# Modelo de evaluación de proyecto de inversión basado en analítica de datos para determinar la viabilidad del montaje de una sucursal Starbucks en el municipio de Apartadó (Antioquia)

Katherin Lozano Durango

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Financiera

Bogotá

2026

# Modelo de evaluación de proyecto de inversión basado en analítica de datos para determinar la viabilidad del montaje de una sucursal Starbucks en el municipio de Apartadó (Antioquia)

Katherin Lozano Durango

Alexander Zamora Velandi

Tutor

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia Financiera

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Financiera

Bogotá

2026

## Dedicatoria

A mis padres, Jaime y Febe,

por su amor incondicional y apoyo constante en cada etapa de mi vida.

Gracias por ser mi inspiración y por enseñarme el valor del esfuerzo.

Este logro también es suyo, con todo mi amor y gratitud.

## Agradecimientos

A mis profesores, por su guía, paciencia y dedicación a lo largo de este proceso.

Gracias por compartir su conocimiento y motivarme a superar cada desafío.

Sus enseñanzas han sido fundamentales en mi formación académica y personal.

Con gratitud, reconozco su valioso aporte en la culminación de este logro.

**Tabla de contenido**

Resumen (Abstract)..... 13

Abstract (resumen)..... 14

Introducción..... 15

1. Planteamiento del problema..... 17

1.1 Descripción del problema..... 17

1.2 Formulación del problema..... 19

2. Justificación..... 21

2.1 Justificación teórica..... 21

2.2 Justificación práctica..... 21

2.3 Justificación metodológica..... 22

3. Objetivos..... 24

3.1 General..... 24

3.2 Específicos..... 24

4. Delimitación del problema..... 25

5. Proyectos de inversión..... 26

5.1 Concepto y naturaleza de los proyectos de inversión..... 26

5.2 Ciclo de vida y fases de preinversión..... 27

6. Metodologías de evaluación financiera de proyectos de inversión..... 28

6.1 El principio del valor del dinero en el tiempo ..... 28

6.2 El valor presente neto (VPN o VAN) ..... 28

6.3 La tasa interna de retorno (TIR) ..... 29

6.4 Período de recuperación de la inversión (payback) y relación beneficio-costo (B/C) ..... 30

6.5 El costo promedio ponderado de capital (WACC) y la tasa de descuento ..... 31

6.6 Análisis de sensibilidad y escenarios ..... 32

7. Analítica de datos e inteligencia de negocios ..... 33

7.1 Definición y alcance de la analítica de datos ..... 33

7.2 Tipos de analítica de datos y su aplicación a la evaluación de proyectos ..... 34

7.3 Big data como insumo de la analítica empresarial ..... 35

7.4 Inteligencia de negocios y toma de decisiones estratégicas ..... 36

8. Estudio de mercado como componente de la evaluación de proyectos ..... 38

8.1 Función y estructura del estudio de mercado ..... 38

8.2 Análisis de la demanda y del consumidor ..... 39

8.3 Análisis de la competencia y estructura del mercado ..... 40

9. Starbucks como modelo de negocio y su presencia en Colombia ..... 41

9.1. Historia y modelo de negocio de Starbucks ..... 41

9.2. Modelo de operación por licencias y la operación colombiana ..... 41

10. La localización como variable estratégica del proyecto ..... 43

10.1 Metodología de análisis de localización ..... 43

10.2 La localización en el sector de alimentos y bebidas ..... 44

11. Starbucks: modelo de negocio y expansión en Colombia..... 45

11.1 Caracterización del modelo de negocio de Starbucks..... 45

11.2 La industria del café de especialidad en Colombia..... 46

11.3 Crecimiento y transformación del consumo de café premium en municipios intermedios de Colombia ..... 47

12. Contexto económico y territorial de Apartadó, Antioquia..... 49

12.1 Perfil socioeconómico del municipio..... 49

12.2 La subregión de Urabá como mercado emergente..... 50

13. Propuesta de modelo integrado: analítica de datos y evaluación financiera..... 51

13.1 Fundamentos del modelo propuesto ..... 51

13.2 El ciclo de análisis de datos en el contexto del modelo ..... 52

13.3 Integración metodológica y validez del modelo ..... 53

14. Diseño metodológico ..... 54

14.1 Tipo de enfoque..... 54

14.2 Población..... 55

14.3 Muestra y técnica de muestreo..... 55

14.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... 56

14.5 Cuadro del diseño metodológico ..... 58

15. Resultados del estudio de mercado ..... 59

15.1 Caracterización de la muestra ..... 59

15.2 Consumo de café fuera del hogar y conocimiento de marca ..... 59

15.3 Intención de visita y disposición de pago ..... 61

15.4 Factores de decisión del consumidor ..... 63

15.5 Estimación de la demanda potencial ..... 63

15.6. Modelo de analítica de datos para la estimación de la demanda y evaluación de viabilidad ..... 64

16. Estudio técnico-operativo ..... 69

16.1 Localización del proyecto ..... 69

16.2 Inversión en activos fijos (CAPEX) ..... 69

16.3 Capacidad operativa instalada ..... 70

16.4 Estructura de costos operativos (OPEX) ..... 70

17. Estudio legal y organizacional ..... 72

17.1 Marco legal y regulatorio ..... 72

17.2 Estructura organizacional ..... 72

17.3 Régimen tributario aplicable ..... 73

18. Modelo financiero aplicado ..... 74

18.1 Supuestos macroeconómicos y parámetros de proyección ..... 74

18.2 Estructura de financiamiento ..... 74

18.3 Estado de resultados proyectado ..... 74

18.4 Balance general proyectado ..... 76

18.5 Flujo de caja libre proyectado ..... 76

19. Evaluación financiera ..... 78

19.1 Valor presente neto (VPN) ..... 78

19.2 Tasa interna de retorno (TIR) ..... 78

19.3 Indicadores de rentabilidad y eficiencia ..... 79

19.4 Período de recuperación de la inversión ..... 79

20. Análisis de sensibilidad y riesgo ..... 80

20.1 Análisis de escenarios ..... 80

20.2 Simulación de Montecarlo ..... 80

