio técnico

El estudio técnico tiene como principal objeto determinar todos los requerimientos que tiene el proyecto en su fase operacional, lo cual incluye variables como localización, tamaño, tecnología a emplear, insumos requeridos, capacidad de prestación del servicio, entre otros recursos físicos y humanos necesarios para materializar la iniciativa. Asimismo, este permite establecer la inversión estimada junto con los costos y gastos operacionales. Para el planteamiento de este, se tiene en cuenta la demanda potencial y los atributos de la propuesta de valor hallados en el estudio de mercado. A continuación, se describen las definiciones estipuladas en materia técnica y de ingeniería.

Localización y tamaño

Para el desarrollo del proyecto se requiere un local comercial localizado en un estrato 4 y 5 del sector de Laureles, correspondiente a la comuna 11 de Medellín. En primera instancia, esta decisión se toma teniendo en cuenta que el público objetivo se concentra en estos estratos socioeconómicos. Adicional a esto, se selecciona Laureles no solo por la amplia oferta gastronómica que existe y la popularidad que está adquiriendo, sino porque fue el lugar de mayor preferencia por las personas encuestadas, donde alrededor del 47 % consideró que era el lugar más apropiado para desarrollar la propuesta del café cultural. En caso de que el café sea exitoso, la segunda sede podría ser en El Poblado, dada la aceptación del público objetivo.

Figura 30. Lugar de preferencia para la localización del café



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tamaño, se busca un local comercial con un área aproximada de 100 m^2 bajo la modalidad de arriendo y, de preferencia, que tenga adecuaciones requeridas para el establecimiento de un restaurante (gas natural, electricidad y agua); o en su defecto, que el arrendador acepte la ejecución de dichas adaptaciones. Asimismo, es necesario que esté localizado en un primer piso para favorecer la accesibilidad del público objetivo. Además, se requiere contar con mínimo dos baños, uno para hombres y otro para mujeres.

Teniendo bajo consideración la demanda estimada en el estudio de mercado y las actividades que las personas encuestadas preferirían encontrar en el café cultural, el local comercial elegido debe distribuirse en las siguientes zonas:

Tabla 17. Distribución de zonas del café cultural

Zona	Área estimada
Cocina	6 m^2
Zona gastronómica (mesas y sillas) con área de circulación	66,18 m^2
Barra	4 m^2
Tarima para espectáculos musicales y teatro	5 m^2
Baños	5 m^2
Bodega de almacenamiento	5 m^2
Entrada	2 m^2

Fuente: Elaboración propia.

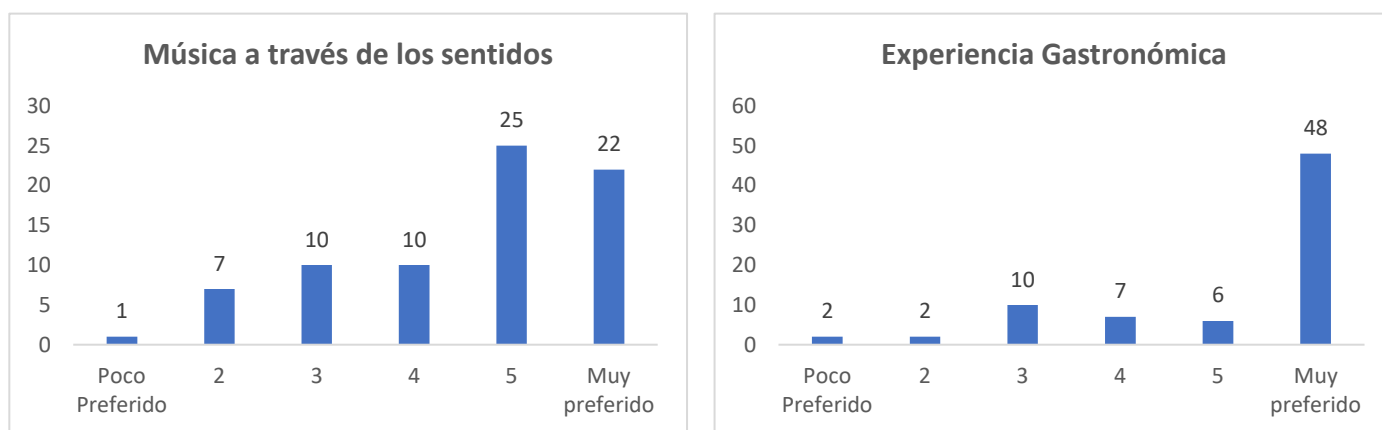
Tabla 18. Distribución de clientes en el local comercial

Zona	Cantidad
Barra	8 sillas
Mesas	15 mesas
Sillas (mesas)	60 sillas
Capacidad total (barra y mesas)	68 personas

Fuente: Elaboración propia.

La decisión de los espacios mencionados se toma con base en los resultados de la encuesta, teniendo en cuenta que el aspecto más relevante para tomar la decisión de visitar el local es la experiencia gastronómica y la música a través de los sentidos. Por lo tanto, se requiere de espacio suficiente para que los comensales disfruten su comida con amigos y familiares junto con una tarima dispuesta tanto para eventos musicales como para otro tipo de actividades culturales.

Figura 31. Factores de preferencia para visitar el café: música a través de los sentidos y experiencia gastronómica

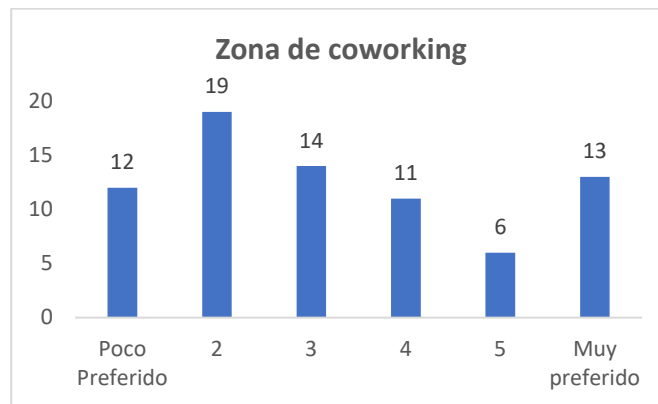


Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, se tomó la decisión de no robustecer la inversión inicial con la adaptación de zonas de *coworking* exclusivas, puesto que los resultados de la encuesta no evidencian que este sea un factor crítico para la decisión de compra por parte del público objetivo, como sí lo son las actividades culturales y adaptaciones del espacio. En este sentido, para permitir que el espacio

pueda prestarse como *coworking* para el caso de las personas que lo deseen, se dispondrá de una buena red de internet y varios puntos de conexión para cargar dispositivos móviles. Esto permite abrir la posibilidad de que puedan emplear el café para trabajar o estudiar, sin necesidad de invertir tanto capital en este aspecto.

Figura 32. Factores de preferencia para visitar el café: zona de *coworking*



Fuente: Elaboración propia.

El siguiente mapa muestra el sector donde se desea localizar el Café en sintonía. Se selecciona el primer parque de Laureles, al tener una ubicación central y una gran oferta gastronómica (restaurantes y cafés). Luego de hacer un sondeo del valor estimado de un local comercial con las características mencionadas y con la localización deseada, se concluye que el arriendo mensual oscilaría entre COP \$4.500.000 y \$5.000.000.

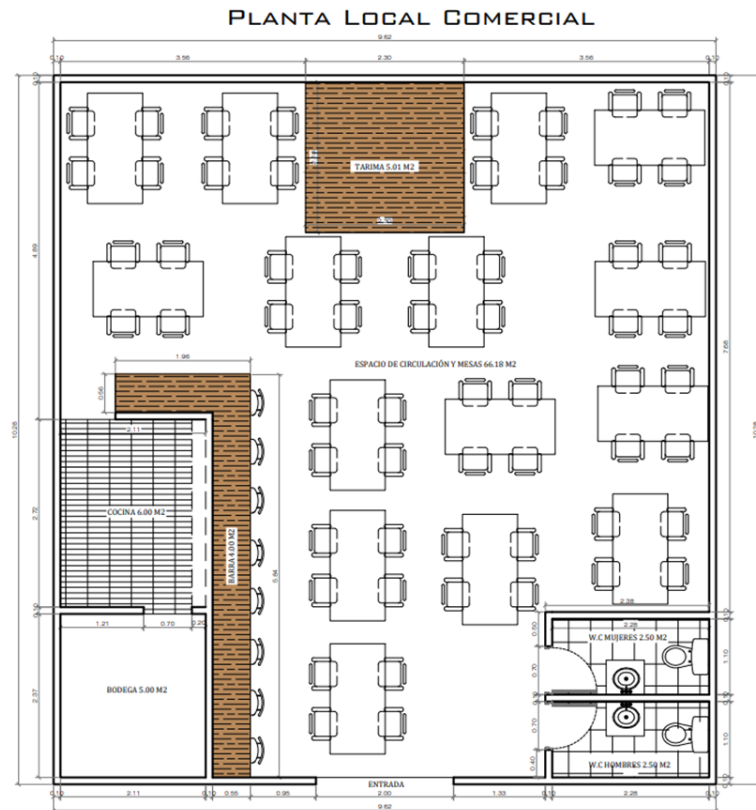
Figura 33. Localización del café



Fuente: Google Maps.

Teniendo en cuenta los aspectos resaltados en esta sección, se construye el siguiente plano del Café en sintonía.

Tabla 19. Plano del local comercial



Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto de adecuaciones y remodelaciones del local comercial

Tabla 20. Presupuesto de obra adecuaciones generales local comercial

PRESUPUESTO DE OBRA ADECUACIONES GENERALES -LOCAL COMERCIAL				
ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL
PRELIMINARES				\$ 287.800
INSTALACIÓN de CERRAMIENTO PROVISIONAL	m	10,00	\$ 28.780	\$ 287.800
DESMONTE Y DEMOLICIÓN				\$ 1.980.292
DESMONTE Y RETIRO DE SANITARIOS	UND	2,00	\$ 22.243	\$ 44.486
DESMONTE Y RETIRO DE LAVAMANOS	UND	2,00	\$ 22.243	\$ 44.486
DESMONTE Y RETIRO DE PUERTA	m2	4,20	\$ 12.659	\$ 53.168
DEMOLICIÓN MANUAL DE ENCHAPE Y/O REVOQUE	m2	26,71	\$ 8.113	\$ 216.714
DESMONTE Y RETIRO DE LUMINARIA	Und	18,00	\$ 15.191	\$ 273.438
DESMONTE Y RETIRO DE CIELO FALSO	m2	100,00	\$ 5.752	\$ 575.200
DEMOLICIÓN MANUAL DE BALDOSA Y/O MORTERO	m2	100,00	\$ 7.728	\$ 772.800
EXCAVACIONES, LLENOS Y CARGUE				\$ 498.360
CARGUE MANUAL Y DISPOSICIÓN DE MATERIAL SOBRANTE.	m3	8,00	\$ 62.295	\$ 498.360
ELEMENTOS DE CONCRETO				\$ 2.064.856
CONSTRUCCIÓN EN MURO EN CONCRETO REFORZADO	m3	2,15	\$ 960.398	\$ 2.064.856
ACERO DE REFUERZO				\$ 432.550
SUMINISTRO, TRANSPORTE, CORTE, INSTALACIÓN DE ACERO DE REFUERZO CORRUGADO	Kg	50,00	\$ 8.651	\$ 432.550
CUBIERTA Y CIELO FALSOS				\$ 6.712.760
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE CIELO FALSO EN PANEL YESO	m2	100,00	\$ 46.287	\$ 4.628.700
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE TECHO EN LAMINA EN POLICARBONATO ALVEOLAR DE 6mm	m2	20,00	\$ 104.203	\$ 2.084.060
DIVISIONES Y REVOQUE				\$ 874.684
APLICACIÓN DE ROVOQUE SOBRE MUROS	m2	26,71	\$ 32.745	\$ 874.684
ESTUCO, PINTURA E IMPERMEABILIZACIÓN				\$ 2.804.634
APLICACIÓN DE PINTURA A BASE DE AGUA EN MUROS, CON VINILO TIPO 1	m2	95,52	\$ 22.715	\$ 2.169.737
APLICACIÓN DE PINTURA PLASTICA PARA EXTERIORES TIPO KORAZA	m2	23,09	\$ 27.499	\$ 634.897
PISOS Y ENCHAPES				\$ 9.597.945
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE ENCHAPE EN CERÁMICA MILONGA BEIGE	m2	26,71	\$ 62.659	\$ 1.673.747
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE GUARDA ESCOBA EN LÁMINA DE VINILO	m	40,00	\$ 12.128	\$ 485.120
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE PISO EN CERÁMICA DURO PISO 33.8x33.8cm	m2	93,89	\$ 75.799	\$ 7.116.768
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE PISO EN CERÁMICA	m2	5,00	\$ 64.462	\$ 322.310

COMPONENTE HIDRÁULICO				\$ 617.520
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE TUBERÍA PVC PRESIÓN 1/2" RDE 9	m	15,00	\$ 14.718	\$ 220.770
SALIDA HIDRÁULICA EN PVC 1/2" RDE 9	Und	6,00	\$ 66.125	\$ 396.750
COMPONENTE ELÉCTRICO				\$ 11.395.778
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE TUBERÍA PVC CONDUIT DE 1/2"	m	80,00	\$ 13.765	\$ 1.101.200
SALIDA DE INTERRUPTOR SENCILLO TUBERÍA PVC CONDUIT DE 1/2"	Und	6,00	\$ 102.248	\$ 613.488
SALIDA DE TOMA DOBLE EN TUBERÍA PVC CONDUIT DE 1/2"	Und	2,00	\$ 103.506	\$ 207.012
SALIDA PARA LUMINARIA TUBERÍA PVC CONDUIT DE 1/2"	Und	18,00	\$ 182.507	\$ 3.285.126
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE LUMINARIA PANEL LED 48W BLANCA	Und	18,00	\$ 208.528	\$ 3.753.504
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE CABLE DE COBRE AISLADO	m	50,00	\$ 17.130	\$ 856.500
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE CABLE DE COBRE AISLADO	m	50,00	\$ 24.415	\$ 1.220.750
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE BREAKER MONOPOLAR ENCHUFABLE	Und	8,00	\$ 22.174	\$ 177.392
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE LUMINARIA PANEL LED 30W BLANCA	Und	2,00	\$ 90.403	\$ 180.806
INSTALACIONES HIDROSANITARIAS				\$ 1.706.154
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE SANITARIO TIPO AQUAPRO DE CORONA	Und	2,00	\$ 484.032	\$ 968.064
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE LAVAMANOS TIPO SAN LORENZO PETIT DE CORONA	Und	2,00	\$ 308.401	\$ 616.802
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE REJILLA DE PISO EN ACERO INOXIDABLE.	Und	2,00	\$ 60.644	\$ 121.288
CARPINTERIA METÁLICA				\$ 4.941.709
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE PUERTA EN VIDRIO	Und	1,00	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE PUERTA EN LÁMINA METALICA Y ALA EN MADERA	Und	2,00	\$ 951.196	\$ 1.902.392
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE REJA METALICA de primera calidad.	m2	4,80	\$ 258.191	\$ 1.239.317
CARPINTERÍA EN MADERA				\$ 8.842.920
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE MUEBLE BAJO EN MADECOR RH de primera calidad.	m	6,00	\$ 885.430	\$ 5.312.580
SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE GABINETE DE COCINA de en MDF	M	6,00	\$ 588.390	\$ 3.530.340
VARIOS				\$ 8.502.049
SUMINISTRO e INSTALACIÓN de MESON EN QUARZTONE	Und	1,00	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
SUMINISTRO e INSTALACIÓN de DISPENSADOR DE PAPEL HIGIÉNICO EN ACERO	Und	2,00	\$ 194.157	\$ 388.314
SUMINISTRO e INSTALACIÓN de DISPENSADOR DE JABÓN LÍQUIDO EN ACERO	Und	2,00	\$ 98.328	\$ 196.656
SUMINISTRO e INSTALACIÓN de DISPENSADOR DE TOALLAS DE PAPEL EN ACERO	Und	2,00	\$ 206.431	\$ 412.862
SUMINISTRO e INSTALACIÓN de ESPEJO PULIDO	m2	3,97	\$ 378.896	\$ 1.504.217
TOTAL COSTO DIRECTO				\$ 61.260.011
ADMINISTRACION			34,10%	\$ 20.890.080
UTILIDAD			5,00%	\$ 3.063.001
TOTAL AU				\$ 23.953.081
TOTAL COSTO DIRECTO + AU				\$ 85.213.092

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Otras adecuaciones: experiencia sensorial

Otras adecuaciones Experiencia sensorial		
Aspecto	Valor unitario	Valor total
Audio menú/ menú en lengua de señas para personas con discapacidad con empresa DiversoLab	\$200.000	\$ 200.000
Cartas versión Braille con empresa DiversoLab	\$1.000.000	\$1.000.000
Televisores marca Kalley 50 pulgadas	\$1.500.000	\$3.000.000
Proyector marca PS Plus	\$399.000	\$399.000

Fuente: Elaboración propia.

Requerimientos de equipos y enseres

Tabla 22. Requerimientos de equipos y enseres

CATEGORÍA	CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
EQUIPOS DE OFICINA	1	Computador (Asus)	\$2.000.000	\$2.000.000
	1	Teléfono fijo (Panasonic)	\$ 165.000	\$ 165.000
	1	Celular corporativo (Motorola)	\$ 700.000	\$ 700.000
	1	Caja registradora (Mavin C-280)	\$ 900.000	\$ 900.000
	SUBTOTAL EQUIPOS DE OFICINA			
EQUIPOS TECNOLÓGICOS Y SEGURIDAD	2	Access point (Tp Link)	\$ 115.000	\$ 230.000
	1	Sistema de cámaras de vigilancia (Kit Dvr 4 cámaras)	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
	SUBTOTAL EQUIPOS TECNOLÓGICOS Y SEGURIDAD			
MAQUINARIA Y EQUIPOS	1	Aire acondicionado (Haceb)	\$ 1.430.000	\$ 1.430.000
	1	Equipo de sonido (parlantes, micrófono) (Logitech)	\$ 570.000	\$ 570.000
	1	Nevera (Haceb)	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000
	1	Congelador (Challenger)	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	1	Estufa 4 puestos (Exhibirequipos)	\$ 2.670.000	\$ 2.670.000
	1	Freidora (Exhibirequipos)	\$ 1.390.000	\$ 1.390.000
	1	Horno multiuso industrial (Incolaceros)	\$ 700.000	\$ 700.000
	30	Plato pando base grande (Corona)	\$ 25.000	\$ 750.000
	30	Plato mediano (Corona)	\$ 15.000	\$ 450.000
	15	Saleros y pimenteros vidrio y acero (Tescoma - Homecenter)	\$ 22.800	\$ 342.000
	4	Jarras de vidrio (Cristar)	\$ 22.000	\$ 88.000
	30	Vasos de vidrio (Cristar)	\$ 4.650	\$ 139.500
	30	Tazas para café (Corona)	5475	\$ 164.250
	30	Copas de vidrio (Cristar)	\$ 9.570	\$ 287.100

	3	Set x 24 cuchara grande, cuchara pequeña, tenedor y cuchillo (Tramontina)	\$ 80.000	\$ 240.000
	3	Pinzas de repostería (Finlandek)	\$ 15.000	\$ 45.000
	1	Espátula acero inoxidable (Finlandek)	\$ 15.000	\$ 15.000
	3	Dispensador para jabón líquido para pared (Homecenter)	\$ 45.000	\$ 135.000
	1	Juego de sartenes x 3 (Trementina)	\$ 95.000	\$ 95.000
	1	Licudadora semiindustrial (Imusa)	\$ 230.000	\$ 230.000
	1	Microondas (Kalley)	\$ 310.000	\$ 310.000
	1	Campana extractora (Haceb)	\$ 239.000	\$ 239.000
	10	Bandeja para pastelería (Exhibirequipos)	\$ 42.200	\$ 422.000
	1	Abrelatas acero inoxidable (Finlandek)	\$ 15.000	\$ 15.000
	1	Cucharas medidoras acero (Decoriente)	\$ 14.000	\$ 14.000
	4	Cuchillos de cocina (Universal)	\$ 15.000	\$ 60.000
	1	Sacacorchos metálico (Barmate)	\$ 20.000	\$ 20.000
	1	Vinagrera y aceitera vidrio (Falabella)	\$ 40.000	\$ 40.000
	1	Papeleras de acuerdo con la clasificación de residuos en Colombia (verde, blanco y negro)	\$ 209.000	\$ 209.000
	SUBTOTAL MAQUINARIA Y EQUIPOS			\$15.769.850
MUEBLES Y ENSERES	15	Mesas (Mublex)	\$ 290.000	\$ 4.350.000
	60	Sillas (Silla Eva con brazos Homecenter)	\$ 120.000	\$ 7.200.000
	8	Sillas para barra	\$ 150.000	\$ 1.200.000
	1000	individuales de papel (graphicstorecol)	\$ 80	\$ 80.000
	1	Estantería de exhibición sin refrigeración (Incolaceros)	\$ 3.900.000	\$ 3.900.000
	1	Estantería de exhibición con refrigeración (Makfrio)	\$ 4.650.000	\$ 4.650.000
	1	Máquina de café espresso Oster (Alkosto)	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
	5	Dotación de personal (Publicarlo)	\$ 95.000	\$ 475.000
	1	Kit de aseo (escoba, trapeador, trapos, detergentes, balde) (La vaquita)	\$ 52.000	\$ 52.000
	SUBTOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$23.307.000
	TOTAL INVERSIÓN			\$44.421.850

Fuente: Elaboración propia.

Costeo productos Café en sintonía

Para la definición del costo unitario de cada uno de los productos se tomaron como referencia dos fuentes principales. Por un lado, para el caso de los productos empacados o listos para su consumo como las gaseosas, congelados y pastelería, se tienen en cuenta las cotizaciones con proveedores representativos en el mercado. Por otro lado, para estimar el costo unitario de los productos que requieren de varios insumos para su preparación, como las bebidas calientes o frías a base de café y té, se llevó a cabo una referenciación con un restaurante que lleva 5 años en el mercado y tiene características similares al modelo de negocio que se plantea para este proyecto. Esta posee un

software especializado que permite calcular el costo de cada producto, teniendo como base los insumos requeridos para su elaboración. Por temas de confidencialidad, no se menciona el nombre de la organización.

Tabla 23. Costo unitario productos del menú Café en sintonía

Costeo Productos Café en Sintonía			
Bebidas Calientes		Costo Unitario	
Café negro (Tinto)			
Corto	\$	500	
Largo	\$	1.000	
Espresso	\$	1.400	
Americano	\$	677	
Cappuccino			
Tradicional	\$	1.490	
Vainilla	\$	2.000	
Caramelo	\$	2.000	
Cappuccino envenenado			
Baileys	\$	7.500	
Brandy	\$	7.200	
Ron, Aguardiente, Amaretto	\$	7.000	
Milo	\$	3.900	
Chocolate			
Agua	\$	1.570	
Leche	\$	2.000	
Affogato	\$	2.500	
Aromática	\$	1.200	
Infusiones	\$	3.000	
Café en sintonía	\$	6.000	
Café Sonrisas	\$	4.000	
Reemplazo Leche vegetal	\$	1.500	
Reemplazo Leche deslactosada	\$	1.000	
Adición crema chantilly	\$	700	
Bebidas Frías		Costo Unitario	
Americano	\$	750	
Latte frio	\$	3.500	
Latte frio envenenado			
Baileys	\$	7.800	
Brandy	\$	7.500	
Ron, Aguardiente, Amaretto	\$	7.200	
Latte engallado	\$	6.000	
Batido de helado con café	\$	7.000	
Cervezas y vinos		Costo Unitario	
Águila, águila light, Pilsen, F	\$	3.000	
Club Colombia	\$	3.175	
Tres Cordilleras	\$	3.000	
Corona	\$	4.400	
Vino			
Rosado - Blanco	\$	10.600	
Tinto	\$	13.210	
Vino tinto Caliente	\$	14.000	
Otras bebidas		Costo Unitario	
Gaseosa Postobon 300 ml	\$	1.700	
Coca cola 300 ml	\$	2.070	
Agua con o sin gas 300 ml	\$	1.761	
Pa los Dulceros		Costo Unitario	
Croissant de chocolate	\$	2.500	
Galletas con chips de chocolate	\$	2.000	
Brownies	\$	1.950	
Alfajores	\$	2.000	
Porciones Torta			
Maria Luisa	\$	2.000	
Casera	\$	1.600	
Zanahoria	\$	2.750	
Chocolate	\$	3.850	
Red Velvet	\$	3.500	
Postres en sintonía	\$	7.000	
Cheescake	\$	2.750	
Pa Picar		Costo Unitario	
Palitos de Queso	\$	1.545	
Empanadas			
Papa	\$	600	
Queso	\$	700	
Pollo - Mixta	\$	750	
Pastel Hojaldrado	\$	1.617	
Croissant de queso	\$	1.374	
Almojábana	\$	1.750	
Pandequeso	\$	1.750	
Pandebono	\$	1.550	

Fuente: Elaboración propia

Para la selección de proveedores, se tuvieron en cuenta factores como calidad, precio, sabor de los productos y trayectoria en el mercado. Como criterios para la definición de estas empresas se consideraron las entrevistas a personas con modelos de negocio similares. También, se analizó el mercado actual y la experiencia de las creadoras de este proyecto con los productos elegidos. Adicionalmente, para diversificar el riesgo y prevenir la dependencia en proveedores, se incluyen varias organizaciones, listadas a continuación.