20.3 Frontera eficiente de Markowitz ..... 82

20.4 Variables críticas identificadas ..... 83

21. Discusión de resultados ..... 84

22. Conclusiones ..... 86

23. Recomendaciones ..... 88

24. Referencias bibliográficas ..... 90

25. Anexos ..... 95

## Lista de tablas

**Tabla 1.** ..... 58

**Tabla 2.** ..... 59

**Tabla 3.** ..... 66

**Tabla 4.** ..... 69

**Tabla 5.** ..... 75

**Tabla 6.** ..... 76

**Tabla 7.** ..... 78

## Lista de figuras

**Ilustración 1.** ..... 60

**Ilustración 2.** ..... 61

**Ilustración 3.** ..... 62

**Ilustración 4.** ..... 63

**Ilustración 5.** ..... 68

**Ilustración 6.** ..... 81

**Ilustración 7.** ..... 82

## Resumen (Abstract)

El presente trabajo desarrolla un modelo de evaluación de proyectos de inversión que integra herramientas de analítica de datos con métodos financieros tradicionales como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el período de recuperación y la relación beneficio-costo, con el propósito de determinar la viabilidad del montaje de una sucursal de Starbucks en el municipio de Apartadó (Antioquia), bajo el esquema de licenciamiento operado por Alsea en Colombia.

La metodología combina un estudio de mercado aplicado a la población local, un análisis técnico-operativo de localización y capacidad instalada, además de un análisis legal, tributario y financiero proyectado a cinco años. Asimismo, se incorporan técnicas de analítica de datos como simulación de Montecarlo con 10.000 iteraciones, análisis de escenarios y construcción de la frontera eficiente de Markowitz para evaluar el comportamiento del riesgo y la rentabilidad del proyecto.

Los resultados evidencian una intención de visita del 58,5 %, principalmente en los estratos 3 y 4, junto con una demanda proyectada creciente de 80.482 a 142.952 transacciones anuales. En términos financieros, el proyecto presenta un VPN de $702,6 millones COP y una TIR del 61,31 %, frente a una inversión inicial de $530 millones COP recuperable en aproximadamente dos años. Además, la simulación estocástica evidencia una probabilidad de pérdida cercana a cero y un ratio de Sharpe de 1,86. En conclusión, el proyecto resulta viable y demuestra que la analítica de datos fortalece la toma de decisiones en la fase de preinversión

*Palabras clave:* evaluación de proyectos de inversión, analítica de datos, viabilidad financiera, simulación de Montecarlo, Starbucks, Apartadó.

**Abstract (resumen)**

This This work develops an investment-project appraisal model that integrates data-analytics tools with classical financial methods such as Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), payback period, and benefit-cost ratio, in order to assess the feasibility of opening a Starbucks branch in the municipality of Apartadó (Antioquia, Colombia), under the licensing scheme operated by Alsea in Colombia.

The methodology combines a market study conducted with the local population, a technical-operational analysis of location and capacity, as well as a legal, tax, and five-year financial analysis. In addition, data-analytics techniques such as a 10,000-iteration Monte Carlo simulation, scenario analysis, and the construction of the Markowitz efficient frontier are incorporated to evaluate risk and profitability behavior.

The results show a 58.5 % purchase-intention rate, mainly concentrated in socio-economic strata 3 and 4, together with projected demand growth from 80,482 to 142,952 annual transactions. Financially, the project presents an NPV of COP 702.6 million and an IRR of 61.31 %, based on an initial investment of COP 530 million recoverable in approximately two years. Furthermore, the stochastic simulation indicates a near-zero probability of loss and a Sharpe ratio of 1.86. In conclusion, the project is considered viable and demonstrates that integrating data analytics strengthens decision-making during the pre-investment phase.

*Keywords:* investment-project appraisal, data analytics, financial feasibility, Monte Carlo simulation, Starbucks, Apartadó.

## Introducción

Las decisiones de inversión empresarial siempre implican riesgos, ya que requieren destinar recursos significativos en escenarios de incertidumbre; por consiguiente, contar con modelos de evaluación rigurosos resulta fundamental para reducir errores y aumentar las probabilidades de éxito. En este marco, el presente trabajo se centra en el diseño de un modelo de evaluación de proyectos de inversión que combina herramientas de analítica de datos con métodos financieros tradicionales, aplicándolo específicamente al caso de la posible apertura de una sucursal de Starbucks en el municipio de Apartadó, Antioquia.

En cuanto a la selección del caso de estudio, la elección de Apartadó responde a su creciente dinamismo económico y a la ausencia de cafeterías premium en la región, lo cual plantea tanto oportunidades como desafíos. De hecho, mientras ciudades como Bucaramanga ya han recibido tiendas de Starbucks, Apartadó carece de referentes previos que permitan estimar con certeza la demanda potencial; en consecuencia, la integración de analítica de datos se convierte en un recurso clave para fundamentar las proyecciones de ingresos y reducir la dependencia de supuestos subjetivos.

Adicionalmente, el proyecto incorpora las particularidades del esquema de licenciamiento bajo el cual opera Starbucks en Colombia, gestionado por Alsea; por lo tanto, se hace necesario adaptar los modelos financieros a condiciones específicas como el canon de licencia, los estándares operativos y los compromisos contractuales. De esta manera, el trabajo no solo aporta un caso práctico de evaluación de viabilidad, sino también una propuesta metodológica innovadora que puede replicarse en otros municipios colombianos con características similares.