- a. *Bebidas calientes y frías* (café, leche, salsas, helado, aromáticas, infusiones): Matiz, Colcafé, Colanta, Alpina, Nestlé, CasaLuker, La Fresita, Vita Integral, Té Hindú, JAIBEL y Hielo Iglú.
- b. *Cervezas y vinos*: Central Cervecera de Colombia, Cervecería Barranquilla, Bavaria y Dislicores.

- c. *Otras bebidas:* Postobón y Coca Cola.
- d. *Pa' Picar:* Paliqueso, Empanaditas de Iglesia y Deliexpress
- e. *Pa' los dulceros:* Pepo's cake, Las Caseritas, Paliqueso y Cosmocookies

Recursos humanos

Tabla 24. Costos del recurso humano

CONCEPTO	Salario mensual	Auxilio de transporte	Salud	Pensión	ARL (Nivel 1 de riesgo)	Parafiscales	Prima	Cesantías	Intereses cesantías	Vacaciones	Dotación aproximada	Total Costo Mensual
PORCENTAJE			8,50%	12,00%	0,52%	9,00%	8,33%	8,33%	1,00%	4,17%	5,00%	
Administrador (1 persona)	\$1.500.000	\$ 140.606	\$127.500	\$180.000	\$ 7.830	\$135.000	\$124.950	\$124.950	\$ 15.000	\$ 62.550	\$ 75.000	\$ 2.493.386
Auxiliar de cocina (2 personas)	\$1.300.000	\$ 140.606	\$110.500	\$156.000	\$ 6.786	\$117.000	\$108.290	\$108.290	\$ 13.000	\$ 54.210	\$ 65.000	\$ 4.359.364
Mesero (2 personas)	\$1.160.000	\$ 140.606	\$ 98.600	\$139.200	\$ 6.055	\$104.400	\$ 96.628	\$ 96.628	\$ 11.600	\$ 48.372	\$ 58.000	\$ 3.920.178
Cajero (1 persona)	\$1.160.000	\$ 140.606	\$ 98.600	\$139.200	\$ 6.055	\$104.400	\$ 96.628	\$ 96.628	\$ 11.600	\$ 48.372	\$ 58.000	\$ 1.960.089
Contador (1 persona)	\$580.000	\$ -										\$ 580.000
Redes sociales Agencia Momo Studio (1 persona)	\$1.700.000	\$ -										\$ 1.700.000
												\$ 15.013.018

Fuente: Elaboración propia.

Gastos anuales de la operación

Tabla 25. Gastos anuales de la operación

CONCEPTO (GASTO MENSUAL)	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
<i>Software</i> administrativo y contable (Loggro)	1	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Licencia de office (Microsoft)	1	\$ 26.000	\$ 312.000
Derecho Sayco y Acinpro	1	\$ 126.333	\$ 1.516.000
Servicios públicos (EPM)	1	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Servicios de internet y plan celular (Tigo)	1	\$ 186.000	\$ 2.232.000
Seguro todo riesgo	1	\$ 96.667	\$ 1.160.000
Servicio de alarmas	1	\$ 96.667	\$ 1.160.000
Fumigación (FumiPaísa)	1	\$ 140.000	\$ 1.680.000
Curso Manipulación de Alimentos (SENA)	3	\$ -	\$ -
Exámenes médicos de ingresos (examen físico con énfasis osteomuscular, KOH de uñas, coprológico y frotis faríngeo) con empresa Higea IPS*	3	\$ 69.500	\$ 208.500
Exámenes médicos personal administrativo con empresa Higea IPS*	1	\$ 39.300	\$ 39.300
TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES		\$ 2.870.467	\$ 33.387.800

*Se deben realizar una vez al año.

Fuente: Elaboración propia.

Resumen de inversiones

Tabla 26. Resumen de costos y gastos totales

Cuadro Resumen de costos y gastos totales	
Inversión Inicial	\$ 129.634.942
Equipo y enseres	\$ 44.421.850
Adecuaciones y remodelaciones	\$ 85.213.092
Costos y Gastos Anuales	\$ 273.544.011
Recurso humano	\$ 180.156.211
Gastos operacionales	\$ 33.387.800
Arriendo del local	\$ 60.000.000
Total	\$ 403.178.953

Fuente: Elaboración propia.

Estudio legal y ambiental

En este apartado se identifica la normativa aplicable a este proyecto en el ámbito comercial, tributario, laboral y ambiental, con el fin de tener claridad sobre los requisitos que deben completarse en el proceso de constitución y puesta en marcha de la iniciativa. Por consiguiente, se revisan aspectos como el tipo societario, trámites ante entes regulatorios, impuestos y contratos requeridos para la puesta en marcha del café cultural.

Tipo de sociedad

Para este proyecto se considera apropiado la selección de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Esta decisión se toma teniendo como base las ventajas que esta presenta en comparación con otros tipos societarios, las cuales se listan a continuación.

- a) *Constitución de la sociedad.* Este tipo societario puede constituirse por documento privado y no por escritura pública. Este es un beneficio no solo por ser un trámite más simple, sino también porque disminuye los costos de constitución de la sociedad. Cuando una organización se constituye por documento privado, solo se deben pagar los costos de la firma con presentación personal en notaría; mientras que al tratarse de escritura pública se deben asumir unos gastos adicionales de escrituración. Cabe anotar que, posteriormente, este documento debe inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del sitio que se defina como domicilio principal.
- b) *Mínimo de personas para constitución.* De acuerdo con el artículo 1 de la Ley 1258 de 2008, esta sociedad puede constituirse por un solo socio, sea esta persona natural o jurídica.
- c) *Limitación de la responsabilidad y naturaleza siempre comercial.* De acuerdo con el artículo 1 y 3 de la Ley 1258 de 2008, los socios o accionistas cuentan con una responsabilidad limitada que se extiende únicamente hasta el capital que han aportado, sin importar el objeto social. Esto implica que sus bienes y activos personales se encuentran resguardados en caso de que la empresa se vea confrontada con dificultades financieras. No obstante, según el artículo 42 de la presente ley, esto no aplica en los casos de fraude, donde los socios deberán responder por todas las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra índole.

- d) *Flexibilidad en la conformación del capital.* No es obligatorio que los socios deban hacer un aporte durante la constitución, lo que significa que el capital pagado puede ser inicialmente de cero. Los accionistas tienen un plazo de hasta dos años para efectuar los pagos correspondientes al capital suscrito.
- e) *Simplificación de estructura.* De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 5 y 25 de la ley en cuestión, se requiere nombrar al menos un representante legal, pero no es obligatorio tener junta directiva. Adicional a esto, según el artículo 28, no es obligatorio un revisor fiscal, solo habrá lugar a ello cuando se supere el límite de activos y patrimonio que indica la Ley 43 de 1990. Esto brinda agilidad en la toma de decisiones y reducción en costos y carga administrativa.

Legislación comercial

Trámites ante la Cámara de Comercio de Medellín

Tabla 27. Trámites ante la Cámara de Comercio de Medellín para la constitución de una SAS

Actividad	Descripción
1. Consulta de la disponibilidad del nombre y selección	De acuerdo con la Cámara de Comercio de Medellín, para validar la disponibilidad del nombre se debe consultar a través de la página web del Registro Único Empresarial y Social (RUES) en las opciones de Registro Mercantil y de Entidades de Economía Solidaria (Cámara de Comercio de Medellín, 2020). Luego de ejecutar esta consulta, se verifica que el nombre Café en sintonía está disponible, ya que no hay ningún otro establecimiento con este nombre que cuenten con registro mercantil activo.
2. Elaboración del documento de constitución y estatutos para obtener el Registro Mercantil de la sociedad	De acuerdo con la Ley 1258 de 2008 (art. 5), el documento de constitución de una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) debe contener los siguientes aspectos: accionistas; razón social, domicilio principal de la sociedad y sucursales; tiempo de vigencia (solo en caso de que este no sea indefinido); actividades a desarrollar; representante legal y capital autorizado, suscrito y pago. Este documento donde constan todas las estipulaciones de la sociedad debe autenticarse en notaría y presentación en Cámara de Comercio para la inscripción de este documento de constitución. En el caso del Café en sintonía, es posible acogerse al beneficio de matrícula mercantil gratuita según lo dispuesto por la Ley 1780 de 2016, la cual suprime este costo a las sociedades donde los accionistas tengan entre 18 y 35 años.

3. Diligenciar el formulario RUES	<p>Una vez se tenga listo el documento de constitución para inscribirlo en la Cámara de Comercio, se debe completar el formulario RUES, el cual debe ser firmado en su formato original por el representante legal.</p> <p>En el formulario RUES se solicita determinar el código CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las Actividades) que corresponde a la sociedad. Para este proyecto, el código CIU aplicable es el 5613, es decir, expendio de comidas preparadas en cafeterías, que incluye los locales comerciales que venden alimentos de consumo rápido (que no constituyen comida completa), los cuales pueden ser o no preparados en el mismo establecimiento (Cámara de Comercio de Bogotá, s. f.).</p>
4. Entrega documentos y pagos correspondientes	<p>Todos los documentos mencionados en los pasos anteriores deben presentarse en las taquillas de la Cámara de Comercio junto con el Pre-RUT que se solicita ante la DIAN. Allí se calculan los montos establecidos por la Ley por concepto de derechos de inscripción para llevar a cabo la actividad de registro. Asimismo, se debe pagar el impuesto de registro a nivel departamental por cada acto o documento que origine dicho impuesto. La ubicación para realizar este pago depende de las regulaciones de la respectiva Gobernación, conforme a lo dispuesto en la Ley 223 de 1995 y su Decreto reglamentario 650 de 1996 (Cámara de Comercio de Medellín, 2018).</p>
5. Consulta del estado del trámite de Registro Mercantil	<p>Se debe esperar la legalización del trámite por parte de la Cámara de Comercio de Medellín. Para consultar el estado, es posible ingresar al sitio web oficial o a través de las líneas de servicio al cliente (Cámara de Comercio de Medellín, 2018). En caso de que esta entidad informe que hay algún documento o requerimiento faltante, es posible anexarlo en un plazo de máximo de un mes luego de la notificación. La renovación de la matrícula mercantil se debe llevar a cabo anualmente entre enero 1 y marzo 31.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Cámara de Comercio de Bogotá (s. f.), Cámara de Comercio de Medellín (2018) y Cámara de Comercio de Medellín (2020).

Trámites ante la DIAN

Tabla 28. Trámites ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)

Actividad	Descripción
1. Determinar el Código CIU Clasificación de Actividades Económicas y revisar requisitos normativos asociados	<p>Como se mencionó en el apartado anterior, el código CIU correspondiente a este proyecto es el 5613, correspondiente al expendio de comidas preparadas en cafeterías. Al elegir la actividad económica, es esencial asegurarse de que la sociedad no requiera una autorización previa de ninguna entidad para llevar a cabo su actividad económica o que no existan requisitos normativos específicos relacionados con el objeto social o el capital que deban cumplirse.</p> <p>En algunos casos, para este código CIU se requiere la inscripción en el Registro Nacional de Turismo. No obstante, de acuerdo con lo dispuesto en las</p>

	<p>resoluciones 347 y 348 de 2007, las cafeterías, pastelerías y panaderías no requieren esta inscripción, siendo estas las categorías más aplicables a los productos que planea comercializar el café en sintonía (Mincit, s. f.).</p>
<p>2. Inscripción en el RUT (Registro Único Tributario)</p>	<p>El Registro Único Tributario (RUT) es una obligación de la legislación colombiana, con el fin de identificar, ante terceros y entes de supervisión y control, las actividades económicas desempeñadas por individuos y organizaciones que tienen la calidad de contribuyentes que deben presentar declaración de ingresos y patrimonio. Este requisito se aplica tanto a aquellos que están bajo el régimen común como a los del régimen simplificado. Esta responsabilidad legal debe cumplirse antes de iniciar cualquier actividad económica, teniendo en cuenta lo dispuesto en el artículo 7 del Decreto 2460 de 2013.</p> <p>Este formulario está disponible en la página web de la DIAN, donde se requiere diligenciar la información solicitada y tener claridad del código CIU de la actividad principal, o secundarias cuando aplique. En el caso del Café en sintonía, no se requiere ninguna otra autorización previa de otro ente para solicitar el RUT bajo el código CIU 5613. Este documento es equivalente al Pre-RUT, el cual, como se mencionó en el apartado anterior, debe ser anexado para el proceso de matrícula y registro mercantil ante la Cámara de Comercio (Cámara de Comercio de Medellín, 2016).</p>
<p>3. Obtención del NIT (Número de Identificación Tributaria)</p>	<p>Siempre y cuando la información y los documentos anexados estén en conformidad con lo dispuesto para la inscripción en el RUT por medio de la Cámara de Comercio, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales asigna el NIT y finaliza la inscripción en el RUT. La DIAN se encarga de compartir el NIT correspondiente a la Cámara de Comercio. El NIT designado por la DIAN es de carácter definitivo y no se necesitan gestiones adicionales para su validez (Cámara de Comercio de Medellín, 2016).</p>
<p>4. Trámite de registro como facturador electrónico ante la DIAN</p>	<p>De acuerdo con lo estipulado en el artículo 615 del Estatuto tributario, todas las personas naturales o jurídicas que tengan la calidad de comerciantes están obligados a expedir factura. Adicional a esto, según lo dispuesto en la Resolución 000020 de 2019 (art. 2) y Resolución 000042 de 2020 (art. 6), los establecimientos comerciales que sean responsables del INC (Impuesto Nacional al Consumo) deben tener facturación electrónica. Por lo tanto, Café en sintonía está obligado a expedir facturación electrónica.</p> <p>Para cumplir con este requerimiento se tienen varias opciones, pero la que se considera más apropiada para el caso del Café en sintonía es contratar los servicios de un <i>software</i> contable autorizado por la DIAN. Esto se debe a que se disminuyen costos y esfuerzo en el desarrollo de un <i>software</i> propio para este fin. Adicional a esto, es posible tomar ventaja de la experiencia que estos tienen en el proceso de facturación electrónica para minimizar errores.</p> <p>Para poder comenzar a operar con el proveedor tecnológico, se requiere tramitar la habilitación para facturar electrónicamente en el portal web de la DIAN. En este proceso se debe especificar que el modo de operación es mediante “software de un proveedor tecnológico” y seleccionar la compañía (DIAN, 2021). Para el Caso de Café en sintonía se tomó la decisión de emplear al proveedor Loggro, al ser una solución en nube con reconocimiento en el mercado, precios razonables y aval de la DIAN. Luego de esto, comienza la fase de pruebas de facturación a través del <i>software</i> elegido. Finalmente, se debe tramitar la</p>

autorización de rangos de numeración de formar digital por medio del MUISCA (DIAN, 2022).

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Cámara de Comercio de Medellín (2016), DIAN (2021), DIAN (2022), Resolución 000020 de 2019 y Resolución 000042 de 2020.

Trámites ante la Superintendencia de Industria y Comercio

Tabla 29. Trámites ante la Superintendencia de Industria y Comercio

Actividad	Descripción
1. Consulta de antecedentes de marca para identificar disponibilidad	<p>El Registro Mercantil de la sociedad ante la Cámara de Comercio se encarga de acreditar como comerciante a la persona jurídica creada por medio de una matrícula mercantil. No obstante, el registro de marca se ejecuta ante la Superintendencia de Industria y Comercio para ser propietarios de los derechos de uso exclusivo de los elementos que caracterizan a una marca (letras, símbolos o imágenes) en Colombia. Este trámite tiene una duración aproximada de 6 a 9 meses y la licencia se otorga por un periodo de 10 años de carácter renovable.</p> <p>Previo al inicio del proceso de registro de marca, se recomienda hacer una evaluación de la marca y revisión de antecedentes para minimizar las posibilidades de que no se otorgue el derecho sobre la marca, bien sea porque existe una marca similar o idéntica, o porque la marca posea una característica de carácter no registrable. Esta investigación se lleva a cabo en los repositorios de la SIC o motores de búsqueda internacionales de marcas (Cámara de Comercio de Medellín, 2023).</p> <p>Para este trámite es posible contratar una consultoría experta con la Cámara de Comercio o un privado. No obstante, los emprendedores tienen la oportunidad de acceder a una variedad de servicios gratuitos de asesoría que ofrece la entidad para minimizar costos (Cámara de Comercio de Medellín, 2023).</p>
2. Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio	<p>Luego de consultar los antecedentes y evidenciar viabilidad, se inicia el trámite en el sitio web de la SIC. Este proceso consta de cuatro fases principales: <i>a) solicitud</i>, donde se deben adjuntar los formularios, documentos y pagos correspondientes; <i>b) estudio de forma</i>, donde se revisa que la documentación esté correcta y completa; <i>c) publicación en la Gaceta Oficial</i>, de modo que terceros que crean que esa marca infringe sus derechos puedan presentar objeciones; <i>d) estudio de fondo</i>, revisión exhaustiva de la marca por parte de la SIC para determinar la concesión de esta y hacer la publicación respectiva (Cámara de Comercio de Medellín, 2023).</p>

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Cámara de Comercio de Medellín (2023).

Otros trámites comerciales

Tabla 30. Otros trámites comerciales

Actividad	Descripción
1. Trámite del permiso sanitario	<p>De acuerdo con la Resolución 2674 de 2013, todos los establecimientos donde se comercialicen alimentos deben contar con un concepto sanitario favorable o favorable condicionado para poder operar, donde se evalúa la seguridad del local comercial y el grado de higiene y salubridad del lugar.</p> <p>En el caso del proyecto en cuestión, este concepto debe solicitarse ante la entidad territorial de salud aplicable, es decir, la Secretaría de Salud de Medellín. Este proceso se puede ejecutar en cualquiera de los canales digitales, telefónicos o físicos dispuestos por la autoridad sanitaria. Luego de esto, se envían funcionarios para hacer la visita de inspección y, finalmente, se emite el concepto. El trámite del concepto sanitario es de carácter gratuito y se mantendrá vigente hasta que se realice una nueva inspección, la cual no tiene una periodicidad fija y dependerá del marco de actuación del proceso de inspección, vigilancia y control de la autoridad sanitaria (INVIMA, 2020).</p>
2. Solicitar Certificado Sayco & Acinpro	<p>Cuando un local desee emplear música, debe asumir un costo anual por los derechos de autor y conexos para tener la libertad de utilizar el repertorio musical adscrito a la OSA (Organización Sayco & Acinpro), para el disfrute de los clientes. Esto es esencial para el caso de Café en sintonía, debido a que los espectáculos musicales y de teatro son fundamentales en su propuesta de valor. Para este trámite, se debe descargar el formato disponible en la página web de la OSA, el cual debe completarse a mano y llevarse a la sede física de esta entidad junto con el certificado de la Cámara de Comercio y fotocopia de documento del representante legal. La OSA brindará respuesta en máximo 15 días hábiles y este certificado debe renovarse anualmente. La tarifa es variable, dependiendo del sector, estrato, ingresos, capacidad del local, frecuencia, entre otros aspectos (OSA, 2023).</p>
3. Certificación de manipulación de alimentos y exámenes médicos	<p>De acuerdo con la Resolución 2674 de 2013, este es de carácter obligatorio para todas las personas que tengan contacto con alimentos durante el ejercicio de sus funciones laborales en una organización. Esta certificación se obtiene mediante un curso que tiene una duración de 40 horas, el cual puede hacerse de forma gratuita en el SENA y se debe renovar anualmente.</p> <p>Adicional a esto, el Decreto 3075 de 1997 estipula los exámenes médicos que deben hacerse los empleados que manipulan alimentos en establecimientos comerciales para asegurar que cumplan con las condiciones de salud adecuadas para asegurar la salubridad de los productos ofrecidos en el restaurante, lo cual incluye un examen médico</p>

	<p>ocupacional con énfasis osteomuscular, piel y mucosas y, exámenes de laboratorio (KOH de uñas, frotis faríngeo y coprológico).</p> <p>Estos exámenes deben hacerse al momento de la incorporación del personal al restaurante y repetirse mínimo una vez al año. También, deben hacerse cuando los colaboradores presenten alguna afección de salud para evitar contaminación de los alimentos.</p>
4. Concepto técnico de seguridad del Departamento Municipal de Bomberos	<p>Para llevar a cabo la evaluación de seguridad contra incendios y protección de la vida humana en edificaciones es necesario solicitar el concepto técnico del Departamento Municipal de Bomberos, donde se revisa el cumplimiento de aspectos necesarios para atender una emergencia. Este trámite se puede solicitar a través de la página web de la Alcaldía de Medellín y tiene un costo que depende de los servicios brindados por el establecimiento y cantidad de comensales. Posterior a la solicitud, se asigna una fecha de visita y si se cumplen los requisitos, se obtiene el certificado con una vigencia de un año (Cámara de Comercio de Medellín, 2020).</p>
5. Informar a la Policía Nacional	<p>Previo a la apertura al público del negocio, es necesario informar a la autoridad policial local, específicamente al comandante de la estación o subestación de policía más próxima al lugar donde estará ubicado.</p>
6. Apertura cuenta bancaria en entidad financiera	<p>Se debe realizar la apertura de una cuenta bancaria a nombre de la sociedad. Se decide hacer este proceso en Bancolombia por la cobertura nacional que posee.</p>
7. Inscripción al régimen de seguridad social	<p>Con respecto al Sistema General de Pensiones, el empleado podrá elegir libremente el fondo de pensiones al que desea afiliarse, posterior a esto el empleador se encargará de realizar los aportes que corresponden a un 75 % del aporte total del 16 % del salario o ingreso percibido. En cuanto a la Administración de Riesgos Laborales, la afiliación se realiza en línea a través de SURA, diligenciando los formatos básicos de inscripción y posterior a esto, se deberán llevar los documentos y los anexos solicitados a la sede ubicada en Medellín para finalizar este proceso. Con respecto al pago de este rubro, el empleador es el encargado del pago total de la cotización y estas se efectuarán durante la vigencia de la relación laboral.</p>
8. Inscripción a caja de compensación familiar	<p>La caja de compensación seleccionada será Comfama, para realizar el proceso de afiliación se debe presentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio del domicilio social. Con vigencia no superior a los treinta días de expedición. • RUT (Registro Único Tributario). Con fecha de actualización no mayor a los treinta días de expedición. • Formato de relación de trabajadores. • Documento de identidad del representante legal. <p>El proceso de afiliación finaliza cuando los requisitos sean validados y aprobados por el Consejo Directivo o la Dirección Administrativa de Comfama (Comfama, s. f.). Café en Sintonía está obligado a afiliarse y pagar los aportes a la caja de compensación de sus trabajadores de acuerdo con la Ley 21 de 1982, dichos aportes son del 4 % sobre el valor del salario por parte del empleador.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Cámara de Comercio de Medellín (2020), Comfama (s. f.), INVIMA (2020), OSA (2023), Decreto 3075 de 1997, Decreto 2353 de 2015 y Resolución 2674 de 2013.

Legislación tributaria

Tabla 31. Legislación tributaria

Rubro	Descripción
Impuesto de Industria y Comercio (ICA) e impuesto de avisos y tableros	<p>Cada mes se debe efectuar el pago del impuesto municipal de Industria y Comercio, el cual es recaudado por la administración municipal de Medellín, al ser el área donde se llevará a cabo la actividad económica. Adicional a esto, anualmente se presenta la declaración correspondiente de Industria y Comercio. Este impuesto debe pagarse por concepto de las actividades de servicios que desarrolla Café en sintonía, donde la base gravable son los ingresos del local y la tarifa varía entre 0 y 10 x 1000 para las actividades de servicios.</p> <p>Asimismo, existe el impuesto de avisos y tableros, el cual se causa sobre todos los locales comerciales contribuyentes del impuesto de industria y comercio que tengan algún aviso expuesto en centros comerciales o en cualquier lugar público, incluidos vehículos y medios de transporte. La tarifa es el 15 % del valor del impuesto de industria y comercio que paga el establecimiento (Cámara de Comercio de Medellín, 2020).</p>
Impuesto sobre la renta y complementarios (35 %)	Al ser el impuesto de renta y el complementario de ganancias ocasionales un tributo obligatorio que recae sobre los ingresos generados, Café en sintonía tiene el deber de pagar esta obligación fiscal anualmente, cuya tarifa actual es del 35 %.
Impuesto al valor agregado (IVA)	De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 426 del estatuto tributario, todas las ventas de restaurantes y cafeterías corresponden a un servicio excluido de IVA, pero que es responsable del impuesto nacional al consumo. Esto es aplicable siempre y cuando no se trate de una franquicia, caso en el cual sí aplica el IVA sobre las ventas.
Impuesto al consumo (8 %)	Se debe tener en cuenta que este impuesto se genera una única vez, entre el periodo comprendido desde la elaboración del bien hasta su venta final. Este debe ser pagado por el consumidor final y su tarifa actual es 8 %, siendo este declarado de forma bimestral.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Cámara de Comercio de Medellín (2020) y Estatuto Tributario.