En síntesis, el presente estudio busca demostrar cómo la combinación de analítica de datos y evaluación financiera puede ofrecer una visión más precisa y confiable para la toma de

decisiones de inversión; así, contribuye tanto al avance académico en este campo como al fortalecimiento del desarrollo económico local.

# 1. Planteamiento del problema

Propuesta de modelo de evaluación de proyectos de inversión basados en analítica de datos para determinar la viabilidad del montaje de una sucursal de Starbucks en el municipio de Apartadó, Antioquia.

## 1.1 Descripción del problema

Las decisiones de inversión empresarial se cuentan entre las más trascendentales que enfrentan los directivos de una organización, ya que comprometen recursos significativos en un horizonte temporal prolongado y bajo condiciones de incertidumbre que no pueden eliminarse por completo. En este sentido, Sapag (2014) advierte que la calidad del proceso de evaluación previa a la inversión es determinante para el éxito posterior del proyecto y que las pérdidas derivadas de decisiones mal fundamentadas superan con creces el costo de realizar estudios de viabilidad rigurosos antes de comprometer el capital; por tanto, esta premisa adquiere una relevancia particular cuando se trata de evaluar la expansión de una marca de consumo premium hacia un mercado geográfico en el que no tiene presencia previa.

En línea con lo anterior, Starbucks Corporation, operada en Colombia por Alsea bajo la marca Estrella Andina, ha consolidado una red de 71 tiendas en seis ciudades del país, Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y Bucaramanga, desde su entrada al mercado colombiano en 2014. Asimismo, en agosto de 2024, Alsea anunció una inversión de 12 millones de dólares para abrir 30 nuevas tiendas en los próximos tres años, con una estrategia orientada a incursionar en nuevas ciudades e introducir nuevos formatos de tienda; en consecuencia, este anuncio evidencia que la marca se encuentra en una fase activa de expansión, lo que hace especialmente pertinente el desarrollo de modelos rigurosos de viabilidad para mercados aún no explorados por la cadena.

Dentro de este contexto, Apartadó, el municipio más poblado y económicamente activo de la subregión de Urabá en Antioquia, representa un caso de análisis de particular interés. En efecto, la subregión ha experimentado en las últimas décadas un proceso de diversificación económica que trasciende su histórica base bananera para incorporar sectores como comercio, servicios financieros, construcción y manufactura; esto ha dado lugar, a una creciente clase media local que demanda bienes y servicios diferenciados. No obstante, a diferencia de ciudades como Bucaramanga, que recibió sus primeras tiendas Starbucks en octubre de 2023, Apartadó carece de presencia de esta u otras cafeterías de segmento premium, lo cual dificulta estimar la demanda potencial con base en datos reales del mercado local.

Precisamente, esta dificultad de estimación constituye el núcleo del problema que aborda el presente trabajo. Baca (2013) señala que el mayor riesgo en la evaluación de proyectos de inversión en mercados nuevos o poco explorados no reside en los métodos de cálculo de los indicadores financieros sino más bien en la calidad y el fundamento empírico de los datos que los alimentan; por ende, en ausencia de un referente histórico de ventas en el mercado local, las proyecciones de ingresos tienden a apoyarse en supuestos subjetivos que pueden subestimar o sobreestimar la demanda potencial, induciendo a errores de decisión costosos en ambos sentidos.

Frente a esta problemática, la literatura especializada ha avanzado en el desarrollo de herramientas que permiten reducir esta brecha de información. Barón, et al. (2021) documentan que la integración de herramientas de analítica de datos e inteligencia de negocios en los procesos de toma de decisiones estratégicas mejora significativamente la calidad y la fundamentación empírica de dichas decisiones, generando así una ventaja competitiva sostenible para las organizaciones que las adoptan; sin embargo, en el ámbito específico de la evaluación de proyectos de inversión en el sector de alimentos y bebidas en municipios intermedios

colombianos, la articulación formal entre analítica de datos y métodos clásicos de evaluación financiera, como VPN, TIR y análisis de sensibilidad, aún constituye un campo metodológico insuficientemente desarrollado en la literatura académica nacional.

Adicionalmente, se incorpora una segunda dimensión del problema: la ausencia de modelos de evaluación adaptados a las particularidades del esquema de licenciamiento bajo el cual opera Starbucks en Colombia. En efecto, a diferencia de un proyecto de inversión en un negocio propio, la evaluación de la viabilidad de una operación de esta naturaleza debe incorporar variables específicas como el canon de licencia pactado con Alsea, los requerimientos mínimos de inversión en adecuación del local, los estándares operativos de la marca y las condiciones de transferencia del riesgo entre el licenciatario y el operador.

Miranda (2012) subraya que los proyectos que involucran contratos de licenciamiento o concesión requieren un tratamiento metodológico diferenciado en la estructura de flujos de caja, dado que los pagos por uso de marca y los compromisos de inversión estipulados contractualmente condicionan de manera sustantiva los indicadores de viabilidad financiera; en síntesis, la ausencia de un modelo que integre estas particularidades con herramientas de analítica de datos configura el vacío metodológico al que responde este trabajo.

### 1.2 Formulación del problema

A partir de la descripción anterior, el problema central de investigación se formula mediante la siguiente pregunta:

¿Cómo diseñar un modelo de evaluación de proyectos de inversión que integre herramientas de analítica de datos con los métodos financieros clásicos, para determinar la viabilidad del montaje de una sucursal de Starbucks en el municipio de Apartadó, Antioquia?