Contratos requeridos

Tabla 32. Contratos requeridos

Clasificación	Descripción
Contrato mercantil de suministro	Debido a la necesidad continua de adquirir insumos y productos para garantizar un nivel adecuado de inventario en el café, se requiere establecer un contrato de suministro con los proveedores seleccionados para mantener estabilidad en la provisión de los productos y su entrega oportuna.
Contrato de arrendamiento	Se debe pactar un contrato de arrendamiento inmobiliario para el establecimiento con la agencia encargada de rentar el local comercial.
Contrato a término fijo o por labor	Bajo la modalidad de contrato a término fijo con duración de un año se contratarán los siguientes roles: administrador, auxiliares de cocina, meseros y cajero.
Contrato por honorarios o prestación de servicios	Bajo la modalidad de contrato por honorarios o prestación de servicios se contratarán los siguientes roles: contador y <i>community manager</i> .

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Cámara de Comercio de Medellín (2020) y Estatuto Tributario.

Estudio ambiental

Como se resaltó en el estudio del entorno, los artículos 2.2.2.3.2.2 y 2.2.2.3.2.3 del Decreto 1076 de 2015 estipulan que un restaurante-café no requiere de licencia ambiental, ya que no está incluido dentro de los proyectos, obras y actividades que requieren completar este requisito para su operación.

De acuerdo con lo estipulado en los artículos 2.2.5.1.3.7. y 2.2.5.1.5.1. del Decreto 1076 de 2015, los establecimientos comerciales como restaurantes deben llevar a cabo un control de las emisiones al aire a través de la adecuación de aparatos que garanticen una correcta dispersión de los gases, partículas y olores para prevenir afectaciones a las personas que habitan cerca a zonas comerciales o que transitan por el lugar. Asimismo, deben controlar la generación de ruido que impacte al medioambiente y al espacio urbano. Por consiguiente, se requiere revisar los límites y estándares definidos por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible para las clases, categorías y zonas de emisión de ruido.

La Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social estipula los requerimientos sanitarios que deben considerar los establecimientos de comercio que manipulan alimentos dentro de las actividades de su objeto social. En esta se reglamentan aspectos en cuanto al diseño, la construcción y los materiales que deben tener la sede para evitar la contaminación de alimentos o desencadenar cualquier afectación a la salud humana. Adicional a esto, se especifican los requisitos de abastecimiento de agua, con el fin de garantizar que esta sea potable y esté libre de contaminantes. Estos aspectos se contemplaron en el presupuesto de adecuaciones y remodelaciones que se deben hacer al local antes de iniciar su operación.

Con respecto a la disposición de residuos líquidos y sólidos, se debe implementar un sistema para su adecuada recolección y disposición, el cual evite la posible contaminación de los alimentos, proliferación de bacterias en superficies del restaurante o plagas. Adicional a esto, se debe contar con un sistema de recolección de residuos, el cual se reglamenta mediante la Resolución 2184 de 2019. Esta entró en vigor a partir del 2021, donde se unificó la clasificación de residuos a nivel nacional, siendo esta: verde (residuos orgánicos aprovechables), blanco (residuos aprovechables) y negro (residuos no aprovechables).

En referencia a las instalaciones sanitarias, la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social estipula que se debe contar con baños independientes para hombres y mujeres y alejados de la zona de producción de alimentos. Además, estos deben estar dotados con artículos básicos de higiene personal y mecanismos apropiados de limpieza diaria. Por otro lado, el restaurante contará con aire acondicionado para cumplir con las exigencias previstas por la presente ley para evitar la concentración de vapor, polvo, calor y partículas contaminantes.

Como se mencionó en el apartado anterior, la normativa en cuestión también especifica la necesidad de garantizar la capacitación constante del personal en temas relacionados a la adecuada manipulación de alimentos para prevenir cualquier afectación a la salud humana. Además, deben hacerse exámenes médicos con una periodicidad anual para verificar que el personal cuente con las condiciones de salud necesarias. Cabe anotar que estos también deben efectuarse cuando se presenten afectaciones médicas o enfermedades durante sus labores.

Finalmente, todos estos aspectos deben consolidarse en el Plan de Saneamiento que se dispone ante la autoridad sanitaria. Este debe contener los procesos y periodicidad en la que estos se desarrollan para garantizar una adecuada limpieza y desinfección diaria del local comercial, la

adecuada disposición de desechos sólidos, el control de plagas mediante la fumigación mensual y el abastecimiento de agua potable en todo el restaurante.

Estudio administrativo y organizacional

En este apartado se establecen los aspectos que consolidan al Café en sintonía como una organización formal, la cual posee un propósito, una estructura organizacional clara, un organigrama que estipula roles y funciones de los empleados, condiciones de contratación, cadena de mando, formas de comunicación, entre otros aspectos que regulan las interacciones dentro de la organización.

Propósito organizacional, misión, visión y estrategia

Tabla 33. Propósito organizacional, misión, visión y estrategia

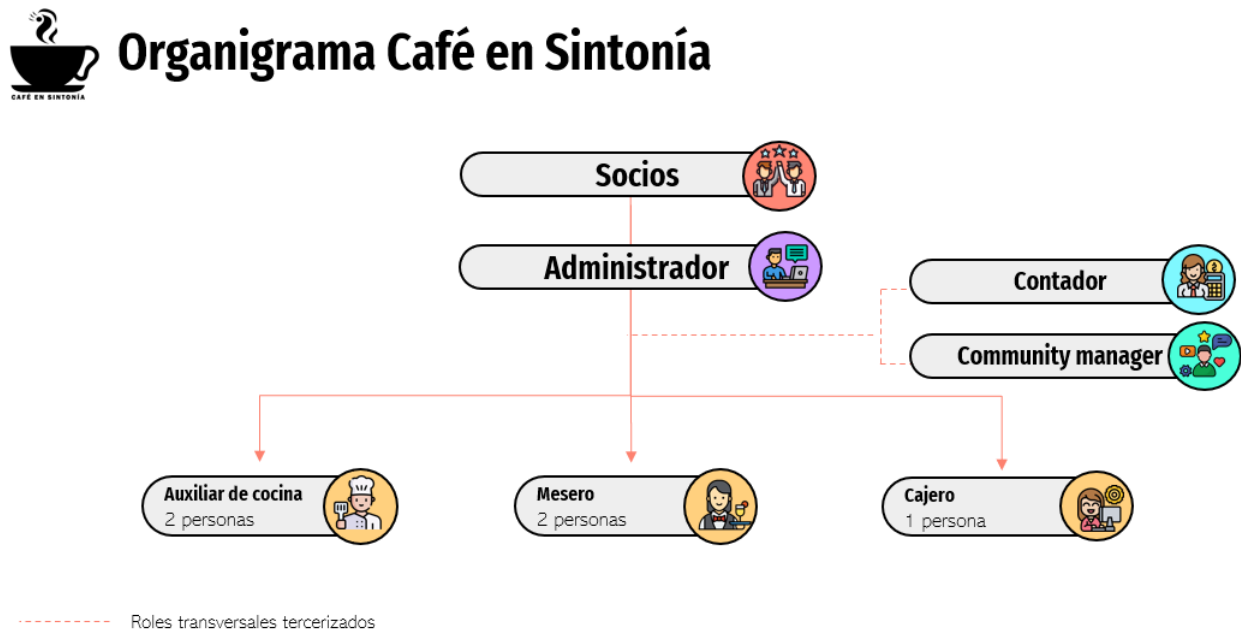
Eslogan	“En sintonía con tus sentidos”.
Propósito organizacional	Café en sintonía busca crear un ambiente inclusivo donde las personas con discapacidad y sin discapacidad disfruten a través del arte, la cultura y la gastronomía.
Misión	Crear un espacio inclusivo donde las personas con discapacidad y sin discapacidad puedan disfrutar de un ambiente sin barreras a través de la celebración del arte, la música, la cultura y la gastronomía. Además, se busca empoderar a las personas con discapacidad, brindándoles oportunidades laborales.
Visión	Consolidarnos como líderes en la ciudad de Medellín en la creación de espacios culturales y gastronómicos inclusivos, donde se promueva la diversidad y la interacción entre personas con y sin discapacidad.
Estrategia	De acuerdo con lo expuesto por Michael Porter (1980), la estrategia aplicable al Café en sintonía es de carácter competitiva, específicamente es de segmentación con enfoque en diferenciación. Esto se debe a que se trata de un modelo de negocio innovador que se adapta a las necesidades particulares de un segmento de mercado, en este caso, de las personas con discapacidad sensorial.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Cámara de Comercio de Medellín (2020) y Estatuto Tributario.

Tipo de estructura organizacional y organigrama

Café en sintonía es una organización de estructura simple y jerárquica, debido a que se buscan dependencias directas y especialización dentro de los mismos roles de trabajo. Adicional a esto, al tratarse de una empresa nueva y en consolidación, se requiere de una jerarquía clara que permita la correcta adaptación de los empleados a las formas de trabajo y los procesos que debe desempeñar para garantizar la calidad de los productos y servicios ofrecidos en el café. A continuación, se presenta el organigrama:

Figura 34. Organigrama Café en sintonía



Fuente: Elaboración propia.

Perfiles y funciones

Tabla 34. Perfil del cargo: administrador

Cargo	Administrador
-------	---------------

Jornada laboral	Los horarios se distribuirán para completar 47 horas semanales, según lo estipulado por la Ley 2101 DE 2021. En la próxima sección se especifican los horarios correspondientes.
Lugar de trabajo	Híbrido (sede física Café en sintonía y remoto).
Supervisor directo y roles subordinados	Este cargo es supervisado por los socios y tiene como roles subordinados: cajero, meseros, auxiliar de cocina, cargos tercerizados (contador y <i>community manager</i>).
Objetivo principal	Cooperar con los socios del Café en Sintonía para asegurar los procesos necesarios para la correcta prestación del servicio al cliente junto con la administración financiera y contable que garantice la rentabilidad esperada.
Funciones y responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración del punto de venta. 2. Control de la cadena de abastecimiento (compras e inventario). 3. Administración financiera y contable. 4. Manejo del personal. 5. Verificación de procesos y calidad. 6. Asegurar apertura, orden y limpieza de la sede.
Formación y Experiencia profesional	Tecnólogo o profesional universitario en administración de empresas o carreras afines con mínimo 2 años de experiencia en la administración de restaurantes u otro tipo de establecimiento comercial.
Competencias y habilidades blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Excel, habilidades en gestión de softwares administrativos y contables, y conocimiento en gestión financiera. • Liderazgo, servicio al cliente, administración de personal, trabajo en equipo y orientación al logro.
Requisitos de ingreso	Entrevista y exámenes médicos.
Salario mensual con prestaciones	COP \$ 2.493.386 mensuales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Perfil del cargo: cajero

Cargo	Cajero
Jornada laboral	Los horarios se distribuirán para completar 47 horas semanales, según lo estipulado por la Ley 2101 DE 2021. Adicional a esto, la responsabilidad de caja se comparte con el administrador para evitar sobrecarga laboral. En la próxima sección se especifican los horarios correspondientes.
Lugar de trabajo	Sede física Café en sintonía.
Supervisor directo y roles subordinados	Este cargo es supervisado por el administrador y no tiene roles subordinados.
Objetivo principal	Manejo y control de la caja. Interactuar con los meseros para el adecuado cobro y recaudo de las ventas.
Funciones y responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo del dinero en efectivo. 2. Control y registro de las entradas y salidas de dinero a través del <i>software</i>.

	3. Reportar al administrador el cierre diario de caja.
Formación y Experiencia profesional	Bachiller o técnico con curso en contabilidad o temas afines. Debe contar con una experiencia de 6 meses en roles similares.
Competencias y habilidades blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento básico en contabilidad y manejo de software administrativo y contable. • Trabajo en equipo, organizado, servicio al cliente, atención al detalle, responsabilidad, honestidad, capacidad de planificación y comunicación.
Requisitos de ingreso	Entrevista, exámenes médicos y curso/formación en manejo contable.
Salario	COP \$ 1.960.089 mensuales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Perfil del cargo: auxiliar de cocina

Cargo	Auxiliar de cocina
Jornada laboral	Los horarios se distribuirán entre ambos meseros para completar 47 horas semanales, según lo estipulado por la Ley 2101 de 2021. En la próxima sección se especifican los horarios correspondientes.
Lugar de trabajo	Sede física Café en sintonía
Supervisor directo y roles subordinados	Este cargo es supervisado por el administrador y no tiene roles subordinados.
Objetivo principal	Relacionarse con los meseros para asegurar la calidad y rapidez en el servicio al cliente. También debe apoyar al administrador en el manejo de inventario.
Funciones y responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar la correcta manipulación y almacenamiento de los alimentos. 2. Mantener el orden y limpieza de la cocina de acuerdo con los requerimientos sanitarios. 3. Garantizar la consistencia y calidad de los productos entregados al cliente. 4. Garantizar el adecuado abastecimiento e inventario mínimo requerido para la operación del día a día.
Formación y Experiencia profesional	Técnico o tecnólogo en áreas relacionadas a la gastronomía o manipulación de alimentos con una experiencia mínima de 1 año en roles similares.
Competencias y habilidades blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades en el manejo de herramientas y/o utensilios de cocina. • Curso o formación en Barismo. • Trabajo en equipo, escucha activa, comunicación y actitud positiva bajo presión.
Requisitos de ingreso	Entrevista, exámenes médicos y curso en manipulación de alimentos y barismo.
Salario con prestaciones sociales	COP \$ 2.179.682 mensuales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Perfil del cargo: meseros

Cargo	Meseros
Jornada laboral	Los horarios se distribuirán entre ambos meseros para completar 47 horas semanales, según lo estipulado por la Ley 2101 de 2021. En la próxima sección se especifican los horarios correspondientes.
Lugar de trabajo	Sede física Café en sintonía
Supervisor directo y roles subordinados	Este cargo es supervisado por el administrador y no tiene roles subordinados.
Objetivo principal	Prestar un correcto servicio al cliente y representar la imagen de la marca en estas interacciones.
Funciones y responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar las mesas. 2. Tomar y servir pedidos. 3. Conocer el menú. 4. Recoger las mesas. 5. Recibir los pagos. 3. Orden y limpieza diaria del café.
Formación y Experiencia profesional	Bachillerato y contar con una experiencia de 6 meses en atención al cliente, de preferencia en restaurantes.
Competencias y habilidades blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para el servicio al cliente. • Conocimiento sobre manipulación de alimentos y bebidas. • Trabajo en equipo, disposición de servicio, capacidad para la resolución de conflictos, correcta comunicación y respetuoso en el trato con los demás.
Requisitos de ingreso	Entrevista, exámenes médicos y curso en manipulación de alimentos.
Salario	COP \$ 1.960.089 mensuales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Perfil del cargo: contador

Cargo	Contador
Jornada laboral	No tiene jornada laboral establecida, trabaja por asignación de tareas.
Lugar de trabajo	Remoto.
Supervisor directo y roles subordinados	Este cargo es supervisado por el administrador y no tiene roles subordinados.
Objetivo principal	Diseñar y gestionar las estrategias financieras y contables de la organización a través del manejo de los estados contables.
Funciones y responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control y seguimiento de los estados contables de acuerdo con la normativa vigente. 2. Identificar y administrar riesgos contables.

	<p>3. Presentación de estados financieros, declaración de renta y cierres mensuales y anuales.</p> <p>4. Ejecución de la nómina.</p> <p>5. Participar en la toma de decisiones gerenciales a partir de la interpretación de la información financiera y contable.</p>
Formación y Experiencia profesional	Profesional en Contaduría Pública con experiencia de mínimo 2 años en la gestión contable de un restaurante.
Competencias y habilidades blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las Normas de Información Financiera (NIF) y en el manejo de software administrativo y contable. • Manejo de Excel nivel intermedio - avanzado. • Pensamiento crítico, habilidades de análisis de información, organizado, responsable y honesto.
Requisitos de ingreso	Entrevista y certificación de experiencia previa.
Salario	COP \$ 580.000 mensuales (trabajo bajo prestación de servicios).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. Perfil del cargo: *community manager*

Cargo	Community Manager
Jornada laboral	No tiene jornada laboral establecida, trabaja por asignación de tareas.
Lugar de trabajo	Híbrido (trabajo en sede para la creación de contenido y toma de foto de productos y servicios).
Supervisor directo y roles subordinados	Este cargo es supervisado por el administrador y no tiene roles subordinados.
Objetivo principal	Crear, administrar y gestionar estrategias de mercadeo para la marca Café en sintonía para asegurar el alcance de esta y la consolidación de lazos estables con los clientes y aliados.
Funciones y responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear contenido digital y físico. 2. Definir y planificar las estrategias de mercadeo. 3. Diseño y ejecución de campañas publicitarias 4. Manejo de redes sociales de la marca. 5. Control de la publicidad paga en redes sociales. 6. <i>Benchmarking</i> para mantener la marca a la vanguardia del mercado.
Formación y Experiencia profesional	Profesional en mercadeo o áreas afines con cursos o formación en mercadeo digital y gestión de redes sociales con mínimo 2 años de experiencia en la gestión de la marca de un restaurante o establecimientos afines.
Competencias y habilidades blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para el manejo de programas de diseño y comunicación organizacional. • Comunicación asertiva y persuasiva, escucha activa, habilidades para la planificación de estrategias, creatividad, estético, ordenado, flexibilidad y trabajo bajo presión.
Requisitos de ingreso	Entrevista y evidencia de casos de éxito con la gestión de marca de otras organizaciones.

Salario

COP \$ 1.700.000 mensuales.

Fuente: Elaboración propia.

Horario laboral

Los horarios se distribuirán entre el personal para asegurar las 47 horas laborales semanales que aplican en Colombia, según lo estipulado por la Ley 2101 de 2021. Cabe anotar que, como el café estará abierto tanto en semana como en fines de semana, se otorga un día de descanso a cada empleado para evitar la sobrecarga laboral e incurrir en horas extra. Estos días irán variando de acuerdo con la demanda en el café y las preferencias de los colaboradores. Se incluye la columna total de horas laboradas, aclarando que diariamente cada empleado tiene una hora de descanso, motivo por el cual el rango de horas de salida y entrada difieren de las horas efectivamente trabajadas por cada persona. Para conocer el detalle de los horarios de cada persona, remitirse a los anexos (anexos 10-15).

Estudio financiero y de riesgos

A lo largo de este trabajo, se ha evaluado este proyecto de manera transversal desde diferentes ámbitos: entorno y sectorial, aceptabilidad en el mercado, demanda potencial, estructuración técnica, impacto ambiental y social, normatividad aplicable, entre otros. Luego de este análisis, se ha evidenciado la viabilidad de materializar este proyecto. Por consiguiente, el foco de esta sección es hacer la evaluación financiera del proyecto a través de la construcción de flujos de caja del proyecto y del inversionista, junto con la elaboración y análisis de una matriz de riesgos que muestre el impacto de escenarios adversos sobre esta iniciativa. Esto se ejecuta con el objetivo de determinar si los flujos de caja serán capaces de servir a la deuda, cubrir los riesgos y generar rentabilidad a futuro.

Supuestos del estudio financiero***Ingresos y costos del proyecto***

Los ingresos fueron calculados con base en la demanda potencial y en el consumo promedio hallado en el estudio de mercado, proyectando un crecimiento de 5 % para los dos primeros años de operación y 10 % para los años siguientes. En la estimación de los costos se tuvieron en cuenta los costos fijos de operación, los cuales comprenden: arriendo y gastos operacionales (servicios públicos, licencias, seguros, software administrativo y contable, entre otros). Por otro lado, para la definición del costo de los insumos, se tuvo en cuenta las entrevistas a expertos en el estudio de mercado, las cuales arrojaron que es equivalente a un 40 % del valor de las ventas. Además, se proyecta un 10 % adicional sobre este costo, con el fin de estimar las mermas de alimentos en el proceso productivo. Finalmente, se consideró un crecimiento en los salarios del IPC entre un año y otro. Estos resultados se reflejan en la siguiente tabla.

Tabla 40. Ingresos y costos del proyecto

AÑOS		0	1	2	3	4	5
=	TOTAL INGRESOS x VENTAS	\$	738.560.861	\$ 775.488.904	\$ 814.263.349	\$ 895.689.684	\$ 985.258.653
-	Costo insumos		295.424.345	341.215.117,76	358.275.873,56	394.103.460,96	433.513.807,32
-	Salarios		180.156.216	198.171.838	217.989.021	239.787.923	263.766.716
-	Costos fijos		93.387.800	102.726.580	112.999.238	124.299.162	136.729.078
=	Costos y gastos totales	\$	568.968.361	\$ 642.113.535	\$ 689.264.133	\$ 758.190.546	\$ 834.009.601

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación

Para hallar las depreciaciones de la maquinaria y de los equipos adquiridos para el café, se empleó el método de depreciación en línea recta, tomando como base el costo y la vida útil de cada rubro durante un periodo de cinco años. Para hallar el valor en libros y el valor de desecho comercial se tuvo en cuenta una disminución del 60 % sobre el costo inicial del equipo. Cabe señalar que estos fueron calculados con base en la referenciación del mercado realizada en el estudio técnico.

Tabla 41. Depreciaciones de los equipos

Depreciaciones	Costo	Vida útil	Depreciación	Valor de mercado
Computador (Asus)	\$ 2.000.000	3	\$ 666.666,67	\$ 800.000
Teléfono fijo (Panasonic)	\$ 165.000	3	\$ 55.000,00	\$ 66.000

Celular corporativo (Motorola)	\$ 700.000	3	\$ 233.333,33	\$ 280.000
Caja registradora (Mavin C-280)	\$ 900.000	3	\$ 300.000,00	\$ 360.000
Aire acondicionado (Haceb)	\$ 1.430.000	10	\$ 143.000,00	\$ 572.000
Equipo de sonido (parlantes, micrófono) (Logitech)	\$ 570.000	10	\$ 57.000,00	\$ 228.000
Nevera (Haceb)	\$ 2.200.000	10	\$ 220.000,00	\$ 880.000
Congelador (Challenger)	\$ 2.500.000	10	\$ 250.000,00	\$ 1.000.000
Estufa 4 puestos (Exhibirequipos)	\$ 2.670.000	10	\$ 267.000,00	\$ 1.068.000
Freidora (Exhibirequipos)	\$ 1.390.000	10	\$ 139.000,00	\$ 556.000
Horno multiuso industrial (Incolaceros)	\$ 700.000	10	\$ 70.000,00	\$ 280.000
Access point (Tp Link)	\$ 230.000	3	\$ 76.666,67	\$ 92.000
Sistema de cámaras de vigilancia (Kit Dvr 4 cámaras)	\$ 1.350.000	3	\$ 450.000,00	\$ 540.000

Supuesto valor de mercado

60% del costo inicial

Fuente: Elaboración propia.

Fuentes de financiación

Para el año 0, se requiere una inversión inicial de COP \$ 209.619.946 para el inicio de operación. Cabe anotar que el capital de trabajo hace referencia a los costos necesarios para asumir tres meses de operación del café.

Tabla 42. Componentes inversión inicial

Inversión inicial	\$	209.619.946
Adecuaciones y remodelaciones	\$	85.213.092
Muebles y enseres	\$	44.421.850
Capital de trabajo	\$	73.386.004
Otras adecuaciones	\$	4.599.000
Gastos legales y de constitución	\$	2.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Para cubrir este valor, se recurrirá tanto a recursos propios como a endeudamiento. El primero con una participación de 60 % a una tasa de 22,3 % E.A. Esta tasa se definió tomando como base el estudio de Corficolombiana (2022), el cual afirma que esta es la rentabilidad esperada

del capital propio en Colombia para un inversionista, valor calculado bajo el modelo CAPM. El segundo rubro cuenta con una participación del 40 %, donde se definió una tasa de 29,04 % con base en la referenciación realizada en el mercado financiero colombiano. Esta información se resume a continuación.

Tabla 43. Estructura financiera

Estructura Financiera			
Rubro	Monto	Participación	Costo
Pasivo (Kd)	\$ 83.047.978	40 %	29,04 % EA
Recursos Propios (Ke)	\$ 124.571.968	60 %	22,3 % EA
Total	\$ 207.619.946	100 %	

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo del WACC

Para hallar la tasa de descuento aplicable al flujo de caja del proyecto, se calculó el WACC tomando como base la estructura financiera descrita en el apartado anterior y su participación correspondiente en la financiación de la inversión inicial. Como resultado se obtuvo una tasa de 20,93 % E.A.

Tabla 44. Cálculo WACC

FUENTE	MONTO	CAI	CDI = Kd*(1-t)	PARTICIPACIÓN	PONDERACIÓN
Deuda (Kd)	\$ 83.847.978	29,04 %	18,88 %	40 %	7,55 %
Capital (Ke)	\$ 125.771.968	22,3 %	22 %	60 %	13,38 %
Total (E+D)	\$ 209.619.946			100 %	20,93 %
		WACC		20,93 %	E.A.

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores financieros

Tabla 45. Indicadores financieros

Indicador	Resultado Flujo Caja Inversionista	Resultado Flujo Caja Proyecto	Interpretación
VPN	\$ 68.770.896	\$ 73.247.860	Al obtenerse un $VPN > 0$, se afirma que el proyecto es viable, ya que los flujos de caja futuros compensan la inversión necesaria, al superar la rentabilidad esperada por el servicio a la deuda y los accionistas.
TIR	49,26 %	36,84 %	<ul style="list-style-type: none"> En ambos casos, la TIR excede el WACC, lo cual indica que el proyecto es rentable, ya que es capaz de generar una mayor rentabilidad que la necesaria para cubrir la deuda y lo esperado por los accionistas. Al ser la TIR positiva y superior al K_e, se reitera la viabilidad del proyecto puesto que entrega a los accionistas una rentabilidad sobre sus recursos propios que es superior a la tasa promedio en Colombia que arrojan los estudios de Corficolombiana (22,3 %).
TVR	33,39 %	28,46 %	La TVR hace referencia a la tasa verdadera de rentabilidad. Se decide calcular este indicador porque este soluciona algunos de los inconvenientes que presenta la TIR en la evaluación del proyecto. En ambos flujos de caja se obtiene una TVR positiva, la cual, aunque es menor a la TIR hallada, continúa siendo superior al WACC y a la rentabilidad esperada por los inversionistas. En este sentido, se reafirma la viabilidad financiera del proyecto.
BAUE	\$ 24.169.440	\$ 24.995.795	El BAUE corresponde al beneficio anual uniforme equivalente. Para ambos flujos de caja se obtiene un valor positivo, lo cual indica que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero; debido a que, los ingresos superan los costos incurridos. En este caso, no se calcula el CAUE porque el $VPN > 0$.
RBC	1,0293	1,0306	La relación beneficio - costo (RBC) nuevamente refleja la viabilidad financiera del proyecto. En este caso al ser mayor que 1, indica que, en valor presente, los ingresos netos exceden los egresos netos del proyecto. Por consiguiente, hay incentivo de inversión para los accionistas.
PRI	2	3	El indicador PRI (Período de Recuperación de la Inversión) no considera el valor del dinero en el tiempo. Por lo tanto, se decide calcular el PRI descontado como criterio para la toma de decisiones.

PRID	3	4	El PRI descontado indica el tiempo en el cual es posible recuperar la inversión realizada para la materialización del proyecto. En ambos casos, se refleja viabilidad de esta iniciativa; puesto que, es posible la recuperación de los recursos invertidos en un lapso entre 3 y 4 años de operación.
-------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de caja del proyecto

Tabla 46. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO							
	AÑOS	0	1	2	3	4	5
=	TOTAL INGRESOS x VENTAS		\$ 738.560.861	\$ 775.488.904	\$ 814.263.349	\$ 895.689.684	\$ 985.258.653
-	Costo insumos		295.424.345	341.215.118	358.275.874	394.103.461	433.513.807
-	Salarios		180.156.216	198.171.838	217.989.021	239.787.923	263.766.716
-	Costos fijos		93.387.800	102.726.580	112.999.238	124.299.162	136.729.078
=	Costos y gastos totales		\$ 568.968.361	\$ 642.113.535	\$ 689.264.133	\$758.190.546	\$ 834.009.601
=	UTILIDAD BRUTA (EBIDTA)		169.592.500	133.375.369	124.999.216	137.499.138	151.249.052
-	Depreciaciones		2.927.667	2.927.667	2.927.667	1.146.000	1.146.000
=	UAI		166.664.833,53	130.447.702	122.071.549	136.353.138	150.103.052
-	Gastos financieros						
=	UAI		166.664.833,53	130.447.702	122.071.549	136.353.138	150.103.052
-	Impuestos		58.332.691,74	45.656.695,69	42.725.042,29	47.723.598,21	52.536.068,15
	UTILIDAD NETA		108.332.141,80	84.791.006,28	79.346.507,12	88.629.539,53	97.566.983,71
+	Depreciación		2.927.666,67	2.927.666,67	2.927.666,67	1.146.000,00	1.146.000,00
+	Ingresos por Préstamos						
-	Abono a capital						
-	Adecuaciones y remodelaciones	85.213.092,00					
-	Muebles y enseres	44.421.850,00					
-	Otras Adecuaciones	4.599.000,00					
-	Gastos legales de constitución	2.000.000,00					

-	Inversión en capital de W	73.386.004,0					
+	Valor de Desecho (VLA)						5.730.000,00
=	F. DE C. NETO	(207.619.94)	111.259.808	87.718.672,95	82.274.173,79	89.775.539,53	104.442.984
	Valores presentes	-\$ 207.619.946	\$ 92.003.176	\$59.982.018	\$ 46.521.859	\$ 41.977.451	\$ 40.383.302
	Suma acumulada	(207.619.946)	-\$ 115.616.770	-\$ 55.634.752	-\$ 9.112.893	\$ 32.864.558	\$ 73.247.860

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de caja del inversionista

Tabla 47. Flujo caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA							
AÑOS	0	1	2	3	4	5	
TOTAL INGRESOS x VENTAS		\$ 738.560.861	\$ 775.488.904	\$ 814.263.349	\$ 95.689.684	\$ 985.258.653	
Costo insumos		295.424.345	341.215.117,76	358.275.873,56	394.103.460,96	433.513.807,32	
Salarios		180.156.216	198.171.838	217.989.021	239.787.923	263.766.716	
Costos fijos		93.387.800	102.726.580	112.999.238	124.299.162	136.729.078	
Costos y gastos totales		\$ 568.968.361	\$ 642.113.535	\$ 689.264.133	\$ 758.190.546	\$ 834.009.601	
UTILIDAD BRUTA (EBIDTA)		169.592.500	133.375.369	124.999.216	137.499.138	151.249.052	
Depreciaciones		2.927.667	2.927.667	2.927.667	1.146.000	1.146.000	
UAI		166.664.834	130.447.702	122.071.549	136.353.138	150.103.052	
Gastos financieros		24.117.133	19.293.706	14.470.280	9.646.853	4.823.427	
UAI		142.547.701	111.153.996	107.601.270	126.706.285	145.279.625	
Impuestos		49.891.695	38.903.898	37.660.444	44.347.200	50.847.869	
UTILIDAD NETA		92.656.005	72.250.097	69.940.825	82.359.085	94.431.756	
Depreciación		2.927.667	2.927.667	2.927.667	1.146.000	1.146.000	
Ingresos por Préstamos	83.047.978						
Abono a capital		16.609.596	16.609.596	16.609.596	16.609.596	16.609.596	
Adecuaciones y remodelaciones	85.213.092						
Muebles y enseres	44.421.850						
Otras Adecuaciones	4.599.000						

Gastos legales de constitución	2.000.000						
Inversión en capital de W	73.386.004						
Valor de Desecho (VLA)							5.730.000,00
= F. DE C. NETO	(126.571.968)	78.974.076	58.568.168	56.258.896	66.895.489	84.698.161	
Valores presentes	-\$ 126.571.968	\$ 64.574.061	\$ 39.156.938	\$ 30.754.724	\$ 29.901.364	\$ 30.955.776	
Suma acumulada	-\$ 126.571.968	-\$ 61.997.907	-\$ 22.840.968	\$ 7.913.756	\$ 37.815.120	\$ 68.770.896	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de riesgos

Teniendo en cuenta los resultados de los flujos de caja del proyecto y del inversionista, junto con los indicadores financieros analizados, se concluye que el café cultural planteado en este trabajo es viable desde el punto de vista financiero. No obstante, se decide ejecutar un análisis de riesgos para revisar si ante la materialización de escenarios adversos el proyecto continúa siendo rentable.

Tabla 48. Matriz riesgos: probabilidad, impacto y cuantificación

Evento	PI	Binomial	20%	Medio	20%	Xi	PI*Xi	Binomial*Triang
	Probabilidad por año	¿Ocurre?	Impacto anual si ocurre Min (COP)	Impacto anual si ocurre (COP)	Impacto anual si ocurre Max (COP)	Impacto Probable	Impacto Medio (COP)	Impacto Real Muestral (COP)
Falla en el software contable y administrativo	5,00%	0	800.000	1.000.000	1.200.000	1.000.000	50.000,00	0
Mermas de inventario por derrames, vencimiento o incorrecta manipulación de alimentos superiores al 10% proyectado	8,00%	0	13.882.802	17.353.503	20.824.204	17.353.503	1.388.280,24	0
Incremento en el costo de los insumos por encima de la tasa de inflación	2,00%	0	5.553.121	6.941.401	8.329.681	6.941.401	138.828,02	0
Mayor costo de adecuaciones y remodelaciones por imprevistos no contemplados en la ingeniería del proyecto	1,00%	0	3.408.524	4.260.655	5.112.786	4.260.655	42.606,55	0
Obsolescencia en menor tiempo del proyectado de los equipos empleados	1,00%	0	1.600.000	2.000.000	2.400.000	2.000.000	20.000,00	0
Demanda 10% menor de la proyectada	15,00%	0	24.000.000	30.000.000	36.000.000	30.000.000	4.500.000,00	0
Consumo promedio por cliente 10% menor al inicialmente proyectado	10,00%	0	24.824.079	31.030.099	37.236.119	31.030.099	3.103.009,93	0
Sobre costo en gastos operacionales por realización continua de exámenes médicos a causa de enfermedad.	5,00%	0	594.400	743.000	891.600	743.000	37.150,00	0
Robo de equipos en el local comercial	1,00%	0	6.856.000	8.570.000	10.284.000	8.570.000	85.700,00	0
Incendio en el café	0,30%	0	44.554.861	55.693.577	66.832.292	55.693.577	167.080,73	0
Totales	0,48	0	126.073.788	157.592.235	189.110.682	157.592.235	9.532.655,47	0

Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente, se plantean los eventos enunciados en la tabla 54, teniendo como referencia las características del proyecto, los porcentajes de probabilidad de ocurrencia por año y

el impacto en pesos colombianos. Esto se tomará como base para el planteamiento de un ejercicio de cuantificación de riesgos.

Esta matriz se emplea para hallar los indicadores financieros correspondientes, teniendo como base que la TIO se mantiene estática en 22,3 %, así como la función de distribución de probabilidad del VPN que se obtuvo de los flujos de caja. Cuando se analizan estos valores, se obtienen resultados favorables desde el punto de vista financiero y de riesgos. Esto se debe a que el VPN del proyecto excede el VPN de los riesgos en 1,8 veces. Por consiguiente, se sigue manteniendo un escenario favorable para los inversionistas, a pesar de los riesgos que puedan materializarse, indicando que la iniciativa tendría un flujo de caja capaz de cubrir la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto, asumir los riesgos y proveer una ganancia por encima de la tasa esperada.

Lo anterior, se corrobora con el resultado de la variable RRV (Relación Riesgo VPN), la cual muestra que se requiere 53,65 % del VPN para cubrir los riesgos. De igual manera, cuando se emplea la fórmula @RiskTargetD para comparar el VPN del proyecto con el VPN de los riesgos, se encuentra que existe 0 % de probabilidad de que el valor de los riesgos supere el monto de VPN que genera el proyecto.

Tabla 49. Resultados Modelo de Cuantificación de riesgos

TIO	22,3 %
VPN Risk	\$ 41.053.303
VERI (Valor esperado de los riesgos)	41.053.303,4
VPN Proyecto	76.515.080
VPN Real	35.461.777
RRV (Relación Riesgo VPN)	53,65 %
VPN libre de Riesgo	46,35 %
Probabilidad (Risk >=VPN Proyecto)	0,00 %

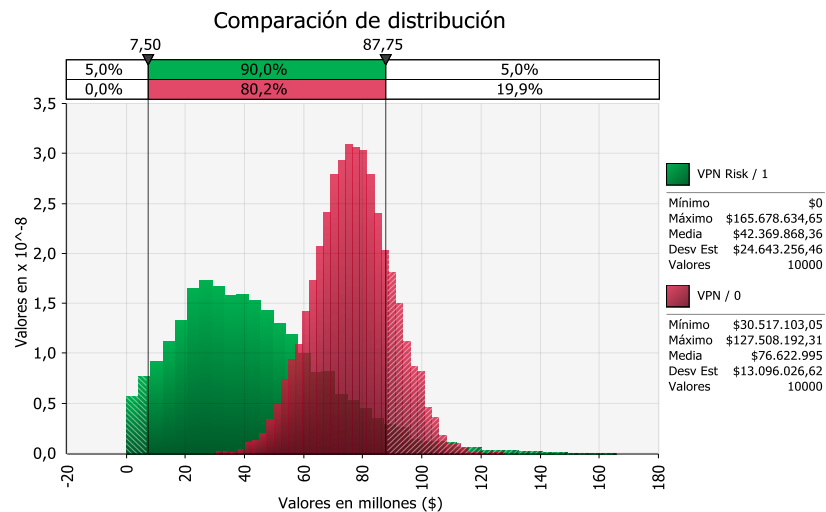
Fuente: Elaboración propia.

Estos hallazgos también se reflejan en la siguiente gráfica, donde el color rojo corresponde a la función de distribución del proyecto y el verde a la del VPN de los riesgos. En esta se observa un escenario optimista dado que existe un 90 % de probabilidad de que el VPN de los riesgos no

supere el VPN del proyecto. Adicionalmente, solo hay un 0,3 % de probabilidad de que el VPN de los riesgos exceda el valor máximo que puede tomar el VPN del proyecto. Simultáneamente, hay una probabilidad cercana al 23 % de que el valor de los riesgos sea inferior al límite inferior del VPN del proyecto. Esto demuestra que el flujo de caja de esta iniciativa tendrá la capacidad de cubrir los eventos adversos que se lleguen a presentar.

Cabe anotar que si se evalúan ambas curvas junto con su desviación estándar, se infiere que es poco probable que el VPN de los riesgos sobrepase el del proyecto en el horizonte estudiado. Esto se debe a que la curva del VPN de los riesgos posee una mayor dispersión de los datos frente a su valor medio. En contraste, la desviación estándar del VPN del proyecto es menor que la correspondiente a la función de distribución de los riesgos, indicando que los datos se concentran alrededor de la media, la cual es de COP \$76 millones, cifra que supera a la media de COP \$24 millones. Asimismo, existe una posibilidad del 89,6 % de que el VPN de los riesgos adopte un menor valor a la media del VPN del proyecto, corroborando nuevamente la viabilidad que muestra esta iniciativa en términos financieros, incluso ante la materialización de los riesgos inherentes a esta.

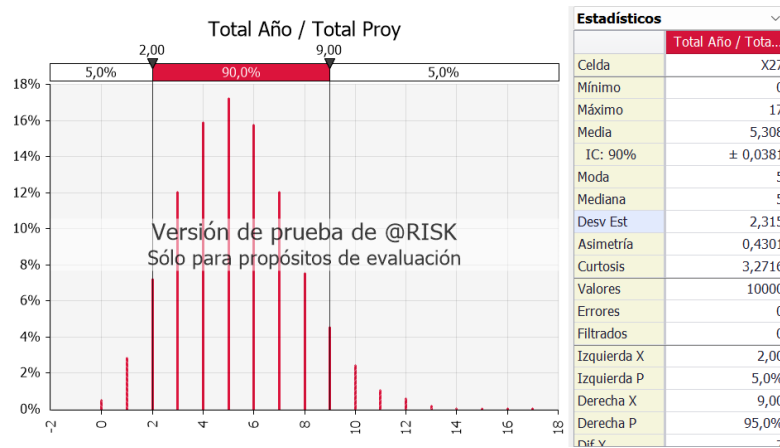
Figura 35. Funciones de distribución: VPN riesgos vs. VPN proyecto



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 34, anualmente se esperaría, en promedio, la materialización de 5,3 eventos, con un límite mínimo de 0 y un máximo de 17 eventos por año. Cabe señalar que hay una probabilidad de 90 % de que ocurran entre 2 y 9 riesgos, 5 % de que se materialicen menos de 2 riesgos y el 5 % restante que sucedan más de 9.

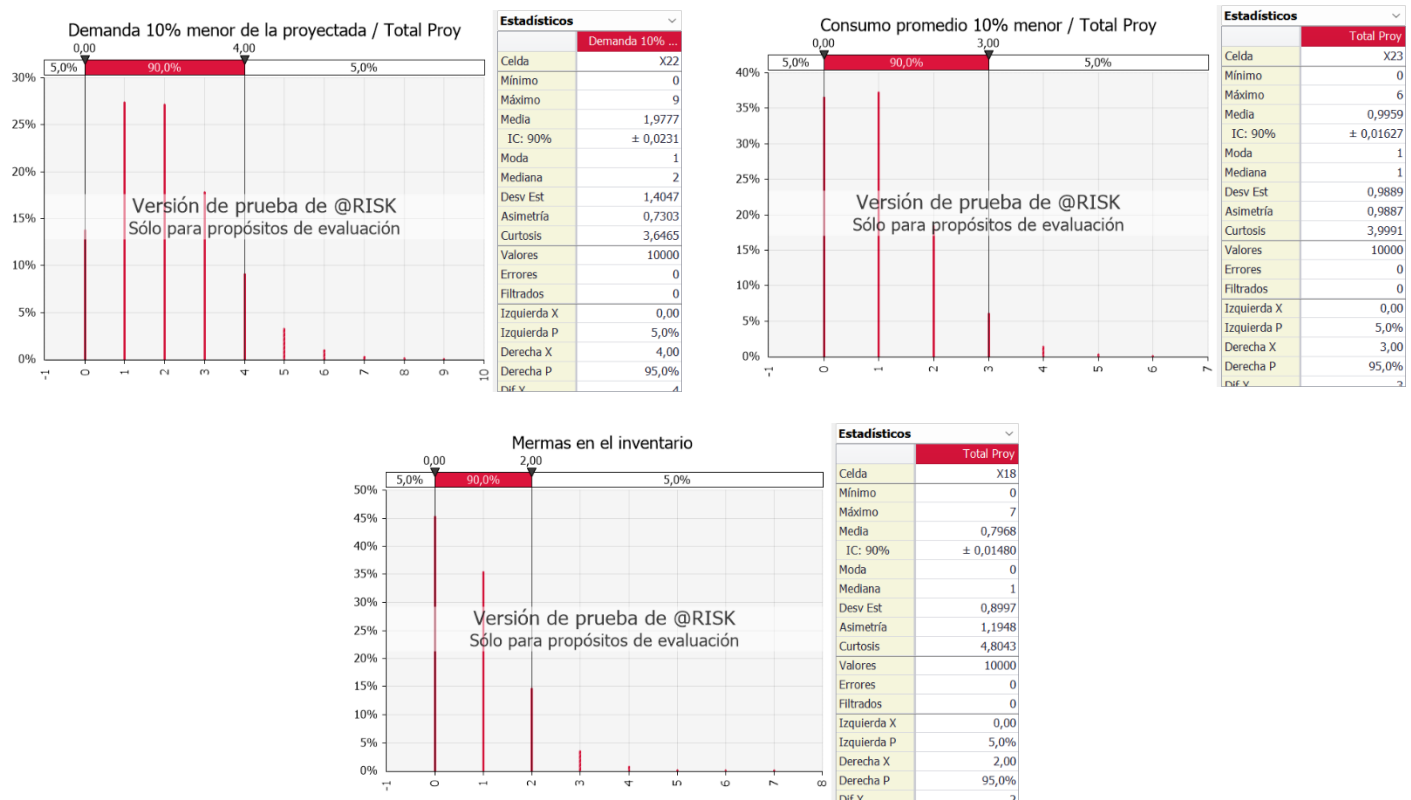
Figura 36. Función discreta: riesgos del proyecto anual



Fuente: Elaboración propia.

Si se analizan de manera independiente los riesgos con mayor incidencia, se obtiene que hay un 90 % de probabilidad de que ocurran entre 0 y 4 eventos anuales en los que la demanda del café sea menor que la proyectada en el flujo de caja. Por otro lado, hay un 90 % de probabilidad de que durante 0 y 3 ocasiones en el año el consumo promedio de los clientes sea inferior al estimado. En contraste, se espera que solo ocurran entre 0 y 2 eventos de mermas de inventarios superiores a las calculadas con un 90 % de probabilidad. Finalmente, todos los riesgos mencionados no superan el límite máximo de 10 escenarios anuales, por lo cual deben revisarse estrategias de mitigación de los riesgos con mayor impacto.

Figura 37. Funciones discretas: riesgos representativos

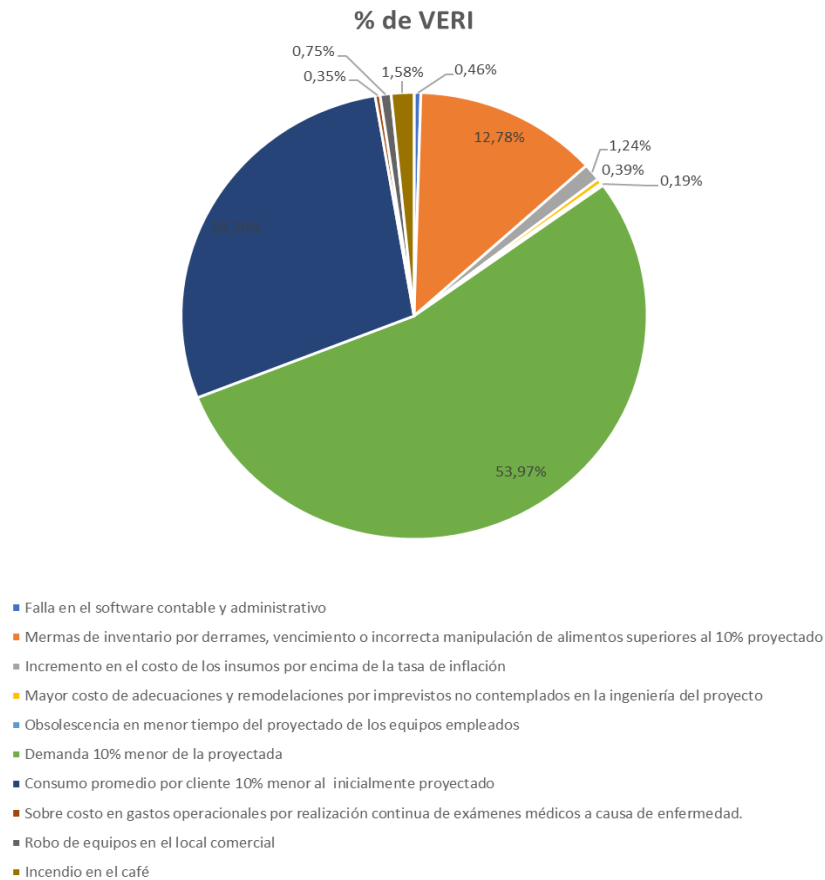


Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la figura 37, el riesgo que mayor impacto tiene, con un 53,97 %, es una disminución en la demanda proyectada del 10 %. En caso de ocurrencia, este riesgo representa un valor esperado de COP \$ 23 millones. Para mitigar este hecho, se propone revisar las estrategias de *marketing* digital que se tengan vigentes para identificar puntos de mejora. Además, se pueden buscar nuevas alianzas comerciales con entidades que promuevan la inclusión de personas con discapacidades.

El segundo riesgo con mayor incidencia es que el consumo promedio por cliente sea de 10 % menor al valor proyectado, con un porcentaje de participación de 28,28 % y un valor medio de COP \$ 12 millones. Para disminuir el impacto de este riesgo se crearán estrategias de fidelización para incentivar el consumo (promociones, combos de temporada, acumulación de puntos, celebración de fechas especiales, eventos, entre otros).

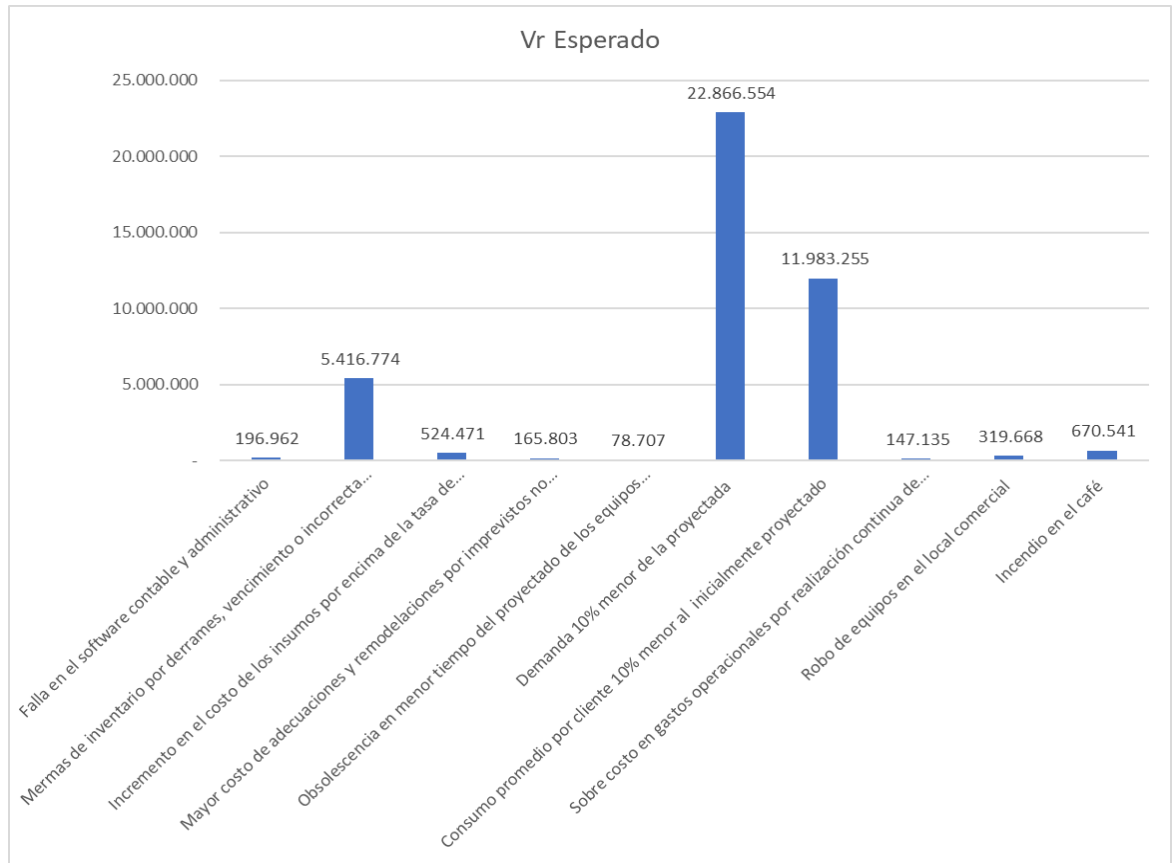
Figura 38. Porcentaje de participación de los eventos evaluados en el valor esperado de los riesgos



Fuente: Elaboración propia.