Esta pregunta central se desagrega en las siguientes preguntas específicas, cuya respuesta articulada constituye el desarrollo del presente trabajo:

¿Cuáles son las variables clave del entorno demográfico, socioeconómico y competitivo de Apartadó que determinan la demanda potencial para un establecimiento de cafetería premium como Starbucks, y qué herramientas de analítica de datos permiten estimarlas con mayor precisión?

¿Qué metodología de análisis de mercado, fundamentada en la recopilación y procesamiento de datos primarios y secundarios, permite construir proyecciones de ingresos confiables para el modelo financiero en un mercado sin referentes previos de la marca?

¿Cuáles son los indicadores financieros, VPN, TIR, período de recuperación y relación beneficio-costo que resultarían de aplicar el modelo integrado propuesto a las condiciones específicas del proyecto en Apartadó, y qué conclusión arrojan sobre su viabilidad?

¿Qué nivel de sensibilidad presentan los indicadores de viabilidad del proyecto ante variaciones en las variables críticas, nivel de ventas proyectadas, canon de licencia, costo de arrendamiento y tasa de descuento identificadas mediante la analítica de datos?

# 2. Justificación

## 2.1 Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico, el presente trabajo contribuye al desarrollo de un campo de investigación emergente en la literatura académica colombiana: la articulación formal entre la analítica de datos y la evaluación financiera de proyectos de inversión. Berrío, et al. (2025), en su revisión sistemática de 122 artículos indexados en Scopus, identifican que las metodologías que integran herramientas de inteligencia artificial y analítica de datos en los procesos de investigación de mercado y análisis del consumidor representan una frontera activa de investigación con aplicaciones crecientes en el sector de servicios y retail. El desarrollo de un modelo que operacionalice esta integración en el contexto específico de la evaluación de proyectos de inversión para el sector de alimentos y bebidas en Colombia aporta un caso metodológico de referencia que puede ser replicado y adaptado en investigaciones futuras.

Adicionalmente, el trabajo aborda una limitación reconocida en los modelos clásicos de evaluación financiera. Miranda (2012) señala que la mayor fuente de error en la práctica evaluativa no reside en los métodos de cálculo sino en la calidad de los supuestos que los alimentan, y que la incorporación de técnicas sistemáticas de recopilación y análisis de datos para fundamentar dichos supuestos es uno de los campos de mejora metodológica más prometedores en la disciplina. La propuesta metodológica de este trabajo responde directamente a esta oportunidad de mejora, enriqueciendo el instrumental académico disponible para la evaluación de proyectos en mercados con alta incertidumbre informacional.

## 2.2 Justificación práctica

En el plano práctico, el trabajo es pertinente en el contexto de la fase de expansión activa que atraviesa Starbucks en Colombia. Con el anuncio de la apertura de 30 nuevas tiendas en el

período 2024-2027 y la intención declarada de incursionar en nuevas ciudades, el operador colombiano de la marca, Alsea requiere de instrumentos analíticos robustos para priorizar y evaluar los mercados candidatos (Alsea, 2024). El modelo propuesto ofrece un marco metodológico replicable que puede ser aplicado por potenciales licenciatarios locales, firmas consultoras o la propia Alsea en el proceso de evaluación de Apartadó y otros municipios intermedios de Colombia.

Desde la perspectiva del municipio de Apartadó, la eventual instalación de una operación Starbucks generaría impactos económicos positivos en términos de generación de empleo formal directo e indirecto, atracción de inversión privada y fortalecimiento de la imagen de la ciudad como destino comercial competitivo en la subregión de Urabá. Estudios sobre los efectos de la inversión en infraestructura comercial en municipios intermedios colombianos documentan que la llegada de marcas de reconocimiento nacional e internacional tiene efectos multiplicadores sobre la actividad comercial del entorno inmediato y sobre la percepción del municipio como destino de inversión (Cámara de Comercio de Urabá, 2021). La disponibilidad de un estudio de viabilidad riguroso y transparente puede facilitar la toma de decisiones tanto del potencial inversionista como de las autoridades municipales interesadas en promover el desarrollo económico local.

### 2.3 Justificación metodológica

El presente trabajo cuenta, además, con una justificación de orden metodológico. En particular, la propuesta de integrar herramientas de analítica de datos en la fase de construcción de insumos para la evaluación financiera, en lugar de utilizarlas de manera independiente o posterior,  representa una innovación en el diseño del proceso evaluativo, ya que responde a las recomendaciones de la literatura más reciente.

En efecto, Perales, et al. (2024) plantean que las soluciones de inteligencia de negocios deben diseñarse de manera integrada con los procesos de toma de decisiones que buscan soportar, y no como sistemas de reporte incorporados ex post a procesos previamente definidos. En este sentido, el modelo propuesto adopta este principio de diseño integrado, lo cual lo distingue metodológicamente de los enfoques convencionales de evaluación de proyectos.

Por otra parte, la elección de Apartadó como caso de aplicación no es arbitraria, sino metodológicamente fundamentada. En efecto, el municipio reúne condiciones que lo configuran como un caso representativo de una categoría más amplia de municipios colombianos caracterizados por un dinamismo económico creciente y la ausencia de oferta de cafeterías premium. Por ejemplo, cuenta con una población superior a 180.000 habitantes, presenta un sector comercial en expansión, tal como lo documenta la Cámara de Comercio de Urabá (2021) y se inserta en un entorno macroeconómico favorable, evidenciado en el crecimiento del departamento de Antioquia, que registró una variación del 2,8 % en el tercer trimestre de 2024 según el ITAED del DANE (ANIF, 2025).

No obstante, persiste una limitación relevante: la ausencia de información sistematizada que permita evaluar la viabilidad de inversiones premium con el rigor metodológico requerido. En consecuencia, esta combinación de características convierte a Apartadó en un escenario idóneo para la aplicación y validación del modelo propuesto, al tiempo que permite generar evidencia replicable para contextos similares dentro del territorio colombiano.

# 3. Objetivos

## 3.1 General

Diseñar un modelo de evaluación de proyectos de inversión que integre herramientas de analítica de datos con los métodos financieros clásicos (VPN, TIR, período de recuperación y relación beneficio-costo), y aplicarlo para determinar la viabilidad técnica, de mercado y financiera del montaje de una sucursal de Starbucks en el municipio de Apartadó, Antioquia.

## 3.2 Específicos

- Caracterizar el entorno socioeconómico, demográfico y competitivo del municipio de Apartadó mediante el análisis de fuentes de datos primarias y secundarias, identificando las variables determinantes de la demanda potencial para un establecimiento de cafetería premium.
- Estimar la demanda potencial para una sucursal de Starbucks en Apartadó a través de herramientas de analítica de datos, construyendo proyecciones de ingresos diferenciadas por escenario (pesimista, esperado y optimista) que alimenten el modelo financiero.
- Estructurar el modelo financiero del proyecto incorporando los flujos de inversión, operación y liquidación asociados al esquema de licenciamiento de Starbucks en Colombia, y calcular los indicadores de viabilidad financiera bajo los escenarios de demanda proyectados.
- Realizar el análisis de sensibilidad y de riesgo del proyecto, identificando las variables críticas que más impactan sobre el VPN y estableciendo los umbrales de viabilidad bajo diferentes configuraciones del entorno económico y comercial.

## 4. Delimitación del problema

El presente estudio se delimita, en primer lugar, desde el punto de vista geográfico, al municipio de Apartadó; no obstante, el modelo metodológico desarrollado está concebido para ser replicable en otros municipios colombianos con características similares. En segundo lugar, desde el enfoque temático, el trabajo se concentra en la fase de preinversión del ciclo de vida del proyecto, específicamente en la elaboración del estudio de factibilidad; por consiguiente, no abarca la fase de diseño detallado de la inversión ni la fase de operación. Asimismo, el horizonte de evaluación financiera considerado es de cinco años, período convencional en la literatura para proyectos del sector de alimentos y bebidas (Baca, 2013, p. 14), incluyendo además una revisión al quinto año como hito intermedio de análisis.

En tercer lugar, desde el punto de vista informacional, el estudio se apoya en datos disponibles a marzo de 2025, entre los cuales se incluyen las proyecciones de población del DANE con base en el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, los indicadores de actividad económica departamental del ITAED y los datos financieros de referencia del sector de servicios de alimentos y bebidas. De igual manera, las proyecciones macroeconómicas se construyen sobre los escenarios de crecimiento del PIB de Antioquia documentados por el Centro de Pensamiento de la Universidad EIA (2024) y los reportes de coyuntura económica de Fenalco Antioquia.

Finalmente, el modelo establece ciertos supuestos de alcance: por un lado, no considera la posibilidad de apertura simultánea de más de una tienda en el municipio; y por otro, la evaluación se realiza bajo el supuesto de que la operación se desarrollaría bajo el esquema de licenciamiento vigente con Alsea como único operador autorizado de Starbucks en Colombia..

# 5. Proyectos de inversión

## 5.1 Concepto y naturaleza de los proyectos de inversión

Un proyecto de inversión puede entenderse, en su formulación más elemental, como la asignación planificada de recursos escasos hacia la generación de beneficios económicos o sociales futuros. En este sentido, desde una perspectiva clásica de la literatura latinoamericana sobre el tema, Baca (2013) define el proyecto como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema orientado a resolver una necesidad humana (p. 2). Así, esta definición, pese a su aparente sencillez, encapsula tres elementos analíticos de gran relevancia: la identificación de un problema o necesidad, la existencia de recursos limitados para atenderla y la búsqueda de la opción más eficiente entre las alternativas disponibles.

A partir de esta base conceptual, Sapag y Sapag (2014) amplían la perspectiva al señalar que la preparación y evaluación de proyectos constituye una herramienta que genera información con el propósito de que quien deba tomar la decisión de inversión disponga de todos los elementos de juicio necesarios. En consecuencia, la evaluación no es un fin en sí misma, sino un instrumento orientado a reducir la incertidumbre inherente a toda decisión de asignación de capital en un horizonte temporal determinado.

Por su parte, Miranda (2012), desde la perspectiva colombiana, complementa esta visión al afirmar que la gestión de proyectos trasciende el análisis técnico y financiero para incorporar consideraciones económicas, sociales y ambientales; de modo que la bondad de una propuesta de inversión depende no solo de su rentabilidad privada, sino también de su coherencia con el entorno en el que se inscribe. En este contexto, este enfoque integrador resulta especialmente relevante para el análisis de viabilidad de una operación comercial en un municipio con las condiciones socioeconómicas particulares de Apartadó.

### 5.2 Ciclo de vida y fases de preinversión

La literatura especializada identifica de manera consistente tres grandes fases en el ciclo de vida de los proyectos de inversión: preinversión, inversión y operación. Entre ellas, la fase de preinversión es, desde la perspectiva analítica, la de mayor trascendencia, ya que en ella se construye y valida el conocimiento que fundamentará la decisión de comprometer o no los recursos. En este marco, Baca (2013) distingue dentro de la preinversión los estudios de perfil, prefactibilidad y factibilidad, señalando que la profundidad del análisis debe ser proporcional a la magnitud de la inversión y al nivel de incertidumbre del entorno.