El tercer riesgo con mayor impacto sobre el proyecto son las mermas en inventario por derrames o vencimiento con un porcentaje superior al 10 % proyectado. Este tiene una participación de 12,78 % y un valor esperado de COP \$ 5 millones. Para mitigar este riesgo, se requiere una gestión exhaustiva en el manejo de inventarios por parte del administrador, lo cual se complementa con la capacitación constante del personal para optimizar el uso de los recursos y el cuidado en la manipulación de los alimentos. Los demás riesgos analizados tienen una incidencia que oscila entre 0 % y 2 % y un valor esperado anual entre COP \$ 78.000 y COP \$ 670.000. Por este motivo, se considera que pueden ser asumidos por el proyecto, debido a su poca afectación sobre el flujo de caja.

Figura 39. Valor esperado de los riesgos



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Según la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2020, el 5,6 % de la población colombiana mayor de cinco años posee una discapacidad, lo que representa 2,65 millones de habitantes, es decir, que dos de cada diez hogares viven con personas con alguna limitación física, psicológica o sensorial. Durante la ejecución del estudio del entorno y sectorial se evidencia que en Colombia aún existe una brecha por cerrar en términos de equidad social, laboral, educativa y cultural. Lo anterior ratifica la viabilidad del proyecto, debido a que las iniciativas públicas y privadas dirigidas a este público se enfocan principalmente en temas de educación y movilidad, donde lo cultural se rezaga a adecuación de bibliotecas, museos y centros educativos para permitir la accesibilidad de esta población.

El ingreso promedio mensual de la población con discapacidad representa solo el 79,6 % de un salario mínimo, siendo insuficiente para cubrir las necesidades básicas de las personas con discapacidad (Universidad del Rosario, 2022). Esto demuestra la inequidad laboral existente en Colombia, lo cual ratifica la importancia, a nivel social, de modelos de negocio como el propuesto por el Café en sintonía.

En el estudio de mercado se corrobora que el proyecto es factible, ya que la favorabilidad de los 164 encuestados frente a la posibilidad de visitar este establecimiento fue alta, donde el 100 % de las personas con discapacidad afirmó que desearía conocer este lugar y el 96,27 % de quienes no cuentan con alguna discapacidad se mostró interesado. Por consiguiente, existe un mercado potencial para esta iniciativa. Adicionalmente, las entrevistas ejecutadas en el trabajo de campo mostraron la tendencia actual en relación con la inserción laboral de personas con discapacidad y la relevancia que tiene la adecuación de espacios para permitir la accesibilidad de esta población.

En el estudio técnico se evidencia que es necesaria una inversión significativa para materializar este proyecto, al tratarse de un lugar donde se presta un servicio de manera presencial. Para la etapa inicial, se requiere COP \$129.634.924, donde el 34 % representa la compra de equipos y enseres; mientras que el 66 % corresponde a las adecuaciones y remodelaciones necesarias para asegurar la experiencia sensorial. Por otro lado, para garantizar la operación del local, se requieren aproximadamente COP \$273.544.011 anuales, donde el 65 % representa los pagos por concepto de salarios y prestaciones sociales, el 23 % para cubrir el arriendo y el 12 %

concerniente a los gastos operacionales. Además, para asumir el costo de los insumos para la preparación de comida y bebidas, se estima una inversión del 40 % del total de las ventas por año.

En el estudio legal se opta por la creación de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) por los beneficios que esto implica. También se evidencia la importancia de cumplir con las obligaciones comerciales, tributarias y laborales que se requieren para la constitución formal de una empresa en Colombia. Cabe señalar que el análisis de impacto ambiental muestra que no se necesita licencia para la creación de este proyecto. No obstante, debe tenerse en cuenta la normatividad en cuanto al control de emisión de ruidos y aire para evitar sobrepasar los niveles permitidos. Adicionalmente, se establece un plan para la correcta clasificación y manejo de residuos sólidos. Por otro lado, el personal debe estar capacitado para la manipulación de alimentos y deben realizarse los exámenes médicos correspondientes.

En el estudio financiero se define una estructura financiera de 40 % pasivo y 60 % patrimonio. Luego de plantear los flujos de caja del proyecto, se concluye que este es rentable para los inversionistas. Por un lado, arroja un VPN positivo de COP \$ 73 millones y una TIR de 36,64 %, mostrando que los flujos de caja futuros superan la inversión necesaria y son capaces de subsanar la estructura financiera. Por otro lado, se obtiene un PRI descontado en un lapso de cuatro años, lo cual muestra que es posible para los inversionistas recuperar su inversión y generar utilidades.

Se ejecuta un análisis de riesgos para revisar si ante la materialización de escenarios adversos el proyecto continúa siendo rentable. Se encuentra que los riesgos con mayor incidencia sobre la iniciativa son a nivel de mercado y técnico, siendo estos: disminución en la demanda proyectada, menor consumo promedio por cliente del estimado y mermas en el inventario. Pese a lo anterior, el ejercicio de cuantificación de riesgos muestra que el proyecto continúa siendo viable desde el punto de vista financiero, incluso ante la ocurrencia de estos eventos. Esto se refleja en que el VPN del proyecto es COP \$ 76.515.080; mientras que el VPN de los riesgos es COP \$ 41.053.303. Además, solo hay un 0,3 % de probabilidad de que el VPN de los riesgos exceda el valor máximo que puede tomar el VPN del proyecto. Esto demuestra que el flujo de caja de esta iniciativa tendrá la capacidad de cubrir los eventos adversos que se presenten.

REFERENCIAS

- Acodrés (2023). *ACODRES y CLUVI lanzan primer estudio sectorial del servicio a la mesa en restaurantes*<https://www.acodres.com.co/acodres-y-cluvi-lanzan-primer-estudio-sectorial/>
- AFP (2019). *Café de las Sonrisas, el negocio dirigido por personas sordas que se reinventó para sobrevivir la crisis en Nicaragua.* La Nación.
<https://www.nacion.com/economia/negocios/cafe-de-las-sonrisas-el-negocio-dirigido-por/UCRGMU6BHRB6BHG2CQUM3GG07A/story/>
- Alcaldía de Medellín (2014). *Las bibliotecas de Medellín conectan territorios: Experiencias del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.* Tragaluz Editores
<https://bibliotecamedellin.gov.co/wp-content/uploads/2015/07/Las-Bibliotecas-de-Medellin-Conectan-Territorios.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2023). *Se lanza la política pública de discapacidad 2023-2034.*
<https://www.participacionbogota.gov.co/se-lanza-la-politica-publica-de-discapacidad-2023-2034#:~:text=La%20pol%C3%ADtica%20se%20adopt%C3%B3%20mediante,sus%20familiares%2C%20cuidadoras%20y%20cuidadores>
- Banco de la República (s. f.). *Biblioteca para sordos del Banco de la República: Contenidos, publicaciones y actividades en lengua de señas colombiana.*
<http://www.banrepcultural.org/bogota/biblioteca-luis-angel-arango/clubes/lectura-para-personas-sordas/biblioteca-para-sordos>
- Banco Mundial (2023). *Colombia: panorama general para 2023.*
<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Behrens, W. & Hawranek, P. M. (1994). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial.* Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados: enfoque para América latina* (2^a ed.). Editorial Pearson.
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/89fd306f47a32a187ffcd3fa1f116370.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá (s. f.). *Códigos CIU aplicables a restaurantes. Revisión 4 adaptada para Colombia.*

- https://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2012/cartilla_DANE_ciiu/files/assets/downloads/page0361.pdf
- Cámara de Comercio de Medellín (2016). *Guía 35: Requisitos para la formalización del Registro Único Tributario (RUT)*. <https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Crear-Empresa/Documentos/Guia-35-2016.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín (2018). *Guía 20: Registro de la constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)*. https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/servicios-registrales/registro-mercantil/documentos/guias/2019/Guia---20---2018_FormatoPDF.pdf
- Cámara de Comercio de Medellín (2020). *Aspectos generales para la creación y funcionamiento de la empresa*. [https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/2020/FormatoPDFGuia--13--2019%20\(2\)_versi%C3%B3n%20final%20enero%202015.pdf?ver=2020-01-16-140236-913#:~:text=Para%20el%20certificado%20de%20Bomberos,%3A%202853220%20%2D%202853260%20extensi%C3%B3n%20107](https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/2020/FormatoPDFGuia--13--2019%20(2)_versi%C3%B3n%20final%20enero%202015.pdf?ver=2020-01-16-140236-913#:~:text=Para%20el%20certificado%20de%20Bomberos,%3A%202853220%20%2D%202853260%20extensi%C3%B3n%20107)
- Cámara de Comercio de Medellín (2020). *Cartillas Cámara. ABC del impuesto de industria y comercio*. <https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/2021/Memorias-04-IMP.%20TERRITORIALES-%20Cartilla%20impuesto%20Industria%20y%20Comercio.pdf?ver=2021-03-18-084845-910#:~:text=TARIFA,Impuesto%20de%20industria%20y%20comercio,15%20%25%20de%20la%20base%20gravable>
- Cámara de Comercio de Medellín (2020). *Conoce aquí más información sobre cómo consultar la disponibilidad de nombres para tu empresa*. <https://www.camaramedellin.com.co/servicios-registrales/tramites-virtuales-y-otros-canales-de-servicio/disponibilidad-de-nombre-para-tu-empresa>
- Cámara de Comercio de Medellín (2023). *Marca: uno de los activos principales de su empresa*. https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/servicios-empresariales/servicios_especializados/Marcaton%202019/Documentos/Cartilla%20Camara%20de%20Comercio.pdf?ver=2019-04-25-085620-987

- CEPAL (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Comfama (s. f.). *¿Cómo afilio a mi empresa a Comfama?: Conoce cómo hacerlo de forma digital, fácil y rápido aquí*. <https://www.comfama.com/empresas/afiliaciones-empresas/como-afilio-a-mi-empresa/>
- Corficolombiana (2022). *La rentabilidad esperada del capital propio en Latinoamérica*.
https://investigaciones.corficolombiana.com/finanzas-corporativas/decisiones-de-inversiones-y-rentabilidad/la-rentabilidad-esperada-del-capital-propio-en-latinoamerica/informe_1218912
- DANE (2021). *Boletín técnico: Encuesta Anual de Servicios (EAS), 2020*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/boletin_tecnico_EAS_2020.pdf
- DANE (2022a). *Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Hogares*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/entic/comunicado_entic_hogares_2021.pdf
- DANE (2022b). *Estado actual de la medición de la discapacidad en Colombia*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/discapacidad/nota_estadistica_Estado%20actual_de_la_medici%C3%B3n_de_discapacidad_en%20Colombia.pdf
- DANE (2023a). *Encuesta Mensual de Servicios (EMS), Mayo 2023*.
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMS/bol-EMS-may2023.pdf>
- DANE (2023b). *Mercado laboral: Empleo y desempleo*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#empleo-y-desempleo>
- DANE (2023c). *Mercado laboral de las personas con discapacidad*.
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHMLPD-mar-may2023.pdf>
- DANE (2023d). *Producto Interno Bruto (PIB) IV trimestre 2022 y año 2022*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim22.pdf
- Dans Le Noir (s. f.). *Información y propuesta de valor del restaurante Dans Le Noir*.
<https://madrid.danslenoir.com/fr/>

Decreto 1076 de 2015. Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible. Mayo 26 de 2015.

Decreto 2011 de 2017. Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público. Noviembre 30 de 2017.

Decreto 2177 de 2017. Por el cual se integra el Consejo para la Inclusión de la Discapacidad y se dictan disposiciones relacionadas con su funcionamiento. Diciembre 22 de 2017.

Decreto 392 de 2018. Por el cual se reglamentan los numerales 1, y 8 del artículo 13 de la Ley 1618 de 2013, sobre incentivos en Procesos de Contratación en favor de personas con discapacidad. Febrero 26 de 2018.

Departamento Nacional de Planeación (2021). *Evaluación de resultados de la política pública nacional de discapacidad (PPDIS) que permita generar recomendaciones para fortalecer sus acciones*. <https://anda.dnp.gov.co/index.php/catalog/116/study-description>

Departamento Nacional de Planeación (2023). *Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia: Lineamientos conceptuales que soportan la Metodología General Ajustada para Colombia*.

https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Documento_conceptual_2023.pdf

DIAN (2021). *Guía de habilitación para la facturación electrónica*. https://www.dian.gov.co/impuestos/factura-electronica/Documents/Presentacion_habilitacion.pdf

DIAN (2022). *Paso a paso de usuario: Sistema de factura electrónica Registro y Modelo de Operación de la factura electrónica en Colombia*. <https://www.dian.gov.co/impuestos/factura-electronica/Documents/Registro-y-Seleccion-del-Modo-de-Operacion-Factura-Electronica.pdf>

El Mostrador Vida (2017). «Sanguchería La Inclusiva», el primer restaurante de Chile que no excluye a nadie. Elmostrador. <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/vida-en-linea/2017/02/19/sangucheria-la-inclusiva-el-primer-restaurante-de-chile-que-no-excluye-a-nadie/>

- Espinosa Rojas, J. (2018). *Un oyente en un mundo sin palabras: Un café para sordos abrió sus puertas en Bogotá. Crónica*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/bogota/sin-palabras-el-cafe-para-sordos-en-bogota-218558>
- Fundación Saldarriaga Concha (2023). *NarraTIC: Reportería con otra visión*. <https://www.saldarriagaconcha.org/narratic-reporteria-con-otra-vision/>
- Grupo Bancolombia (2020). *Inclusión laboral de personas con discapacidad: Ley 1996 de 2019*. <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/legal-y-tributario/inclusion-laboral-personas-con-discapacidad-ley-1996-2019#:~:text=en%20sus%20empresas,-.Ley%201996%20de%202019%20reconoce%20la%20capacidad%20legal%20de%20las,con%20discapacidad%20mayores%20de%20edad>
- Hernández Sampieri et al. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª Ed.). McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- ICETEX (2023). *ICETEX más humano lanza créditos con beneficio de condonación para colombianos con discapacidad*. <https://web.icetex.gov.co/es/-/icetex-mas-humano-credito-con-beneficio-condonacion-estudiantes-con-discapacidad>
- INCI (2018). *La cultura accesible*. <https://www.inci.gov.co/blog/la-cultura-accesible>
- INCI (2022). *Biblioteca Virtual para Ciegos 8 años trabajando por la inclusión*. <https://www.inci.gov.co/blog/biblioteca-virtual-para-ciegos-8-anos-trabajando-por-la-inclusion>
- INVIMA (2020). *Dirección de alimentos y bebidas: Cómo prepararme para una visita de la autoridad sanitaria*. <https://www.colombiaproductiva.com/getattachment/33a95a72-31ac-42d8-a920-89e23b8897fb/CARTILLA-VISITA-DE-AUTORIDAD-SANITARIA.aspx>
- Lerones, B. (2019). *El CESyA y Aptent Soluciones colaboran en la primera función de Teatro con accesibilidad universal*. APTENT. <https://aptent.es/el-cesya-y-aptent-soluciones-colaboran-en-la-primera-funcion-de-teatro-con-accesibilidad-universal-en-ecuador/>
- Ley 21 de 1982. Por la cual se modifica el régimen del Subsidio Familiar y Se dictan otras disposiciones. Enero 22 de 1982. DO. N35939.
- Ley 361 de 1997. Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones. Febrero 7 de 1997. DO. N42978.

- Ley 982 de 2005. Por la cual se establecen normas tendientes a la equiparación de oportunidades para las personas sordas y sordociegas y se dictan otras disposiciones. Agosto 2 de 2005. DO. N45995.
- Ley 1145 de 2007. Por medio de la cual se organiza el Sistema Nacional de Discapacidad y se dictan otras disposiciones. Julio 10 de 2007. DO. N46685.
- Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diciembre 5 de 2008. DO. N47194.
- Ley 1618 de 2013. Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. Febrero 27 de 2013. DO. N48717.
- Ley 1996 de 2019. Por medio de la cual se establece el régimen para el ejercicio de la capacidad legal de las personas con discapacidad mayores de edad. Agosto 26 de 2019. DO. N51057.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s. f.). *Guía para la implementación de la norma técnica sectorial de turismo sostenible NTS-TS 004: Establecimientos gastronómicos y bares.* <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=c8cf9f3a-44ac-4a73-9bcb-78b4a034b7c1>
- MINCIT (s. f.). *¿Qué es el Registro Nacional de Turismo?* <https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/registro-nacional-de-turismo/%C2%BFque-es-el-registro-nacional-de-turismo#:~:text=1.,mayoristas%20y%20las%20agencias%20operadoras>
- Ministerio de Salud y Protección Social (2015). *Abecé de la discapacidad.* <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/abece-de-la-discapacidad.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social (2015). *Sala situacional de Personas con Discapacidad: Nacional.* <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/Sala-situacional-discapacidad-Nacional-agosto-2015.pdf>
- Ministerio del Trabajo (2023). *Una reforma laboral digna, justa e incluyente, reclama la población con discapacidad.* <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2023/febrero/una-reforma-laboral-digna-justa-e-incluyente-reclama-la-poblacion-con-discapacidad>

- Ministerio del Trabajo (s. f.). *Inclusión laboral de personas con discapacidad*. <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/derechos-fundamentales-del-trabajo/inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (s. f.). *Cine para todos: entretenimiento y cultura incluyente*. <https://www.cineparatodos.gov.co/671/w3-propertyvalue-34244.html>
- Mokate, K. M (2004). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. (2ª Ed.). Ediciones Uniandes. <https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.eafit.edu.co/a/116287>
- Museo Nacional de Colombia (2017). *Experiencias educativas por el museo: Accesibilidad*. <https://museonacional.gov.co/servicios-educativos/Paginas/Accesibilidad.aspx>
- ONU (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: “Nuestro futuro común”*. https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMA-D-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Organización de las Naciones Unidas (2006). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>
- ONU Mujeres (2022). *Análisis de la situación de las personas con discapacidad en Colombia: Entre avances y retos*. <https://colombia.unwomen.org/sites/default/files/2022-05/Discapacidad.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (2001). *Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud*. https://aspace.org/assets/uploads/publicaciones/e74e4-cif_2001.pdf
- ONU (s. f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Organización Sayco & Acinpro (2023). *Trámite de registro para nuevos usuarios*. <https://www.osa.org.co/copia-de-mas-1>
- Petro, G. (2023). *Programa Sociedad para la vida: Igualdad de oportunidades y garantías para poblaciones vulneradas y excluidas*. <https://gustavopetro.co/igualdad-de-oportunidades/>
- Project Management Institute (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) – Séptima Edición y El Estándar para la Dirección de Proyectos*. Project Management Institute, Inc.

- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Resolución 2674 de 2013. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Julio 22 de 2013. DO N48862.
- Resolución 000020 de 2019. Por la cual se señalan los sujetos obligados a expedir factura electrónica de venta con validación previa a su expedición y se establece el calendario para su implementación”. Marzo 26 de 2019. DO. N51096.
- Resolución 000042 de 2020. Por la cual se desarrollan los sistemas de facturación, los proveedores tecnológicos, el registro de la factura electrónica de venta como título valor, se expide el anexo técnico de factura electrónica de venta y se dictan otras disposiciones en materia de sistemas de facturación. Mayo 5 de 2020. DO. N51306.
- Sapag Chair, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (2ª ed.). McGraw Hill Education.
- Signs Restaurant Toronto, (s. f.). [Información y propuesta de valor del restaurante Signs] <https://signsrestaurant.ca/>
- Universidad del Rosario (2022). *Mercado laboral de las personas en situación de discapacidad*. https://www.labourosario.com/files/ugd/c80f3a_be004a81724b4ed7a63f7cf21f7aa14e.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Formato encuesta café cultural para personas con discapacidades sensoriales

Gracias por acceder a contestar este cuestionario. La información suministrada es de carácter confidencial y será utilizada para fines académicos de la Universidad EAFIT. Su objetivo es determinar la viabilidad de lanzar en la ciudad de Medellín un café cultural adaptado a las necesidades de personas con discapacidades sensoriales.

Variables Sociodemográficas

- **Edad**
 - a. 18 años a 24 años
 - b. 25 años a 34 años
 - c. 35 años a 44 años
 - d. 45 años a 54 años
 - e. Más de 54
- **Género**
 - a. Masculino
 - b. Femenino
- **Ubicación geográfica (Departamento y municipio en el que vive actualmente):** (pregunta abierta)
- **Estrato socioeconómico**
 - a. Estrato 1
 - b. Estrato 2
 - c. Estrato 3
 - d. Estrato 4

e. Estrato 5

f. Estrato 6

● **Ocupación**

a. Empleado trabajando tiempo completo

b. Empleado trabajando tiempo parcial

c. Desempleado buscando trabajo

d. Desempleado sin buscar trabajo

e. Estudiante

f. Jubilado

● **Nivel de escolaridad**

a. Bachillerato

b. Técnico

c. Tecnólogo

d. Universitario

e. Especialista

f. Maestría / Doctorado

Cuestionario

1. Cuenta usted con alguna discapacidad sensorial, es decir, dificultad para ver, oír y/o hablar.

a. Sí

b. No

2. ¿Cuál es la discapacidad que actualmente tiene? (pregunta de respuesta múltiple)

- a. Discapacidad visual
- b. Discapacidad auditiva
- c. Discapacidad del lenguaje

3. ¿Conoce lugares adecuados para personas con discapacidades sensoriales?

- a. Sí
- a. No

4. En caso de responder afirmativamente en la pregunta anterior, ¿cuáles son los lugares? (pregunta de respuesta múltiple)

- a. Medios de transporte
- b. Centros culturales (ejemplo: bibliotecas, museos, teatros, cine, entre otros)
- c. Centros educativos (ejemplo: colegios y universidades)
- d. Restaurante o café

5. ¿Alguna vez se ha sentido excluido en algún lugar que ha visitado con sus amigos o familiares, por el hecho de que este no cuenta con adaptaciones para personas con discapacidades sensoriales?

- a. Sí
- b. No

6. ¿Le gustaría visitar un café cultural adaptado a sus limitaciones sensoriales?

- a. Sí
- b. No

7. Ordene de 1 a 6 las actividades que le gustaría disfrutar en este café cultural, siendo 1 la menos preferida y 6 la más preferida.

- a. Experiencia gastronómica
- b. Música a través de los sentidos

- c. Teatro a través de los sentidos
- d. Club de lectura: audiolibros, libros en braille, lectura a través de intérpretes, discusiones con lenguaje de señas.
- e. Zona de coworking
- f. Compartir con otros

8. ¿En cuál franja horaria cree que visitaría con mayor frecuencia este lugar?

- a. Mañana (8:00 a.m. - 12:00 p.m.)
- b. Mediodía (12:00 p.m. - 2:00 p.m.)
- c. Tarde (2:00 p.m. - 6:00 p.m.)
- d. Noche (6:00 p.m. - 10:00 p.m.)

9. ¿Qué días no visitaría este café?

- a. Lunes
- b. Martes
- c. Miércoles
- d. Jueves
- e. Viernes
- f. Sábado
- g. Domingo

10. Ordene de 1 a 5 los aspectos que tendrían más relevancia para usted a la hora de tomar la decisión de visitarlo, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.

- a. Precio de productos y servicios
- b. Actividades culturales
- c. Experiencia gastronómica

- d. Adaptaciones del espacio
- e. Servicio

11. Si decidiera visitar este café cultural ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en una visita?

(Considere que en este espacio podrá disfrutar experiencia gastronómica, actividades culturales, adaptaciones del espacio)

12. ¿En cuál sector de la ciudad de Medellín considera apropiado ubicar este café?

- a. Poblado
- b. Laureles
- c. Belén
- d. Guayabal

13. Este café cultural desea generar oportunidades laborales para personas con discapacidades sensoriales, ¿Estaría usted de acuerdo con ser atendido por una persona con discapacidad sensorial?

- a. Sí
- b. No

14. En una escala de 1 a 5 ¿Cuáles productos prefiere que se ofrezcan en este café cultural? Siendo 1 el menos preferido y 5 el más preferido.

- a. Café artesanal y bebidas a base de café
- b. Bebidas a base de té
- c. Sodas y limonadas saborizadas
- d. Licores (Cervezas, vinos, cócteles, entre otros)
- e. Panadería artesanal
- f. Ensaladas
- g. Pastas, lasaña y pizza
- h. Sándwiches

- i. Tortas y postres

15. Si decidiera visitar este café cultural, ¿Con quién iría? (pregunta con respuesta múltiple)

- a. Solo
- b. Familia
- c. Amigos
- d. Compañeros de trabajo
- e. Novio (a) o esposo (a)
- f. Otro, ¿Cuál?