A partir de esta clasificación, Sapag (2014) profundiza al establecer que el estudio de factibilidad representa la etapa de mayor rigor metodológico, en la medida en que incorpora, de manera articulada, el estudio de mercado, el estudio técnico-organizacional, el estudio legal-tributario y la evaluación económico-financiera. En consecuencia, esta estructura metodológica es la que se adopta como referente en el presente trabajo, adaptándola a las particularidades del sector de alimentos y bebidas y al contexto municipal de Apartadó.

Por su parte, Miranda (2012) subraya que el documento de preinversión cumple una doble función: por un lado, sirve como herramienta para la toma de decisiones del inversionista; y por otro, opera como guía de ejecución durante la fase de inversión. En este sentido, esto implica que la calidad del análisis de preinversión se convierte en una condición necesaria aunque no suficiente para el éxito del proyecto en su fase operativa.

# 6. Metodologías de evaluación financiera de proyectos de inversión

## 6.1 El principio del valor del dinero en el tiempo

El fundamento teórico de toda evaluación financiera de proyectos reside en el principio del valor del dinero en el tiempo, el cual reconoce que una unidad monetaria disponible hoy tiene mayor valor que una unidad monetaria disponible en el futuro, debido a las posibilidades de inversión existentes en la economía. En este sentido, este axioma, ampliamente aceptado en la teoría financiera contemporánea, constituye la base sobre la cual se construyen los métodos de flujos de caja descontados (FCD), considerados los más robustos desde el punto de vista teórico para la evaluación de proyectos de inversión (Sapag & Sapag, 2014).

Bajo esta lógica, Miranda (2012) señala que la evaluación financiera o privada de proyectos tiene por objeto establecer la bondad, o no, de la propuesta desde la perspectiva del inversionista, mediante la comparación de los flujos de ingresos y egresos generados a lo largo del horizonte de evaluación, debidamente descontados a una tasa de costo de capital que refleje tanto el riesgo del proyecto como el costo de oportunidad del capital invertido. En consecuencia, este proceso de cuantificación y comparación de flujos futuros sobre una base homogénea constituye el núcleo metodológico de la evaluación financiera.

## 6.2 El valor presente neto (VPN o VAN)

El Valor Presente Neto (VPN), también denominado Valor Actual Neto (VAN), es el indicador que mide la contribución neta de un proyecto al patrimonio del inversionista, expresada en unidades monetarias actuales. En términos operativos, el VPN se calcula como la diferencia entre el valor presente de los flujos netos de efectivo esperados y la inversión inicial requerida (Baca, 2013, p. 209). De este modo, un VPN positivo indica que el proyecto genera, en

valor presente, más ingresos que los costos incurridos incluyendo el costo de capital, lo que implica, en consecuencia, un incremento neto en el valor de la empresa.

Desde una perspectiva teórica, Sapag y Sapag (2014) afirman que el VPN constituye el criterio de evaluación financiera más sólido, en la medida en que mide directamente el incremento en la riqueza del inversionista y permite comparar proyectos con diferentes perfiles de flujos de caja sin incurrir en los problemas asociados a la Tasa Interna de Retorno (TIR). En consecuencia, la regla de decisión es clara e inequívoca: se acepta el proyecto si el VPN es mayor o igual a cero, y se rechaza si es negativo.

Por su parte, Miranda (2012) complementa esta visión al señalar que la tasa de descuento utilizada en el cálculo del VPN debe reflejar el costo de oportunidad del capital; es decir, la rentabilidad que el inversionista dejaría de percibir al destinar sus recursos al proyecto en lugar de a su mejor alternativa disponible con un nivel de riesgo equivalente. Por lo tanto, la correcta estimación de esta tasa resulta tan crítica como la proyección de los flujos de caja, ya que ambas variables determinan la consistencia y confiabilidad del resultado obtenido.

### 6.3 La tasa interna de retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento que hace que el VPN de un proyecto sea igual a cero; es decir, aquella para la cual el valor presente de los ingresos futuros iguala exactamente la inversión inicial. En términos formales, Baca (2013) la define como la tasa de descuento a la cual el valor actual de los beneficios del proyecto iguala el valor actual de sus costos. Desde una perspectiva intuitiva, la TIR representa la rentabilidad promedio anual que generaría el proyecto durante todo su horizonte de evaluación, expresada como una tasa porcentual.

A partir de esta definición, la regla de decisión asociada a la TIR establece que un proyecto es aceptable si su TIR es superior a la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR), o tasa de costo de capital, la cual representa el rendimiento mínimo exigido por el inversionista. No obstante, la literatura advierte sobre varias limitaciones de este indicador. En particular, Sapag y Sapag (2014) señalan que la TIR puede arrojar múltiples valores cuando los flujos de caja presentan más de un cambio de signo, y además, puede conducir a decisiones erróneas al comparar proyectos mutuamente excluyentes con diferente escala o perfil temporal de flujos.

En este contexto, y dada la complementariedad entre el VPN y la TIR, Miranda (2012) recomienda aplicar ambos indicadores de manera simultánea, puesto que, en condiciones normales, flujos de caja convencionales y proyectos independientes, ambos métodos deberían conducir a la misma decisión de aceptar o rechazar el proyecto. Por consiguiente, cualquier divergencia entre estos indicadores debe interpretarse como una señal de alerta que invita al analista a profundizar en la estructura de los flujos de caja y en los supuestos subyacentes del modelo.

### 6.4 Período de recuperación de la inversión (payback) y relación beneficio-costo (B/C)

El Período de Recuperación de la Inversión (Payback) es el tiempo requerido para recuperar, a partir de los flujos netos de efectivo del proyecto, la totalidad del capital invertido inicialmente. A diferencia de indicadores como el VPN y la TIR, el Payback no descuenta los flujos de caja, lo cual constituye su principal limitación teórica, ya que no incorpora el valor del dinero en el tiempo. No obstante, Baca (2013) señala que, pese a esta deficiencia, el Payback es un indicador complementario ampliamente utilizado en la práctica empresarial como medida del

riesgo de liquidez del proyecto; en efecto, cuanto más largo es el período de recuperación, mayor es la exposición del inversionista a cambios adversos en el entorno.

Por otra parte, la Relación Beneficio-Costo (B/C) compara, en términos de valor presente, los beneficios del proyecto con sus costos. En este sentido, cuando la relación B/C es mayor que uno, el proyecto genera más beneficios que costos en valor presente, lo que implica su viabilidad desde esta perspectiva. Adicionalmente, Miranda (2012) señala que este indicador resulta especialmente útil cuando se requiere comunicar la conveniencia del proyecto a audiencias no especializadas en análisis financiero, debido a que su interpretación es intuitiva y directa.

### 6.5 El costo promedio ponderado de capital (WACC) y la tasa de descuento

La determinación de la tasa de descuento apropiada para la evaluación de proyectos de inversión es uno de los aspectos más delicados del análisis financiero. Cuando el proyecto se financia con una combinación de recursos propios y deuda, la tasa de descuento pertinente es el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC, por su sigla en inglés Weighted Average Cost of Capital), que combina el costo de cada fuente de financiamiento ponderado por su participación en la estructura de capital (Sapag & Sapag, 2014).

Matemáticamente, el WACC se expresa como $WACC = [E/(E+D)] \times Ke + [D/(E+D)] \times Kd \times (1-Tc)$, donde E es el capital propio, D es la deuda, Ke es el costo del capital propio, Kd es el costo de la deuda antes de impuestos y Tc es la tasa impositiva corporativa. Miranda (2012) destaca que la correcta estimación del costo del capital propio representa el mayor desafío práctico en la aplicación del WACC, pues requiere incorporar el riesgo específico del proyecto y las condiciones del mercado de capitales en el que opera el inversionista.

Para proyectos en Colombia, Sapag (2014) sugiere que, cuando no existe un mercado de capitales profundo que permita estimar el riesgo sistemático con precisión, es usual recurrir a

tasas de referencia del sector, ajustadas por el riesgo país y el riesgo específico del negocio, como alternativa práctica para la determinación de la tasa de descuento. Este criterio metodológico es adoptado en el presente modelo de evaluación.

### 6.6 Análisis de sensibilidad y escenarios

Dado que cualquier proyección financiera involucra supuestos sobre variables cuyo comportamiento futuro es incierto, el análisis de sensibilidad es un componente indispensable de la evaluación financiera de proyectos. Baca (2013) define el análisis de sensibilidad como el procedimiento que mide cuánto se modifica el VPN (o cualquier otro indicador) ante cambios en las variables clave del proyecto, identificando cuáles de esas variables tienen mayor impacto sobre la viabilidad del proyecto.

Sapag y Sapag (2014) formalizan este concepto al distinguir entre el análisis de sensibilidad univariado, que modifica una variable a la vez manteniendo las demás constantes y el análisis de escenarios, que combina simultáneamente cambios en múltiples variables para construir escenarios optimistas, pesimistas y más probables. Este último enfoque es considerado metodológicamente más realista, pues reconoce que las variables del entorno no son independientes entre sí.

Miranda (2012) subraya que el análisis de sensibilidad transforma la evaluación financiera de un ejercicio determinístico a uno probabilístico, permitiendo al inversionista conocer no solo el resultado esperado sino también el rango de posibles resultados y su sensibilidad a los supuestos del modelo. La generación de este perfil de riesgo es especialmente valiosa en proyectos como el presente, donde las proyecciones de ventas en un mercado no explorado previamente por la marca comportan un nivel significativo de incertidumbre.

# 7. Analítica de datos e inteligencia de negocios

## 7.1 Definición y alcance de la analítica de datos

La analítica de datos ha emergido en las últimas dos décadas como una de las disciplinas más dinámicas e influyentes en el campo de la gestión empresarial. En este contexto, Barón et al. (2021), a partir de una revisión sistemática de artículos indexados en SCOPUS, Web of Science y SciELO, definen la analítica de datos como el conjunto de herramientas tecnológicas y procesos metodológicos orientados a transformar grandes volúmenes de datos en información útil para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Asimismo, estos autores concluyen que la adopción de soluciones de inteligencia de negocios y analítica de datos constituye un factor diferenciador del desempeño empresarial.

En línea con lo anterior, Liang y Liu (2018, citados en Barón et al., 2021) identifican que la investigación en inteligencia de negocios y analítica de datos se ha expandido significativamente a partir del año 2010, abarcando aplicaciones en múltiples sectores organizacionales, particularmente en la toma de decisiones estratégicas, la optimización de procesos y la generación de ventajas competitivas sostenibles. Este crecimiento, a su vez, ha sido impulsado por diversos factores, entre los que se destacan la reducción en los costos de almacenamiento y procesamiento de datos, así como la masificación de tecnologías cloud, que facilitan el análisis de grandes volúmenes de información.

Por otra parte, Berrío et al. (2025), en una revisión sistemática de 122 artículos de la base de datos Scopus publicados entre 2018 y 2023, encuentran que las herramientas de analítica de datos impactan principalmente los procesos de mejora continua en las organizaciones. Adicionalmente, evidencian que los ejercicios de segmentación de clientes y consumidores se construyen predominantemente sobre información comportamental, lo cual pone de manifiesto el

potencial de la analítica para afinar la definición del mercado objetivo en proyectos de inversión, especialmente en el sector de servicios.