Anexo 2. Formato encuesta café cultural personas sin discapacidad

1. Cuenta usted con alguna discapacidad sensorial, es decir, dificultad para ver, oír y/o hablar.

- a. Sí
- b. No

2. ¿Tiene alguna persona cercana a su vínculo familiar o social que cuente con alguna discapacidad sensorial?

- a. Sí
- b. No

3. En caso de responder afirmativamente a la pregunta anterior, ¿Cuál discapacidad sensorial? (pregunta de respuesta múltiple)

- a. Discapacidad visual
- b. Discapacidad auditiva
- c. Discapacidad del lenguaje

4. ¿Conoce lugares adecuados para las necesidades de personas que cuentan con discapacidades sensoriales?

- a. Sí
- b. No

5. En caso de responder afirmativamente en la pregunta anterior, ¿cuáles son los lugares? (pregunta de respuesta múltiple)

- a. Medios de transporte
- b. Centros culturales (ejemplo: bibliotecas, museos, teatros, cine, entre otros)
- c. Centros educativos (ejemplo: colegios y universidades)
- d. Restaurante o café

6. ¿Le gustaría visitar un café cultural adaptado a las necesidades de personas con limitaciones sensoriales?

- a. Sí
- b. No

7. Ordene de 1 a 6 las actividades que le gustaría disfrutar en este café cultural, siendo 1 la menos preferida y 6 la más preferida.

- a. Experiencia gastronómica
- b. Música a través de los sentidos
- c. Teatro a través de los sentidos
- d. Club de lectura: audiolibros, libros en braille, lectura a través de intérpretes, discusiones con lenguaje de señas.
- e. Zona de coworking
- f. Compartir con otros

8. ¿En cuál franja horaria cree que lo visitaría con mayor frecuencia este lugar?

- a. Mañana (8:00 a.m. - 12:00 p.m.)
- b. Mediodía (12:00 p.m. - 2:00 p.m.)
- c. Tarde (2:00 p.m. - 6:00 p.m.)
- d. Noche (6:00 p.m. - 10:00 p.m.)

9. ¿Qué días no visitaría este café?

- a. Lunes
- b. Martes
- c. Miércoles
- d. Jueves
- e. viernes
- f. Sábado
- g. Domingo

10. Ordene de 1 a 5 los aspectos que tendrían más relevancia para usted a la hora de tomar la decisión de visitarlo, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.

- a. Precio de productos y servicios
- b. Actividades culturales
- c. Experiencia gastronómica
- d. Adaptaciones del espacio
- e. Servicio

11. Si decidiera visitar este café cultural, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona en una visita? (Considere que en este espacio podrá disfrutar, experiencia gastronómica, actividades culturales, adaptaciones del espacio)

12. ¿En cuál sector de la ciudad de Medellín considera apropiado ubicar este café?

- a. Poblado

- b. Laureles
- c. Belén
- d. Guayabal

13. Este café cultural desea generar oportunidades laborales para personas con discapacidades sensoriales, ¿Estaría usted de acuerdo con ser atendido por una persona con discapacidad sensorial?

- a. Sí
- b. No

14. En una escala de 1 a 5 ¿Cuáles productos prefiere que se ofrezcan en este café cultural?, siendo 1 el menos preferido y 5 el más preferido.

- a. Café artesanal y bebidas a base de café
- b. Bebidas a base de té
- c. Sodas y limonadas saborizadas
- d. Licores (Cervezas, vinos, cócteles, entre otros)
- e. Panadería artesanal
- f. Ensaladas
- g. Pastas, lasaña y pizza
- h. Sándwiches
- i. Tortas y postres
- j. Otro, ¿Cuál?

13. Si decidiera visitar este café cultural, ¿Con quién iría? (pregunta con respuesta múltiple)

- a. Solo
- b. Familia
- c. Amigos

- d. Compañeros de trabajo
- e. Novio (a) o esposo (a)
- f. Otro, ¿Cuál?

Anexo 3. Entrevista semiestructurada: Casa de Carlota

Fecha	Jueves 10 de agosto de 2023
Nombre del entrevistado	Lina Céspedes
Empresa	La Casa de Carlota
Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de experiencia.
Profesión	<ul style="list-style-type: none"> • Administradora de empresas, especialista en finanzas corporativas y mercado de capitales. • Certificada en Coaching PNL y comportamiento humano.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Se desempeñó durante una década en el sector financiero y otra década en temas relacionados a la gestión humana y desarrollo creativo. • Está vinculada en la Casa de Carlota desde hace 2 años.

Desarrollo de la entrevista

1. ¿Considera que en Colombia existen barreras a nivel social y cultural para la inclusión de personas con discapacidad?

Completamente y es algo que he comprobado trabajando en Casa Carlota, donde he escuchado varias historias de experiencias negativas de mis compañeros con discapacidad, porque hay montón de prejuicios. Mi experiencia de trabajar con un equipo “neurodiverso” me enseña es que no hay que saber nada para trabajar con una persona con discapacidad. No hay que estudiar nada, es decir, es otro ser humano con capacidades distintas. Ahora bien, si estamos hablando de

un tipo de discapacidad física, entonces simplemente hay que adaptar temas físicos, pero el ser humano que está ahí es un ser humano como cualquier otro.

Mi equipo creativo está compuesto por personas con discapacidad cognitiva de varios tipos y me he dado cuenta de que, responden de acuerdo con la forma en la que los tratas. Es lo mismo que ocurre con los “neurotípicos” (como llamamos en la Casa de Carlota a las personas sin discapacidad cognitiva). Si tú a un neurotípico lo tratas como un incapaz, funciona como un incapaz, cierto, así no tenga ninguna discapacidad. Por lo tanto, las limitantes que tú pongas en una persona afectarán su desempeño.

Considero que las barreras para que una persona con discapacidad de ingrese a una empresa son más de creencias preconcebidas o estereotipos de los seres humanos que están en la empresa. Cuando trabajé en Gestión Humana, a las empresas las obligan a definir unas cuotas, entonces Talento Humano que es el responsable de esto, crea el Departamento de Diversidad y comienzan a trabajar sin revisar bien los objetivos y resultados que quieren conseguir porque más que por iniciativa propia, lo están haciendo por obligación o porque está de moda. También, pasaba que desde Gestión Humana hacíamos todo el proceso de selección y cuando había que entregarlas a las áreas de la empresa para que empezaran a trabajar, los líderes tenían comentarios despectivos como: a mí no me lo entregue, qué voy a hacer con una persona en silla de ruedas, esa persona hará todo mal, entre otros.

Cuando he realizado consultorías, me he dado cuenta de que las empresas afirman que realizan muchas acciones en pro de las personas con discapacidad y describen la cantidad de adecuaciones físicas que han hecho a sus sedes para ser “más inclusivos”. Lo ilógico es que cuando preguntas por la cantidad de personas que tiene con discapacidad visual, auditiva o física, te responden que actualmente no tienen nadie vinculado. Esto no tiene sentido. Por todo esto, considero que los avances son principalmente en temas de infraestructura, pero aún hay grandes bloqueos mentales que no permiten la verdadera inclusión.

2. ¿Cuáles fueron las razones por las cuales tomó la decisión de contratar personas con discapacidad?

La Casa de Carlota se diferencia de cualquier otra empresa que emplee personas con discapacidad porque esta organización nació para crear conexiones entre capacidades diversas, no

es una agencia de marketing que un día decidió contratar personas con discapacidad para ser inclusivos, es porque se creó con un verdadero propósito. Todo surgió porque el fundador, Nel Correa, tenía una compañera de trabajo en Barcelona a quien durante su embarazo le diagnosticaron que su bebé tiene síndrome de Down. Todos en el trabajo comenzaron a investigar más del tema para ayudar a su compañera en este proceso complejo y les llamó la atención la posibilidad de experimentar cómo podían unir la gran capacidad creativa de las personas con discapacidades intelectuales con la experiencia de diseñadores profesionales. Esto inicialmente fue un experimento inspirado en la situación de una mamá que estaba esperando una niña con síndrome de Down y entró en shock y la vida se le volvió un infierno, que es lo que ocurre en muchas familias, pues tengo mucho contacto con mamás de hijos neurodiversos y todas me cuentan su historia y es exactamente igual al principio.

Nuestra empresa demuestra a miles de familias de niños neurodiversos que la vida no se ha terminado, que no tienen razón alguna para sentir lastima de sus hijos porque son completamente capaces. Aunque van a tener que acompañarlos más y deberán tener paciencia en el proceso, es un ser humano que va a tener muchísimas capacidades, no es que tengan menos habilidades, simplemente son distintas. La Casa de Carlota nace para brindar espacios de inclusión laboral donde todas las personas sean igual de valiosas, profesionales, importantes, iguales en todo, y su nombre es en honor a la bebé Carlota.

3. ¿Cómo ha sido la experiencia con los empleados con discapacidad?

La experiencia es completamente normal, es como un compañero más. Los neurotípicos aprendemos mucho de los neurodiversos y de su forma de ver el mundo, lo cual favorece mucho el desarrollo creativo. Nosotros hemos trabajado perfectos y nos tratamos como dos adultos, a veces tienen comportamientos distintos o específicos ante ciertas situaciones, pero es lo mismo que ocurre con alguien que no tiene discapacidad, todos somos diferentes, tenemos capacidades diferentes y ciertos rasgos de personalidad. La clave está en conocer a tus compañeros de trabajo, sin importar si tienen o no algún tipo de discapacidad, todo funciona en un equipo de trabajo si sabes lo que le apasiona a la otra persona, en cuáles roles/funciones se siente mejor, dónde entrega su mejor versión, lo mismo que ocurre con una persona sin discapacidad. El secreto del éxito de

la empresa es que se permiten conocer las habilidades de cada persona y asignarlos al rol donde pueden desempeñarse de la mejor manera.

Este modelo de inclusión laboral ha sido todo un éxito, cumple 10 años en Barcelona y 8 en Colombia. En el caso particular de Colombia, ha sido tan exitoso que hemos trabajado con empresas de alto reconocimiento el mercado nacional e internacional como: Bancolombia, SURA, COMFAMA, Éxito, Corona, Familia, Adidas, Gef, Celsia, entre otras.

4. ¿Cuáles aspectos son críticos en el proceso de contratación y vinculación de personas con discapacidad?

El primer paso y más importante es hacer un proceso verdadero de inclusión, que sea realmente humano y no solo una obligación legal, hay que inspirar y demostrarles a los seres humanos que están en la organización que todos somos seres humanos que debemos ser tratados por igual y que cada uno tiene capacidades diferentes. Hay que ir más allá de temas técnicos como rampas, ascensores con audio, señalización braille, entre otros. No hay que hacerlos sentir diferentes u ofrecerles todo el tiempo ayuda, hay que brindarles las condiciones y adaptaciones físicas necesarias para permitirles desarrollar su vida laboral de forma completamente normal. Por lo tanto, para poder garantizar el éxito en los procesos de vinculación de una fuerza laboral diversa, hay que transformar la cultura, las barreras son humanas, no técnicas ni físicas. No hemos inspirado lo suficiente a las personas en las organizaciones para que estén abiertas a tratar con cualquier ser humano sin importar sus limitaciones, creencias, rangos de personalidad, valores, entre otros aspectos.

Otro aspecto importante es adaptar los procesos de selección y pruebas, con el fin de que estos modelos sean inclusivos y permitan identificar que sí tienen las habilidades para adaptarse al equipo, perfil del cargo y cultura organizacional. En el caso del equipo creativo, el fundador de la compañía convoca a los interesados a las vacantes a un taller de diseño como los que él hace con sus equipos creativos y propone una serie de ejercicios para interactuar con los ellos y perfilarlos. También, es muy relevante identificar que las personas realmente sí quieren estar ahí y que no están optando por entrar a la Casa de Carlota solo por presión de sus padres para evitar la deserción en el proceso de adaptación al cargo.

Además, cuando hay personas con discapacidad en una empresa, principalmente de tipo cognitivo, los padres son un aliado clave, se convierten en un miembro más de la empresa y deben estar dispuestos a brindar un acompañamiento en el proceso, no estás contratando un número más, sino un núcleo familiar. Para el caso de las personas con discapacidad, hay que tener en cuenta que dependiendo de la ley a la que se acojan, algunos tienen interdictos y, por lo tanto, alguien más debe firmar por ellos. Actualmente, todos los empleados operan bajo la figura de contratistas, debido a que la agencia los activa por demanda dependiendo de los proyectos o talleres que tengan programados con los clientes activos. Esta flexibilidad les permite tener una experiencia laboral, pero también les da la posibilidad de usar su tiempo libre en sus emprendimientos, pasiones o clases con médicos especialistas.

5. ¿Considera que su negocio es inclusivo? y ¿Cuál es el principal diferenciador que debe tener un modelo de negocio inclusivo?

Totalmente, Casa Carlota nació como mecanismo de inclusión para las personas con discapacidad cognitiva. Nuestro estudio de diseño es un modelo de negocio diferente, innovador, con talento diverso y la convicción de que es posible generar ideas más disruptivas cuando interactúan capacidades diferentes, las cuales se complementan para ofrecer una propuesta de valor única al mercado y a nuestros clientes. Nuestro modelo de negocio busca ser transparente y mucho más humano.

El principal diferenciador de un negocio inclusivo es que debe tener un propósito claro y estrategias para cumplirlo. Por esto, lo primero que debe pensarse es el público al cual se desea beneficiar, entender sus necesidades y la forma en la que las actividades principales o complementarias de tu empresa pueden contribuir a la inclusión de la comunidad que quieres beneficiar. También, es importante consolidar una cultura organizacional que favorezca la verdadera inclusión para derribar estereotipos. A parte de esto, hay que ser coherentes con nuestro propósito en todo lo que hacemos, por lo cual solo trabajamos con empresas y personas que compartan nuestros ideales y busquen el bienestar social.

6. ¿Ha implementado adecuaciones a sus instalaciones para garantizar una buena experiencia a personas con discapacidad?

La principal adecuación que hemos hecho es a nuestros procesos de trabajo. Por ejemplo, como la mayoría de nuestros compañeros no saben usar herramientas tecnológicas, el proceso está

diseñado para que ellos trabajen con las capacidades que tienen, que son análogas; es decir, todo es con papel, lápiz, marcadores, pintura, etc. De esta manera, potencializamos sus habilidades creativas para generar ideas disruptivas para nuestros talleres y campañas; mientras que, los profesionales expertos en temas de diagramación digital se encargan de la parte más técnica. Por otro lado, donde otros ven discapacidades, nosotros vemos oportunidades. Por eso, identificamos las capacidades de cada uno de nuestros miembros del equipo creativo y les asignamos funciones que se relacionan con sus principales fortalezas.

Otro caso puntual es uno de nuestros empleados con autismo. Él tiene altas capacidades para desarrollo web, software y otras habilidades técnicas para el diseño, pero se le dificulta el tema de relacionamiento con los demás. Por esto, él se encarga de temas más técnicos y digitales donde puede interactuar de forma más autónoma sin necesidad de tener que encargarse de temas de servicio al cliente, apoyo en talleres empresariales u otros temas que le podrían generar incomodidad y en los cuales no se desempeñaría de una forma tan notable como lo hace actualmente.

7. ¿Qué aspectos considera que deben tenerse en cuenta para definir la propuesta de valor del negocio?

Hay que tener muy claro cuál es el propósito trascendente del negocio: ¿para qué?, ¿qué me hace diferente de la competencia?

El mercado y clientes de esta época somos más críticos, ya no compramos solo un producto, sino necesitamos una experiencia, una conexión emocional, algo que vaya más allá y se alinee con nuestros valores. Por ejemplo: ingredientes o materiales orgánicos, materiales reutilizables, servicios que de verdad conecten.

Para el caso de Carlota, por ejemplo, nuestro propósito trascendente es demostrar que todos los seres humanos tenemos capacidades distintas y podemos potencializarlas de diferentes maneras. Carlota debe quedar con el corazón, inspirado en que todos somos capaces de hacer cualquier cosa o distintas cosas, y de que no todos somos buenos para todo y eso está bien. Esto es precisamente lo que nosotros vendemos. Luego de tener esto claro, defino todos los aspectos técnicos para que el concepto de la marca refleje eso que deseo y ser coherente; es decir: el nombre, slogan, colores, comunicación, journey map, etc.

Por ejemplo, para el caso de su proyecto de grado, algo importante para su propuesta de valor es que cumplen sueños, al permitir que una persona con discapacidad trabaje con ustedes. El sueño de que personas que normalmente no tienen lugares de esparcimiento con adaptaciones que les brinden comodidad, puedan disfrutar de un café con sus amigos, familia o hasta solos.

11. Esta investigación se está realizando con el fin de evaluar la viabilidad de un café cultural dirigido a personas con discapacidades sensoriales en la ciudad de Medellín ¿Tiene alguna recomendación para la planeación y ejecución de este proyecto?

Desde mi experiencia, uno de los principales consejos que les doy se resume en una frase: “Zapatero, a tus zapatos”. Esto es porque desde mi experiencia en Carlota, veo que algo que les pasa mucho a los emprendedores es que en función de ahorrar, tratan de ocuparse de hacer todo. Esto pasa mucho con el tema de redes y les digo que para mí una buena gestión de redes sociales es fundamental para el crecimiento de una marca y para que puedan ganar terreno en el mercado. Puede que les funcione en un inicio, pero serían mucho más efectivas si las estuviera manejando un profesional, porque ya tiene la experiencia, los trucos, conoce las claves y puede lograr mejores resultados en términos de alcance en menor tiempo.

Claro que hay excepciones, ya que hay modelos de negocio que no dependen tanto de las redes sociales y esto es solo una partecita de su promoción, pero si las redes sociales son vitales, entonces debes ponerle toda la ficha. Una alternativa que empleamos en Carlota para no tener altas cargas laborales fijas es activar por temporadas a las personas que necesites o contrates profesionales freelance para temas específicos. Mi recomendación es que por lo menos contraten a esta persona al inicio, mientras se define cuál va a ser el lenguaje que van a usar, el tono de la comunicación, branding, toda la línea gráfica para las redes, estrategias, etc. Les aseguro que, en unos cuatro meses, ustedes ya van a empezar a entender la dinámica de las publicaciones y en ese momento, ustedes van a decidir si necesitan un community manager permanente o si pueden seguir la dinámica de publicaciones por su cuenta y comenzar a contratar solo por temporadas.

Anexo 4. Entrevista semiestructurada: Crear Unidos

Fecha

Sábado 12 de agosto de 2023

Nombre del entrevistado	Mariana Luna y Fabián Úsuga
Empresa	Corporación Crear Unidos
Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Mariana Luna es Líder de Talento Humano, Seguridad y Salud en el Trabajo. • Fabián Usuga es el Coordinador de la Casa Hogar de la Corporación Crear Unidos.
Profesión	<ul style="list-style-type: none"> • Mariana Luna es ingeniera administrativa, especialista gerencia administrativa del talento humano y cuenta con estudios en contratación e inclusión laboral. • Fabián Úsuga es psicólogo.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mariana Luna cuenta con 5 años de experiencia profesional y está vinculada en Crear Unidos desde hace 1 año. • Fabián Úsuga tiene una experiencia de 4 años en la coordinación de la Casa Hogar.

Desarrollo de la entrevista

1. ¿Considera que en Colombia existen barreras a nivel social y cultural para la inclusión de personas con discapacidad?

Aunque en la actualidad estas barreras se han ido rompiendo, gracias a la llegada de información veraz y contundente sobre la discapacidad. Adicionalmente, se han presentado grandes avances como resultado de la cooperación entre entes públicos y privados en pro de la inclusión de personas con discapacidad a través de la creación de un marco normativo robusto y desarrollo de planes de acción en sectores específicos. En las familias, vemos que está cambiando un poco esta perspectiva de sobreprotección a familiares con discapacidad o la visión de que no pueden hacer nada por su cuenta o ser independientes. Esto es muy relevante, porque la inclusión comienza desde la unidad social básica, que es la familia.

Anteriormente, estas barreras y estigmas eran más pronunciados porque había mayor desconocimiento de los procesos de inclusión de las personas con discapacidad. No obstante, lo que hacen organizaciones como la Corporación Crear Unidos muestra que son personas completamente capaces y llenas de habilidades, lo que falta realmente es empatía y adaptaciones que eliminen las barreras físicas, sociales o culturales que impiden que las personas con discapacidad se sientan completamente incluidas.

Así mismo, las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de la diversidad, equidad e inclusión, motivo por el cual las vinculaciones laborales de personas con discapacidad han aumentado. Aunque aún hay empresarios que sienten temor de contratarlos porque tienen la idea errónea que no van a cumplir con sus funciones de manera adecuada, como Corporación hemos evidenciado que este tipo de pensamientos ha venido disminuyendo y la sensibilización social alrededor de estos temas es cada vez más prominente.

2. ¿Cuáles fueron las razones por las cuales tomó la decisión de contratar personas con discapacidad?

La Corporación Crear Unidos apoya procesos de formación para desarrollar habilidades técnicas y blandas para personas con discapacidades cognitivas, con el fin de facilitar su correcta adaptación e inclusión en todos los contextos sociales. Por lo tanto, el café Crear Unidos nace como mecanismo para desarrollar habilidades que favorezcan la adaptación al mundo laboral y, por ende, la inclusión de personas con discapacidad en la fuerza de trabajo en Medellín.

El objetivo es que puedan aprender en el café habilidades clave para desempeñarse en el mundo laboral y luego trasladarse a otras organizaciones que tienen alianza con la Corporación, donde se tienen algunas personas vinculadas como aprendices y otros ya están 100% incorporados como empleados. Dentro de las empresas asociadas se encuentran: Supermercados Euro, Lavocaderia, Grupo Nutresa, entre otros. Así mismo, tienen alianzas con instituciones de educación técnica como el SENA, gracias a lo cual los estudiantes de la Corporación tienen acceso a programas de formación técnica relacionadas con el sector de ventas y otras actividades en la industria gastronómica.

Recientemente, para promover la inclusión de personas con otro tipo de discapacidad, hemos contratado algunos artistas con discapacidades sensoriales para los shows musicales o stand up comedy que hacemos algunos fines de semana, los cuales han sido todo un éxito.

3. ¿Cómo ha sido la experiencia con los empleados con discapacidad?

El proceso ha sido de aprendizaje continuo y no ha sido lineal, pero ha sido muy exitoso en el sentido que nos ha permitido identificar cómo sobrellevar de mejor manera el proceso y la adaptación. No obstante, los resultados han sido muy exitosos, todos los empleados se han adaptado correctamente, algunos más rápido que otros. Así mismo, los comentarios de los clientes han sido muy positivos y son conscientes de las limitaciones que tienen las personas con discapacidad, por lo que son pacientes e incluso, algunos de ellos han visto el proceso que han tenido a lo largo de los meses y los felicitan por esto.

Así mismo, las empresas aliadas acceden a programas de formación con nuestros educadores especiales y otros profesionales de nuestra Corporación Crear Unidos, con el fin de entender cuáles son las buenas prácticas que deben tener en cuenta, cómo favorecer la inclusión, cuáles son las adaptaciones que hay que hacer a los entornos laborales, entre otros. En este ámbito, hemos tenido un aprendizaje doble vía que ha sido muy fructífero. Por otro lado, la constitución de una red de apoyo (familias, amigos, vecinos, comunidad y profesionales expertos de la Corporación Crear Unidos) ha sido fundamental para el éxito de este proyecto.

4. ¿Cuáles aspectos son críticos en el proceso de contratación y vinculación de personas con discapacidad?

Lo principal es que sean conscientes de que son personas con discapacidad y que, aunque están llenos de habilidades, aprenden de forma diferente o requieren de ciertas adaptaciones físicas en los espacios y/o procesos laborales. Por lo tanto, el primer paso es comprender el tipo de discapacidad (física, sensorial o cognitiva) que tiene la persona para identificar cuáles adaptaciones deben tenerse en cuenta en los espacios laborales y formas de trabajo. Así mismo, deben promover una visión de inclusión en la compañía para evitar inconvenientes en su incorporación y sensibilizar a todos los colaboradores para que sean conscientes de que son personas completamente capaces y que no deben enfrentarse a ningún tipo de discriminación. Por otro lado,

las empresas deben entender que deben tener paciencia en el proceso y que irán teniendo hallazgos que los llevarán a hacer nuevas modificaciones para favorecer mejores dinámicas laborales.

En cuanto a los procesos de contratación, tienen los mismos derechos que cualquier empleado en Colombia. No obstante, las principales modificaciones son los procesos de formación, talento humano y, seguridad y salud en el trabajo. Esto se debe a que, deben tenerse en cuenta los procesos de aprendizaje de cada una de las personas con discapacidad intelectual, teniendo en cuenta las habilidades que tiene más desarrolladas y aquellas que le cuestan más y requieren ciertas adaptaciones. Por ejemplo, algunas personas con discapacidad cognitiva de grado alto no saben leer ni escribir, por esto las educadoras especiales deben diseñar alternativas para brindar procesos de formación, inducción, capacitación y seguimiento que sean personalizados y permitan una correcta incorporación en el entorno laboral.

5. ¿Considera que su negocio es inclusivo?

Sí, totalmente. Como te comentaba, el café Crear Unidos se creó para cumplir uno de nuestros principales objetivos en la Corporación, que es la inclusión social plena de personas con discapacidad intelectual. Esto incluye la posibilidad de que puedan incorporarse a entornos laborales sin sufrir ningún tipo de discriminación, lo cual a futuro les ayudará a tener una estabilidad financiera propia y permitirá ser independientes. Así mismo, el café busca crear espacios comunitarios que permitan el relacionamiento de personas con y sin discapacidad, con el fin de sensibilizar a la sociedad en torno a la inclusión y mostrarles que las personas con discapacidad son totalmente capaces y por esto, no deben existir desigualdades de ningún tipo.

Por otro lado, promovemos el emprendimiento en los jóvenes que hacen parte de la Corporación para que cada vez tengan más libertad financiera. Para esto, no solo dictamos talleres y cursos de una variedad de habilidades, sino que también, vendemos los productos que ellos fabrican en nuestro café.

6. ¿Ha implementado adecuaciones a sus instalaciones para garantizar una buena experiencia a personas con discapacidad que visiten el lugar?

Lastimosamente, aún no tenemos adecuaciones específicas para personas con discapacidad sensorial, es algo que tenemos en cuenta que debemos desarrollar. En cuanto a las personas con

discapacidad cognitiva, todo el modelo de negocio está pensado para que las personas con y sin discapacidad puedan interactuar en entornos laborales.

8. ¿Ha implementado adecuaciones a sus instalaciones o procesos de trabajo para favorecer la adaptación de las personas con discapacidad que comienzan su proceso en el café?

Sí, claro. Como te comentaba, debemos entender el contexto y capacidades de cada persona para hacer ciertas adaptaciones que les permitan acoplarse correctamente a su puesto de trabajo. Por ejemplo, como algunos de nuestros empleados no saben leer y escribir, decidimos asignar un color a las mesas y no un número, para que sea más fácil para ellos.

Los cursos de formación e instrucciones de cada función están disponibles de forma escrita (para quienes tienen una discapacidad intelectual leve y pueden leer) y también, en imágenes o videos (para quienes se les dificulta la lectura). Por ejemplo, las recetas, procesos de preparación, labores, entre otros. Además, toda la cocina está señalizada con imágenes para evitar accidentes de trabajo. También, hay dos personas sin discapacidad (barra y cocina) que están supervisando todas las labores para garantizar la adecuada calidad de los productos, no como tal diciéndole qué hacer, sino observando para poder corregir en caso de que se requiera o identificar si requieren adaptaciones adicionales en los procesos de trabajo.

Los procesos de selección también tienen acompañamiento del área de talento humano, donde los psicólogos y educadores especiales tenemos un papel fundamental para facilitar los procesos. Sin embargo, siempre hacemos entrevistas y sugerimos a las empresas aliadas que siempre sigan el proceso de selección que normalmente ejecutan, pero con adaptaciones que tengan en cuenta las discapacidades de la persona y su forma de comunicación.

9. ¿Qué aspectos considera que deben tenerse en cuenta para definir la propuesta de valor del negocio?

Lo clave es identificar en qué quieres diferenciarte y cómo lo vas a lograr. En nuestro caso, por ejemplo, la inclusión de personas con discapacidades intelectuales y la experiencia que tenemos en este campo.

En el caso del trabajo de grado que me mencionaste, la propuesta de valor de ustedes está muy clara, el modelo que proponen tiene un alto valor porque no hay referentes en Medellín de

café para personas con discapacidades sensoriales. Por esto, deben enfocarse en dejar esto muy claro en sus comunicaciones y volverse cada vez más expertas en el tema.

10. Al momento de seleccionar un proveedor, ¿Cuáles son los aspectos relevantes en los que basa su elección?

No admitimos proveedores que no tengan facturación electrónica de acuerdo con las disposiciones de la DIAN. También, buscamos proveedores que tengan todo muy automatizado para garantizar transparencia y trazabilidad. En cuanto a marcas, preferimos trabajar solo con empresas que ya tengan un buen posicionamiento en el mercado y que se destaquen en su sector por su calidad, procesos adecuados de producción y buen sabor. En general, la calidad, buen nombre y que cumplan con la normatividad colombiana es más importante que precios bajos.

Actualmente, tenemos nuestra propia línea de café gracias a un convenio con una finca en Fredonia que hace la fabricación exclusiva para Crear Unidos. Allí no empleamos personas con discapacidad porque no tenemos amplio conocimiento de este modelo productivo y por temas de riesgos como caídas, pero estamos revisando la posibilidad de hacerlo a futuro. Por ahora, nos hemos enfocado en que los jóvenes de la Corporación conozcan el proceso de producción del café en la finca.

11. Al momento de introducir un nuevo producto a su menú, ¿Cuáles son los aspectos que debe tener en cuenta para garantizar la aceptación de los clientes?

No tenemos a alguien dedicado de manera exclusiva al diseño de nuevos productos. Cuando queremos lanzar algo nuevo o de temporada, se reúnen los directivos para afinar la idea. Luego, contratamos personas con más experiencia en el tipo de productos que deseamos hacer para que nos guíe en el proceso o nos brinde capacitaciones. Antes del lanzamiento, hacemos varios ensayos en cocina, probamos y mejoramos, es un proceso donde se involucra a todo el equipo. Cuando ya estamos más claros sobre el producto y nos gusta a todos en el equipo, comenzamos a testearlo con los clientes, ofreciéndoles la posibilidad de degustarlo y darnos sus opiniones para poder mejorarlo y finalmente, lanzarlo.

12. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos de un restaurante/café en Colombia?

En cuanto a los riesgos en temas de seguridad y salud en el trabajo son quemaduras y cortes en cocina. Por otro lado, algunos de los jóvenes no son muy estables al momento de caminar, por lo que puede haber pérdida de producto en el desplazamiento desde la cocina hacia las mesas. Para mitigarlo, contamos con un carrito de mesero para que puedan poner ahí las bandejas y facilitar la entrega de los platos.

En temas de ergonomía, el principal riesgo son las posturas prolongadas de pie, por lo que promovemos pausas activas y les enseñamos a los jóvenes cómo hacerlas. También, debemos tener muy presente el riesgo biológico, si bien la pandemia está controlada, debemos evitar la propagación de virus como el COVID-19. Para mitigarlo, constantemente recordamos a los colaboradores la importancia del lavado de manos, antibacterial e higiene cuando se manipulan los productos, trapos y otros elementos de cocina. Además, todos los jóvenes aprobaron el curso de manipulación de alimentos, el cual se desarrolló con el SENA en conjunto con los educadores especiales de la Corporación.

13. Esta investigación se está realizando con el fin de evaluar la viabilidad de un café cultural dirigido a personas con discapacidades sensoriales en la ciudad de Medellín ¿Tiene alguna recomendación para la planeación y ejecución de este proyecto?

Una recomendación muy importante es que definan muy bien la propuesta de valor y tomen ventaja de tener un negocio tan innovador en redes sociales y otros medios de comunicación. Las redes sociales son vitales para llegar a un público más amplio, para Crear Unidos, estas han sido un gran apoyo para posicionarse en el mercado.

Anexo 5. Entrevista semiestructurada: Lavocadería

Fecha	Jueves 24 de agosto de 2023
Nombre del entrevistado	Johana Londoño y Eliecer Salazar.
Empresa	Restaurante Lavocadería
Cargo	<ul style="list-style-type: none"> Johana Londoño es Líder de Compras y Gestión Humana.

	<ul style="list-style-type: none"> • Eliecer Salazar es el administrador de la sede Floresta.
Profesión	<ul style="list-style-type: none"> • Johana Londoño es administradora de negocios y cuenta con estudios en temas de gestión del talento humano. • Eliecer Salazar es administrador de empresas.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Johana Londoño lleva 6 años como Líder de Compras Lavocadería. • Eliecer Salazar cuenta con 7 años como administrador en diferentes sedes de Lavocadería.

1. ¿Considera que en Colombia existen barreras a nivel social y cultural para la inclusión de personas con discapacidad?

Sí, aún hay muchas barreras y principalmente en el mundo laboral, porque piensan no son capaces de hacer las funciones que le asigna, entonces los empleadores prefieren evitar contratar personas con discapacidad porque creen que se van a “encartar”. Por ejemplo, en Lavocadería cuando se dio la noticia de que iban a contratar personas con discapacidad, algunos meseros pensaban que no iban a ser capaces de desarrollar las funciones, que los iban a cargar a ellos de más trabajo. Pero después de las capacitaciones que nos dieron de la Corporación Crear Unidos, estábamos más que preparados para recibirlos, gracias a toda la información que brindaron al equipo de trabajo. Cuando comenzó el proceso, comprobamos que son totalmente capaces, que tal vez algunos temas se les dificultan un poco y deben enseñarse a un menor ritmo que a las personas sin discapacidad, pero esto no quiere decir que no logran adaptarse.

Por esto, hay que tenerles paciencia y eliminar el estigma de que no deben contratarlos porque no son capaces de aprender o hacer las cosas correctamente, porque no es cierto. Además, hay personas que no les gusta ser atendidos por personas con discapacidad y es muy incómodo para nosotros cuando nos dicen esto, nos parece muy doloroso.

2. ¿Cuáles fueron las razones por las cuales tomó la decisión de contratar personas con discapacidad?

Quienes tomaron la decisión fueron los dueños de Lavocadería, ellos fueron quienes tomaron la iniciativa de incorporar personas con discapacidad. Cuando tomaron la decisión, se contactaron con la Corporación Crear Unidos para darle la oportunidad de conocer los programas que tiene esta fundación. Luego, comenzaron las capacitaciones con los líderes para enseñarles cómo es el proceso de adaptación, cómo hacer los perfiles del cargo, cómo deben entregarles las funciones, entre otros aspectos clave. Aunque estas son unas recomendaciones para facilitar el proceso de incorporación en el puesto de trabajo y para tener más empatía, el mensaje siempre es que deben ser tratados como una persona completamente normal, como cualquier otro empleado en Lavocadería, que debe hacerse responsable de sus labores y enfrentar las consecuencias de sus errores. Lo que es claro, es que hay que tener paciencia en el proceso de aprendizaje y entender cómo se les facilita aprender de una manera más fácil sus funciones.

3. ¿Cómo ha sido la experiencia con los empleados con discapacidad?

La experiencia ha sido muy positiva en casi todos los casos, con excepción de dos personas que estuvieron en el proceso, principalmente porque no disfrutaban estar ahí, querían dedicarse a otras cosas y se le dificultaba mucho la atención al cliente, no tenían una buena disposición ni relación con clientes o compañeros. Por lo que creemos que los inconvenientes no fueron como tal por tener discapacidad, sino que como puede ocurrir con cualquier persona sin discapacidad, tal vez no disfrutaban la atención al cliente o tienen una personalidad que funciona mejor para trabajos individuales. En cambio, con Natalia, que ya lleva 3 años con nosotros, el proceso fue muy positivo y más rápido de lo que esperábamos, nos dejó sorprendidos. Por desconocimiento, tendemos a pensar que estas personas tienen menores capacidades que nosotros, pero esto no es cierto, todos tenemos capacidades diferentes. Natalia es muy inteligente, aprende muy rápido, disfruta lo que hace.

En general, Natalia se ha adaptado con mucha facilidad y ha pasado por todas las sedes de Lavocadería sin ningún problema y fue de mucha ayuda que ya tenía una formación gracias a Crear Unidos y esta corporación también fue clave para la adaptación a nuestra empresa y en el proceso de sensibilización de los empleados que creían que esta podía ser una mala idea. Hay algunas funciones que se le dificultan, pero hemos hecho ejercicios para reforzar las cosas para que vaya construyendo hábitos de manera progresiva, lo cual requiere paciencia, pero se logra con facilidad. En este sentido la experiencia, pues en lo particular creo que ha sido positivo, no solo por su buen

desempeño, sino a nivel personal, ya que le ha dejado grandes enseñanzas al equipo sobre la importancia de eliminar estereotipos frente a las personas con discapacidad y ver su deseo de superación.

Uno de los mayores retos con algunos jóvenes con discapacidad cognitiva es que en ocasiones tienen un estado de ánimo voluble. Pero gracias al acompañamiento de Crear Unidos y el aprendizaje empírico que hemos tenido, nos ayuda a manejar estos momentos para evitar que interfiera en sus labores. Adicional a esto, hemos observado que esta es muy buena terapia para que los chicos se suelten más, principalmente en temas del habla, hemos visto muy buenos procesos de avance en este aspecto. Incluso los clientes que frecuentan el lugar han observado el crecimiento personal de los jóvenes que han trabajado en nuestras sedes y los felicitan, también, nos aplauden darle la oportunidad. En general, la mayoría de los clientes han sido muy receptivos con el tema y cada vez lo son más, porque se han dado cuenta que no hay razón para pensar que tienen menores capacidades.

4. ¿Cuáles aspectos son críticos en el proceso de contratación y vinculación de personas con discapacidad?

Consideramos que el acompañamiento de una organización que conozca del tema es muy valioso, dado que, por desconocimiento, uno puede tender a ser muy sobreprotector o de pronto puede tener temor en hacer un llamado de atención por miedo a estar en lo incorrecto. No obstante, esto no debe ser así, hay que tratarlos como un colaborador más, a quien se felicita cuando hace las cosas bien y con quien se debe conversar cuando algo no está funcionando, claramente desde el respeto. También, hay que dejarlos que se empoderen, no tener miedo a dejarles hacer más cosas por evitar que se equivoquen.

Crear Unidos hacía un seguimiento semanal para revisar la correcta adaptación, reforzando algunos comportamientos y conversando con los demás compañeros de trabajo para evaluar el éxito del proceso. Actualmente lo sigue haciendo, pero con menor frecuencia, ya que la persona con discapacidad que trabaja con nosotros ya está muy adaptada. Consideramos que, si Crear Unidos no nos hubiese acompañado, el proceso podría haber sido más lento y menos fructífero. Adicionalmente, Crear Unidos también nos ayudó en todo el proceso de selección y de perfilar a los jóvenes que se ajustaban más a las habilidades necesarias

5. ¿Considera que su negocio es inclusivo?

Sí consideramos que Lavocadería es un negocio inclusivo. Aunque aún nos falta camino por recorrer en el camino a la inclusión, principalmente en temas de discapacidad, consideramos que hemos grandes avances. Uno de los más relevantes ha sido lo que hemos tratado en esta entrevista, que es la inclusión de las personas con discapacidad en nuestra fuerza de trabajo. También, el proceso de adecuación de las sedes para permitir la accesibilidad de personas con movilidad reducida. Seguiremos trabajando por más inclusivos e incorporar cada vez más personas con discapacidad a nuestro equipo, realmente no hemos podido hacerlo porque las ventas han estado bajas y la inflación le ha pegado fuerte al sector de restaurantes, pero cuando logremos suficiente estabilidad para crecer nuestro equipo, podemos cumplir esta meta.

6. ¿Ha implementado adecuaciones a sus instalaciones para garantizar una buena experiencia a personas con discapacidad que visiten el lugar?

Como el personal con discapacidad que se ha unido al equipo ha tenido principalmente discapacidades cognitivas, no ha sido necesario llevar a cabo adecuaciones significativas. Además, las personas que se han incorporado han sido muy pilas y juiciosas, por lo que se han adaptado muy fácil al ambiente laboral. Crear Unidos nos dio varios tips para facilitar la adaptación en caso de ser necesario, pero afortunadamente no debimos acudir a muchos de estos. Lo único es que en la sede de La Floresta que es más grande en comparación a las demás, motivo por el que a veces ser les dificulta un poco aprenderse el número de las mesas que están afuera. Por lo tanto, la recomendación de Crear Unidos fue asignar colores a las mesas y esto nos ayudó muchísimo.

Otro caso, fue un joven en la sede de Manila que estaba en silla de ruedas. Para este caso, sí debimos adecuar ciertos aspectos, como poner rampa en la entrada y separar un poco más las mesas para facilitar el desplazamiento de esta persona. Luego de este caso, nos sensibilizamos más y hemos tratado de que todas nuestras sedes sean de fácil acceso para las personas que tienen alguna limitación física. Esta persona iba muy bien en su adaptación, pero se retiró por cuenta propia.

7. ¿Qué aspectos considera que deben tenerse en cuenta para definir la propuesta de valor del negocio?

Deben tener claro qué es lo que los hace diferentes, en qué quieren enfocarse y hacia dónde van. Por ejemplo, en nuestro caso es el componente innovador de hacer todo tipo de preparaciones

con aguacate, tanto dulces como saladas. Entonces, la gente nos visita por curiosidad de ver cómo sabe el aguacate en preparaciones dulces o que no son tan típicas, toman fotos de los platos, es toda una experiencia.

Por esto, ustedes tienen que identificar cómo ser diferentes a otros lugares. Deben darle mucha prioridad al tema de las adaptaciones para las personas con discapacidades, las oportunidades de inclusión laboral, las experiencias que pueden vivir en su local personas con o sin discapacidad, la calidad de sus productos, tratar de tener bebidas/comida diferente, entre otros aspectos que hagan que las personas prefieran visitar su café y no otro.

Otra recomendación es la importancia de las redes para impulsar la propuesta de valor y que más personas nos conozcan. Al principio, teníamos la ventaja de mantener muy buena visibilidad por el “boom”, lo novedoso del tema del aguacate, lo cual nos hizo estar de moda. Pero cuando este boom inicial fue pasando, tuvimos que buscar alternativas en el mercadeo para mantenernos vigentes y retener los clientes actuales.

8. ¿Cuáles son los principales retos a nivel técnico para la constitución de un restaurante en Colombia?

Lo más importante es tener todos los requerimientos legales a la orden del día. También, tener un personal capacitado y pagarle todas sus prestaciones sociales a quienes están directamente vinculados con la empresa para evitar contratiempos legales. El tema de compras también es clave, que tengan buena calidad y precio. Siempre tratamos de tener varios proveedores para diversificar el riesgo y hacemos un monitoreo constante de los precios para identificar quien te vende más económico a buena calidad. Alineado con esto, es vital tener un buen manejo de inventarios y el tema de pérdidas de inventario, hay que evitar tener exceso de inventario de productos que no rotan tanto, por lo cual estamos constantemente monitoreando esto y modificando la cantidad de inventario y materias primas que tenemos en cada sede de acuerdo con la demanda.

En términos generales, hay que diseñar un espacio cómodo, iluminado, con buen sonido, diferentes distribuciones y estilos de mesas para adaptarse a los gustos de cada cliente. Otro aspecto muy importante es el personal que esté en la cocina, contratar un buen chef y auxiliares que sigan correctamente las recetas para asegurar consistencia porque queremos mantener el sabor y calidad,

para que los clientes nunca tengan una mala experiencia e incluso, esto se vuelve más relevante cuando se tienen varias sedes para lograr fidelizar al cliente.

9. Al momento de seleccionar un proveedor, ¿Cuáles son los aspectos relevantes en los que basa su elección?

Los aspectos clave son su reconocimiento como marca o buena referenciación que tengan trabajando con otros restaurantes. Para nosotros, no importa si es la marca más popular del mercado o el tamaño de la empresa, siempre y cuando nos garanticen calidad, cumplimiento de tiempos de entrega y requisitos legales. Además, con la situación actual es muy importante que tengan buenos precios. Pese a esto, preferimos proveedores que ya cuenten con ciertos años de experiencia en el mercado, por lo delicado que es el tema de una correcta manipulación de alimentos para evitar riesgo de intoxicaciones o pérdida de producto. Lo más delicado para nosotros son los cárnicos, lácteos y el aguacate que es nuestro producto estrella, por lo que somos más flexibles con otros productos como los granos.

10. Al momento de introducir un nuevo producto a su menú, ¿Cuáles son los aspectos que debe tener en cuenta para garantizar la aceptación de los clientes?

Para nosotros es súper importante innovar constantemente porque esto es lo que nos hace diferentes en el mercado y ampliar la carta. Los dueños del negocio e incluso nosotros como empleados mantenemos al tanto de cuáles platos tienen menor o mayor rotación para revisar qué podemos mejorar, cómo impulsamos lo que no se está vendiendo tanto o mejoramos su receta y cómo le damos más visibilidad a los platos estrellas. Incluso, hemos retirado platos del menú porque no han tenido buena acogida y siempre que hacemos esto, lanzamos uno nuevo en su reemplazo. También, miramos la capacidad de compra de nuestros clientes y su ticket promedio para evitar introducir platos muy costosos, que probablemente no van a rotar mucho, lo cual nos previene de comenzar a comprar un montón de materia prima costosa para preparar platos que no van a salir mucho.

Los dueños también son muy juiciosos con el tema y todo el tiempo están revisando qué está pasando en el mercado nacional e internacional para introducir nuevos platos o mejorar recetas de los actuales. Por ejemplo, los arroces cremosos son lo último con lo que nos hemos arriesgado

en nuestro menú, ya que ha estado muy en tendencia. La idea de este restaurante surgió precisamente gracias a un modelo de negocio similar en el extranjero.

Cuando vamos a introducir algo nuevo, siempre nos referenciamos con un chef experto, quien define varias opciones de receta y comienzan a testear hasta que dan con las versiones preferidas. Los platos son probados por el mismo personal y gracias a las opiniones de cada uno, van refinando la receta. Luego del lanzamiento al mercado, monitorean las ventas, el personal se mantiene súper atento para ver si está demostrando interés, si los clientes preguntan por este y cuando lo incluyen en su compra, preguntan por su retroalimentación del plato.

11. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos de un restaurante/café?

Uno de los principales riesgos está asociados al almacenamiento, manejo de inventarios y compras; es decir, la cadena de abastecimiento en general. Esto ha sido de gran importancia para nosotros ante la alta inflación y los constantes cambios en los precios de los insumos, antes los incrementos eran solo pesos, ahora son miles, una situación que nos tiene muy afectados y que pone en la cuerda floja nuestra rentabilidad. Por esto es que, tenemos varios proveedores para jugar con esto e identificar posibles ahorros.

También, hay que capacitar al personal correctamente para que manejen adecuadamente los inventarios y tengan sentido de pertenencia por la empresa para evitar pérdidas bien sea por derrame o por vencimiento de la comida. De la misma forma, los invitamos a ser cuidadosos y precisos con los cortes de las carnes/pollo y con las cantidades usadas en las preparaciones, no solo por temas de ser consistentes con el sabor, sino también para prevenir pérdidas o desperdicios por exceso, que es súper importante para productos de alto costo. Nos ha pasado incluso que infortunadamente algunos empleados roban o botan la comida, por eso hay que fidelizarlos con la empresa para minimizar las posibilidades que esto ocurra.

Otra cosa muy importante para nosotros es optimizar todos los alimentos que usamos y buscar constantemente nuevos usos para lo que podría verse como un “desperdicio”, como por ejemplo la piel de algunos alimentos. También, buscamos formas de aprovechar el alimento al máximo, principalmente el aguacate, por eso almacenamos algunas pulpas al vacío para mayor

conservación de sabor y calidad. Constantemente analizamos qué nos conviene más de acuerdo con la temporada, si comprarlo verde y madurarlo, o ya listo para usarlo, etc.

Tener un buen servicio al cliente también es primordial para garantizar que los clientes frecuenten el lugar, por eso constantemente capacitamos nuestro personal para no correr el riesgo de prestar un mal servicio, tanto a nuestros colaboradores con o sin discapacidad

12. Esta investigación se está realizando con el fin de evaluar la viabilidad de un café cultural dirigido a personas con discapacidades sensoriales en la ciudad de Medellín ¿Tiene alguna recomendación para la planeación y ejecución de este proyecto?

Como te comentaba, tener mucho cuidado con el tema de compras e inventarios. Para empezar y siempre que el público al que ustedes se dirigen tenga la capacidad de compra, les recomendamos usar un precio un poco más alto, que les permita margen de maniobra en caso de imprevistos y subas en la materia prima, lo cual está pasando mucho actualmente.

Otra cosa imprescindible es tratar a todos los empleados con y sin discapacidad en igualdad de condiciones. Hay que tener buen relacionamiento con los empleados, pero poner límites para evitar que incumplan con sus funciones.

Otra buena practica que tenemos es que el personal deguste los platos, ya que es evidente cuando uno recomienda a los clientes desde la experiencia y no desde el desconocimiento, lo cual genera más credibilidad. También, que conozcan los ingredientes principales de los platos para atender las dudas de los clientes. Por esto, dos domingos al mes seleccionamos ciertos platos y hacemos una ronda de degustaciones con los empleados para que lo conozcan, lo puedan recomendar e incluso que den su retroalimentación, nos cuenten si hay posibles mejoras en las preparaciones. Esto nos ha funcionado demasiado bien y de estas sesiones han surgido cambios de recetas, hemos encontrado inconsistencias en el seguimiento de las recetas por parte del personal de cocina y hasta han salido nuevas ideas de plato.

Anexo 6. Entrevista semiestructurada: Supermercado Euro

Fecha

Sábado 2 de septiembre de 2023

Nombre del entrevistado	Cristian Moncada.
Empresa	Supermercados Euro
Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Director Talento Humano
Profesión	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de negocios, magíster en Gerencia del Talento Humano.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con 10 años de experiencia en diferentes cargos dentro del área de talento humano de Supermercados Euro.

1. ¿Considera que en Colombia existen barreras a nivel social y cultural para la inclusión de personas con discapacidad?

Totalmente, todavía existen una cantidad de barreras para las personas con discapacidad. Nada más tengo una anécdota de la semana pasada donde uno de los jóvenes con discapacidad estaba realizando una tarea que le se le dificultaba y uno de los clientes comenzó a gritarle y tratarlo de forma despectiva. Esto fue muy doloroso para nosotros y nos conmovió mucho la reacción de la persona con discapacidad, quien pidió perdón y le solicitaba al cliente darle otra oportunidad. Como esta situación, hemos vivenciado varias en el proceso de adaptación de personas con discapacidad que comenzó hace más de una década.

Pese a esto, también se deben resaltar los avances que se han tenido en materia de inclusión, ya que son más las personas que son receptivas a las personas con discapacidad, no les molesta ser atendidos por ellos, hasta los felicitan. Son varias las empresas que están contratando personas con discapacidad y esto también da esperanzas de que se han estado rompiendo barreras.

2. ¿Cuáles fueron las razones por las cuales tomó la decisión de contratar personas con discapacidad?

Euro como compañía y su cultura organizacional siempre ha creído que las oportunidades son para todos, sin importar si tiene o no una discapacidad. El hecho de tener una discapacidad no vuelve impedido a alguien para cumplir ciertas labores en alguno de nuestros centros de operación.

Desde la Gerencia General y la Gestión Humana estamos convencidos de que todo ser humano puede aportar su grano de arena para la construcción de este proyecto que se llaman Euro Supermercados. Cuando tomamos la iniciativa de hacerlo, llevamos a cabo un piloto y fue todo un éxito, hemos tenido muy buenos resultados y es más lo negativo que lo positivo. No ha sido solo por el hecho de que estas personas han tenido un buen desempeño, sino también porque nos ha ayudado en el proceso de sensibilización de nuestros empleados hacia una verdadera inclusión, donde se han dado cuenta que las personas con discapacidad tienen grandes habilidades y no hay motivo para discriminarlos o tratarlos como impedidos. Si bien esto nació por convicción empresarial, evidentemente hay una consecuencia que también nos beneficia y son los alivios tributarios.

3. ¿Cómo ha sido la experiencia con los empleados con discapacidad?

La experiencia con los empleados con discapacidad ha sido muy positiva, ya llevamos más de una década contratando personas con diferentes tipos de discapacidad. Ha sido un proceso de aprendizaje constante, donde es esencial entender cuáles capacidades tiene la persona, cómo enseñarles, cómo facilitar su adaptación al rol, ser consciente que hay temas que se le pueden dificultar más y, por lo tanto, buscamos alternativas para asegurar que las puedan aplicar en su día a día. La idea no es evitar asignarles actividades que se les dificulten, porque eso impide su correc

También, hay que aprender a no hacerlos sentir extraños o incapaces, en esto nos hemos esforzado mucho para que todos los colaboradores sean cuidadosos con el lenguaje y trato con los demás compañeros, en Euro creemos que todos merecemos respeto e igualdad de oportunidades. Una gran ventaja es que hemos contado con el acompañamiento de organizaciones expertas que nos han capacitado y constantemente están monitoreando el avance de los jóvenes en su adaptación.

En relación con los clientes, la mayoría son muy receptivos con el tema e incluso aplauden la labor que hacemos en el Euro de promover la inclusión, muchos de estos clientes aplauden los procesos de las personas. En ese sentido, creo que hay un poco más de cultura, se está cambiando más el chip y cada vez son más las personas que aceptan la diferencia y no tienen inconveniente en ser atendidos por personas con discapacidad. También, hemos tenido casos negativos como el que te comentaba hace un momento, pero han sido más las experiencias positivas que las negativas, lo cual nos hace muy felices.

4. ¿Cuáles aspectos son críticos en el proceso de contratación y vinculación de personas con discapacidad?

En los procesos de vinculación contamos con el apoyo de psicólogas expertas en estos temas y también, nos apoyamos en entidades que trabajan en pro de la inclusión, dado el conocimiento que tienen para favorecer los procesos de adaptación y los candidatos que pueden tener dentro de sus corporaciones. Por ejemplo, una de las organizaciones con las que trabajamos es Crear Unidos.

Algunos de los requerimientos que tenemos es que las personas puedan ser autónomos en su movilidad, bien sea con su propia silla de ruedas o porque tienen una limitación sensorial o cognitiva que no tiene incidencia sobre su desplazamiento, ya que nuestros centros de operación tienen grandes superficies.

Para nosotros, el servicio al cliente es primordial, por eso revisamos constantemente nuestros procesos de entrenamiento y analizamos que el “ser” de cada empleado se ajuste a los valores corporativos. Esto también es importante porque en el Euro buscamos entregar una atención personalizada a cada cliente, lo cual requiere una capacidad emocional importante.

En cuanto a la parte más técnica de los procesos de vinculación y contratación, estos funcionan de la misma forma que para las personas sin discapacidad, en búsqueda de garantizar verdadera igualdad en condiciones laborales.

5. ¿Considera que su negocio es inclusivo?

Totalmente de acuerdo. En todos nuestros centros de operación tenemos vinculadas a personas con diferentes tipos de discapacidad: cognitiva, física o sensorial. A través de alianzas con diferentes corporaciones expertas en temas de inclusión, buscamos emprender acciones que garanticen que estas personas desarrollen las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos que se tienen trazados y el rol que desempeñan. Actualmente, tenemos empleados con discapacidad que llevan más de una década trabajando con nosotros, lo cual demuestra que realmente nos esforzamos por garantizar su correcta adaptación y generar oportunidades laborales que les permitan cambiar sus vidas. La inclusión es ir más allá de cumplir requerimientos legales o implementar departamentos de diversidad, equidad e inclusión por el simple hecho de que ahora

están en tendencia y las grandes empresas lo están implementando como criterio en sus políticas de sostenibilidad en el frente social. Por el contrario, un negocio verdaderamente inclusivo es aquel que tiene convicción y que posee una cultura organizacional que promueve la inclusión y la generación de oportunidades.

6. ¿Ha implementado adecuaciones a sus instalaciones para garantizar una buena experiencia a personas con discapacidad que visiten el lugar?

Este es el aspecto en el que más debemos trabajar, ya que no hemos realizado suficientes adecuaciones en nuestra infraestructura física para garantizar mejor inclusión. Pese a esto, nuestras sedes son amplias y casi todas cuentan con rampas o ascensores para brindar mayor accesibilidad tanto a empleados como personas con discapacidad que nos visiten. Para el caso de las personas con discapacidad visual, aún no hemos incorporado mejoras como ascensores con señalización braille o ayudas auditivas para favorecer su experiencia. Sabemos que esto es algo de suma relevancia, por lo que comenzaremos a incorporarlo en nuestros planes de trabajo desde el frente de Gestión Humana.

7. Al momento de seleccionar un proveedor, ¿Cuáles son los aspectos relevantes en los que basa su elección?

Supermercados Euro ejecuta una revisión exhaustiva, es un proceso que tarda entre tres y cuatro meses, ya que todo lo hacemos por medio de SARLAFT, donde investigamos cada una de las actividades de este proveedor, de los socios, las personas que administran, entre otras variables que nos permiten evitar apoyar o relacionarnos con cualquier persona que esté desarrollando actividades ilícitas. De esta manera, buscamos minimizar el riesgo de afectar la buena imagen y reputación con la que cuenta Euro Supermercados. Luego de que los proveedores pasan el filtro legal y de cumplimiento, nos enfocamos en evaluar la pertinencia de tener sus productos en nuestra tienda, la propuesta de valor que nos ofrecen, calidad y precio. También, hacemos un proceso conjunto de revisión de cláusulas y condiciones contractuales.

8. Esta investigación se está realizando con el fin de evaluar la viabilidad de un café cultural dirigido a personas con discapacidades sensoriales en la ciudad de Medellín ¿Tiene alguna recomendación para la planeación y ejecución de este proyecto?

La principal recomendación para emprendimientos que tengan como foco a las personas con discapacidad es que analicen muy bien el personal a contratar en lo que respecta al ser, sus valores y su personalidad, lo cual aplica tanto para personas con discapacidad como aquellas que no. En la experiencia que he tenido en Euro Supermercados y en otras compañías, he comprobado que las habilidades blandas pesan mucho más que las duras en el desempeño de una persona en un rol en particular. Además, en temas de servicio al cliente hay que ser muy cuidadosos con la contratación porque la atención al público requiere mucha inteligencia emocional.

Anexo 7. Entrevista semiestructurada: CAIPD

Fecha	Agosto 24 de 2023
Nombre del entrevistado	Ana María Jaramillo
Empresa	Centro de atención integral para personas con discapacidad - CAIPD
Cargo	Directora CAIPD
Profesión	Enfermera
Experiencia	7 años

1. ¿Considera que en Colombia existen barreras a nivel social y cultural para la inclusión de personas con discapacidad?

En Colombia existen barreras no solo a nivel social y cultural, a nivel laboral es uno de los ámbitos donde más hay discriminación, ya que las personas con discapacidad se miran desde sus limitaciones más no desde sus capacidades, lo que hace que el enfoque sea diferente. Cuando los seres humanos son capaces de ver las demás destrezas y capacidades que tienen estas personas es donde empezamos a crear más oportunidades para ellos.

2. ¿Cuál ha sido su principal motivación o las razones por las cuales tomo la decisión de trabajar con personas con discapacidad?

Mi principal motivación han sido mis padres, ambos tienen discapacidades auditivas y visuales. Desde pequeña vivir en este entorno familiar, me llevo a querer estudiar una carrera profesional que estuviera al servicio de los demás, por lo que me decidí por enfermería, una profesión donde su esencia es la empatía.

3. ¿Cómo ha sido su experiencia trabajando con personas con discapacidad?

En dos palabras, podría describir esta experiencia como un aprendizaje y un espacio de humanización constante. Desde mi rol como directora del CAIPD he tenido la oportunidad de estar cerca de las personas que asisten al centro, de ver como ha sido su progreso y como a partir de las diferentes actividades que se realizan logran superarse y salir adelante.

4. ¿Cuáles considera que son los aspectos más críticos o difíciles a la hora de trabajar con personas con discapacidad?

Lo más difícil de trabajar con personas con discapacidad son las pocas oportunidades que les ofrece la sociedad, las barreras que se crean en los diferentes sectores por falta de conocimiento de sus demás destrezas y capacidades.

5. ¿Cuál considera que es el principal diferenciador de la entidad u organización en la que labora en cuanto al modelo de inclusión?

El Centro de Atención Integral para Personas con Discapacidad – CAIPD, es el único centro de atención integral que brinda a las personas en situación de discapacidad y sus familias oportunidades que les permiten el desarrollo, potencialización, mantenimiento de habilidades físicas, cognitivas, familiares, sociales y laborales de manera gratuita en todo el Valle de Aburra, brindando procesos de formación y apoyo en áreas de asesoría e intervención.

6. La organización o entidad donde labora cuenta con adecuaciones en sus instalaciones para garantizar buenas condiciones a las personas con discapacidad.

Actualmente estamos ubicados en una infraestructura que no fue diseñada para ellos, pero se le han venido realizando adecuaciones que ha permitido su accesibilidad.

Además, estamos próximos a la construcción de una nueva sede pensada en ellos. El objetivo con este nuevo espacio es garantizar que las personas con discapacidad que nos visiten cada vez puedan

ser más autónomas y que con las adecuaciones que este centro de atención tenga, puedan sentirse seguros e independientes.

7. ¿Qué aspectos considera que debe tener en cuenta un negocio o empresa que quiera vincular dentro de su fuerza laboral personas con discapacidad?

Lo primero es que las empresas deben de realizar una sensibilización a todo el equipo de trabajo para que tengan conocimiento de lo que es una discapacidad y así sea más fácil la adaptación por parte de los miembros de la organización.

Lo segundo, garantizar que el lugar de trabajo que ocupará la persona con discapacidad cumpla los requisitos para su óptimo desempeño.

Anexo 8. Entrevista semiestructurada: INDER

Fecha	Agosto 23 de 2023
Nombre del entrevistado	Diana Lucia Trujillo Pérez
Empresa	Instituto de Deporte, Recreación Y Aprovechamiento del Tiempo Libre - INDER
Cargo	Líder del programa “Sin Barreras”
Profesión	Profesional en deportes.
Experiencia	10 años

1. ¿Considera que en Colombia existen barreras a nivel social y cultural para la inclusión de personas con discapacidad?

Desde mi rol en el INDER, considero que Colombia es un país donde existen muchas barreras y limitaciones para las personas con discapacidad, un ejemplo de ello es la poca infraestructura o espacios adaptados para este tipo de población, la falta de adecuaciones en los medios de transporte y las pocas o nulas oportunidades en el ámbito laboral y académico.

2. ¿Cuál ha sido su principal motivación o las razones por las cuales tomo la decisión de trabajar con personas con discapacidad?

Desde el momento en que decidí estudiar profesional en deportes, tenía claro que quería ejercerlo en pro de los demás, y en el INDER me brindaron la oportunidad de trabajar con personas con destrezas y capacidades físicas diferentes, lo que represento un reto en mi vida profesional. Llevo aproximadamente 10 años trabajando con personas en condición de discapacidad y cada día esto se convierte en una motivación para hacer las cosas mejor.

3. ¿Cómo ha sido su experiencia trabajando con personas con discapacidad?

Ha sido una experiencia gratificante, en la cual he podido aportar mis conocimientos, pero lo más valioso ha sido el aprendizaje que ellos me transmiten, convenciéndome cada día que las discapacidades solo están y se crean en la mente.

4. ¿Cuáles considera que son los aspectos más críticos o difíciles a la hora de trabajar con personas con discapacidad?

- La falta de apoyo económico por parte de entidades gubernamentales, ya que esto limita en ocasiones el desarrollo de ciertas actividades y programas por la falta de recursos.
- La falta de apoyo y sensibilidad por parte la sociedad y de sus familias.

5. ¿Cuál considera que es el principal diferenciador de la entidad u organización en la que labora en cuanto al modelo de inclusión?

A través de la oficina de recreación y actividad física, se busca desarrollar programas, como “Sin Barreras”, a través de los cuales las personas en condición de discapacidad del municipio de Envigado realizan actividades recreativas y físicas, las cuales les permite potencializar sus destrezas corporales, garantizar su salud y su bienestar en general.

Garantizar el bienestar y la inclusión de este tipo de personas a la sociedad a través de la recreación y la actividad física, el acompañamiento psicológico a estas personas y sus familias es el principal diferenciador del INDER.

6. La organización o entidad donde labora cuenta con adecuaciones en sus instalaciones para garantizar buenas condiciones a las personas con discapacidad.

Actualmente se cuenta con buenas adaptaciones y recursos para desarrollar estos programas en pro de la población con discapacidad, sin embargo, se han querido desarrollar nuevos programas en deportes como taekwondo, natación, baile, entre otros, donde aún los recursos y el apoyo es muy

limitado. También tenemos como meta que cada vez los espacios donde se ejecutan estas actividades tengan mejores adecuaciones para proporcionar a estas personas autonomía y seguridad.

7. ¿Qué aspectos considera que debe tener en cuenta un negocio o empresa que quiera vincular dentro de su fuerza laboral personas con discapacidad?

Las entidades deben brindar acompañamiento psicológico para las personas con discapacidad, buscar que las tareas que van a desempeñar sean acordes y que sus discapacidades no sean una limitante. Además, de crear un espacio de sensibilización con los demás miembros de la empresa.

Anexo 9. Entrevista semiestructurada: Panadería Doménico

Fecha	Lunes 4 de septiembre de 2023
Nombre del entrevistado	Carlos Álvarez
Empresa	Panadería Doménico
Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Socio mayoritario
Profesión	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de empresas
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Carlos Álvarez actualmente es socio de varias panaderías ubicadas en el área metropolitana.

1. ¿Considera que en Colombia existen barreras a nivel social y cultural para la inclusión de personas con discapacidad?

Si, considero que existen barreras a nivel de inclusión. La mayoría de la población colombiana piensa que las personas con discapacidades físicas y mentales tienen limitaciones para aprender o ejercer algún cargo laboral, olvidándose que por el contrario son personas con capacidades excepcionales, lo cual he podido descubrir a través de las diferentes panaderías donde contratamos a este tipo de personal, ya que cada día se encargan de llenarnos de aprendizajes y de demostrar que las limitaciones no son un impedimento para salir adelante.

2. ¿Cuáles fueron las razones por las cuales tomó la decisión de contratar personas con discapacidad?

Desde el año 2020 que Doménico abrió sus puertas en Sabaneta, todos los socios teníamos claro que queríamos que nuestra empresa tuviera un sentido social, buscábamos poder contribuir a muchas familias de bajos recursos, además queríamos que personas con discapacidades hicieran parte de nuestra fuerza laboral, con el fin de que se sintieran útiles y de esta manera aportaran a la economía.

3. ¿Cómo ha sido la experiencia con los empleados con discapacidad?

Ha sido la mejor experiencia y dentro de nuestra visión como empresa hemos tomado la decisión de que en todos nuestros puntos y plantas de producción debe de haber mínimo una persona con discapacidad. Actualmente contamos con 4 sedes, dos en sabaneta, una en Rionegro e Itagüí, y esperamos pronto la apertura de una nueva. En cada una de nuestras sedes contamos con mínimo 2 personas con discapacidad que desempeñan el rol de meseros.

4. ¿Cuáles aspectos son críticos en el proceso de contratación y vinculación de personas con discapacidad?

Realmente considero que no existe ningún aspecto crítico en el proceso de contratación y vinculación de este tipo de personal, desde el primer momento cuando se abre la convocatoria y se hace el proceso de selección, son tratadas como personas normales, son sometidas a las mismas pruebas que un empleado sin discapacidad. En el momento en el que es seleccionado, se le brinda el acompañamiento por parte de un profesional, no solo para la ejecución de sus funciones, sino a nivel psicológico.

5. ¿Considera que su negocio es inclusivo?

Actualmente nuestro modelo de negocio es inclusivo, ya que busca integrar dentro de su fuerza laboral personas con discapacidades que aporten a la economía. En nuestra empresa trabajan personas con síndrome de Down, sordo mudas y con problemas de movilidad.

6. ¿Ha implementado adecuaciones a sus instalaciones para garantizar una buena experiencia a personas con discapacidad que visiten el lugar?

En Doménico se han realizado diversas adecuaciones físicas en los locales, buscando que las personas con limitaciones en la movilidad puedan ingresar fácilmente. Esperamos en un futuro contar con otro tipo de adecuaciones en cuanto al lenguaje de las cartas, y la capacitación de nuestro personal para poder atender al resto de población con otro tipo de discapacidad.

7. ¿Qué aspectos considera que deben tenerse en cuenta para definir la propuesta de valor del negocio?

A la hora de definir la propuesta de valor de un modelo de negocio se debe tener claro cuál será su principal diferenciador, en el caso de Doménico buscábamos desarrollar una iniciativa que fuera más allá que una simple panadería, queríamos que nuestros clientes nos reconocieran por ser una empresa que hacia las cosas con amor y que buscaba ayudar laboralmente a personas que la sociedad se encarga de cerrarles las puertas.

8. ¿Cuáles son los principales retos a nivel técnico para la constitución de un restaurante en Colombia?

Para la constitución de Doménico se evaluaron varios aspectos, que considero que toda empresa o negocio debe tener en cuenta:

- A nivel técnico y de mercado para definir la ubicación de las sedes hacemos un estudio previo de uso de suelos, de ubicación y además se evalúa que la zona tenga un alto flujo de personas.
- Se debe estar en constante aprendizaje, innovando en materia de tecnología y procesos de producción.
- Requerimientos legales y jurídicos a nivel comercial, tributario y laboral.
- Capacitación constante de la fuerza laboral.

9. Al momento de seleccionar un proveedor, ¿Cuáles son los aspectos relevantes en los que basa su elección?

Los aspectos relevantes a la hora de seleccionar un proveedor son: La calidad, la logística de entrega, flujo de inventarios y precios. No obstante, buscamos que a través de los insumos proporcionados por nuestros proveedores podamos ofrecer un sabor único, para así poder crear y ofrecer productos diferenciales.

10. Al momento de introducir un nuevo producto a su menú, ¿Cuáles son los aspectos que debe tener en cuenta para garantizar la aceptación de los clientes?

Para Doménico es fundamental estar en constante innovación y poder ofrecer a los clientes productos únicos, y que se salgan de lo tradicional que ofrecen las panaderías, por lo cual antes de introducir un nuevo producto a la carta, se realizan estudios previos, que incluyen degustaciones con cierto número de personas para evaluar su aceptabilidad y generar mejor antes de incluirlo. Además, también se consideran otros aspectos como la calidad, el sabor y el precio.

11. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos de un restaurante/café?

En este momento el mayor riesgo es político y económico, ya que ante tanta incertidumbre de lo que puede pasar en el largo plazo en materia de política pública, la sostenibilidad y rentabilidad de un modelo de negocio como Doménico podría verse afectado, principalmente por el incremento en la inflación, lo cual se traduce en precios altos de los insumos.

12. Esta investigación se está realizando con el fin de evaluar la viabilidad de un café cultural dirigido a personas con discapacidades sensoriales en la ciudad de Medellín ¿Tiene alguna recomendación para la planeación y ejecución de este proyecto?

A la hora de incursionar en un modelo de negocio inclusivo es importante tener en cuenta:

- Buscar una buena asesoría a nivel legal para la constitución de la empresa
- Ser cautos y conservadores en los primeros meses de operación, en cuanto a la compra de los insumos y manejo de inventarios.
- Seleccionar de manera inteligente los proveedores, buscando en los primeros meses no concentrar las compras en un único proveedor.
- Constantemente evaluar la calidad, los precios, los sabores de los productos y la aceptabilidad de estos ante el público.
- Innovar en la elaboración de los productos, los servicios ofrecidos y definir una propuesta de valor diferencial.
- Capacitación constante del personal.

Anexo 10. Horario laboral: Auxiliar cocina 1

HORARIO AUXILIAR COCINA 1

DIAS	ENTRADA	SALIDA	TOTAL HORAS	TOTAL HORAS LABORADAS
Lunes	8:00:00	16:00:00	8:00:00	7
Martes	8:00:00	20:00:00	12:00:00	11
Miércoles	DESCANSO			
Jueves	9:00:00	17:00:00	8:00:00	7
Viernes	9:00:00	17:00:00	8:00:00	7
Sábado	9:00:00	17:00:00	8:00:00	7
Domingo	8:00:00	17:00:00	9:00:00	8
Total Horas Semanales			53:00:00	47

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Horario laboral: Auxiliar cocina 2

HORARIO AUXILIAR COCINA 2				
DIAS	ENTRADA	SALIDA	TOTAL HORAS	TOTAL HORAS LABORADAS
Lunes	12:00	20:00:00	8:00:00	7
Martes	DESCANSO			
Miércoles	8:00:00	20:00:00	12:00:00	11
Jueves	14:00:00	22:00:00	8:00:00	7
Viernes	14:00:00	22:00:00	8:00:00	7
Sábado	14:00:00	22:00:00	8:00:00	7
Domingo	9:00:00	18:00:00	9:00:00	8
Total Horas Semanales			53:00:00	47

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Horario laboral: Mesero 1

HORARIO MESERO 1				
DIAS	ENTRADA	SALIDA	TOTAL HORAS	TOTAL HORAS LABORADAS
Lunes	DESCANSO			
Martes	8:00:00	15:00:00	7:00:00	6
Miércoles	8:00:00	20:00:00	12:00:00	11
Jueves	8:00:00	15:00:00	7:00:00	6
Viernes	9:00:00	18:00:00	9:00:00	8
Sábado	9:00:00	18:00:00	9:00:00	8
Domingo	9:00:00	18:00:00	9:00:00	8
Total Horas Semanales			53:00:00	47

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13. Horario laboral: Mesero 2

HORARIO MESERO 2				
DIAS	ENTRADA	SALIDA	TOTAL HORAS	TOTAL HORAS LABORADAS
Lunes	8:00:00	20:00:00	12:00:00	11
Martes	13:00:00	20:00:00	7:00:00	6
Miércoles	DESCANSO			
Jueves	15:00:00	22:00:00	7:00:00	6
Viernes	13:00:00	22:00:00	9:00:00	8
Sábado	13:00:00	22:00:00	9:00:00	8
Domingo	8:00:00	17:00:00	9:00:00	8
Total Horas Semanales			53:00:00	47

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14. Horario laboral: Cajero

HORARIO CAJERO				
DIAS	ENTRADA	SALIDA	TOTAL HORAS	TOTAL HORAS LABORADAS
Lunes	DESCANSO			
Martes	12:00:00	20:00:00	8:00:00	7
Miércoles	12:00:00	20:00:00	8:00:00	7
Jueves	13:00:00	22:00:00	9:00:00	8
Viernes	13:00:00	22:00:00	9:00:00	8
Sábado	13:00:00	22:00:00	9:00:00	8
Domingo	8:00:00	18:00:00	10:00:00	9
Total Horas Semanales			53:00:00	47

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15. Horario laboral: Administrador

HORARIO ADMINISTRADOR				
DIAS	ENTRADA	SALIDA	TOTAL HORAS	TOTAL HORAS LABORADAS
Lunes	11:00:00	20:00:00	9:00:00	8
Martes	10:00:00	18:00:00	8:00:00	7
Miércoles	9:00:00	18:00:00	9:00:00	8
Jueves	9:00:00	18:00:00	9:00:00	8
Viernes	11:00:00	20:00:00	9:00:00	8
Sábado	11:00:00	20:00:00	9:00:00	8
Domingo	DESCANSO			

Total Horas Semanales	53:00:00	47
------------------------------	-----------------	-----------

Fuente: Elaboración propia.