### 7.2 Tipos de analítica de datos y su aplicación a la evaluación de proyectos

La literatura académica distingue cuatro niveles de analítica de datos según su grado de sofisticación y el tipo de pregunta que responden. En este sentido, Perales et al. (2024), en su revisión sobre metodologías de construcción de soluciones de inteligencia de negocios, identifican estos niveles como: analítica descriptiva (¿qué está pasando?), analítica diagnóstica (¿por qué ocurrió?), analítica predictiva (¿qué podría ocurrir?) y analítica prescriptiva (¿qué debería hacerse?). Asimismo, señalan que el avance hacia niveles superiores de analítica exige una mayor madurez en las capacidades de gestión de datos de la organización.

Ahora bien, en el contexto específico de la evaluación de proyectos de inversión, los niveles predictivo y prescriptivo adquieren una relevancia particular. Por un lado, la analítica predictiva permite proyectar la demanda potencial, el comportamiento del consumidor y las condiciones competitivas del mercado objetivo bajo distintos escenarios, lo que contribuye a reducir la dependencia de estimaciones subjetivas en la construcción de las proyecciones financieras. Por otro lado, la analítica prescriptiva posibilita optimizar decisiones como la localización del establecimiento, el mix de productos y la estrategia de precios, generando así recomendaciones fundamentadas en evidencia cuantitativa (Perales et al., 2024, p. 4).

Complementariamente, Božič y Dimovski (2019, citados en Barón et al., 2021) sostienen que las organizaciones que dominan las prácticas de inteligencia de negocios y analítica de datos logran transitar de la simple creación de valor hacia la generación de valor competitivo. Además, destacan que la incorporación de un componente de innovación en los procesos analíticos produce mejoras adicionales en el desempeño organizacional. En consecuencia, este hallazgo

sugiere que la analítica de datos no debe concebirse únicamente como una herramienta de diagnóstico, sino también como un habilitador estratégico de ventajas competitivas dinámicas.

### 7.3 Big data como insumo de la analítica empresarial

El fenómeno del Big Data constituye el sustrato tecnológico sobre el cual opera la analítica de datos en el contexto empresarial contemporáneo. En este sentido, Calle et al. (2024), en su estudio sobre Big Data como herramienta de análisis en la investigación de mercado, lo conceptualizan como el procesamiento y análisis de grandes volúmenes de datos caracterizados por volumen, velocidad y variedad, las denominadas 3V, con el propósito de generar ventajas competitivas mediante una comprensión más profunda de los mercados objetivo. Asimismo, sus resultados indican que el análisis de Big Data en la investigación de mercado es altamente eficaz para personalizar servicios y anticipar comportamientos del consumidor.

En línea con lo anterior, Caivano et al. (2020) señalan que el Big Data carece de valor si se limita a ser un gran cúmulo de datos; por el contrario, su potencial se materializa únicamente cuando estos datos son aprovechados para impulsar la toma de decisiones, a través de procesos articulados de gestión y análisis que permitan extraer inteligencia accionable. En consecuencia, esta premisa subraya la importancia de contar con metodologías analíticas rigurosas que transformen los datos en insumos útiles para la evaluación financiera y estratégica de proyectos.

Por otra parte, Mayor et al. (2019), en el contexto colombiano, analizan la integración del Big Data en los programas de contaduría pública en universidades acreditadas del país, concluyendo que existe una brecha significativa entre el potencial de las herramientas de analítica de datos y su incorporación efectiva en la práctica profesional de los analistas financieros. En este sentido, dicha brecha representa, al mismo tiempo, una limitación y una

oportunidad, ya que abre el espacio para el desarrollo de modelos integrados que articulen la analítica de datos con la evaluación financiera de proyectos de inversión.

### 7.4 Inteligencia de negocios y toma de decisiones estratégicas

La inteligencia de negocios (Business Intelligence, BI) se diferencia de la analítica de datos en su énfasis en la presentación y visualización de información histórica y actual para facilitar la comprensión del estado de un negocio por parte de sus directivos. En este sentido, Barón et al. (2021) afirman que la BI contribuye a la generación de informes especializados para la toma de decisiones y la mejora del desempeño organizacional, mientras que la analítica de datos complementa este enfoque mediante la generación de predicciones y prescripciones orientadas al futuro.

En línea con lo anterior, Ain et al. (2019, citados en Barón et al., 2021) establecen que los métodos cuantitativos son los más utilizados y efectivos en la implementación de soluciones de inteligencia de negocios, y además, identifican tres categorías clave de factores asociados al éxito de estas implementaciones: la adopción tecnológica, la utilización efectiva de las soluciones y el éxito medido en términos de impacto organizacional. Por consiguiente, esta clasificación resulta especialmente relevante para el diseño del modelo propuesto en el presente trabajo.

Por otra parte, Gonzales y Wareham (2019) analizan el impacto de un sistema de BI sobre la toma de decisiones organizacionales, concluyendo que su adopción genera efectos positivos tanto en la calidad de las decisiones como en la eficiencia de los procesos, siempre y cuando exista una capacidad de absorción institucional suficiente para interpretar y actuar sobre la información generada. En consecuencia, esta condición de capacidad de absorción debe ser

considerada de manera explícita en el diseño del modelo de evaluación, ya que condiciona la efectividad real de las herramientas analíticas implementadas.

# 8. Estudio de mercado como componente de la evaluación de proyectos

## 8.1 Función y estructura del estudio de mercado

El estudio de mercado ocupa un lugar central en la estructura metodológica de la evaluación de proyectos de inversión, en la medida en que sus resultados constituyen el insumo principal para la construcción de las proyecciones de ingresos que alimentan el modelo financiero. En este sentido, Baca (2013) lo define como el análisis sistemático de la oferta y la demanda del bien o servicio que el proyecto pretende producir, con el propósito de establecer si existe un mercado real y cuantificable para la propuesta de inversión. De esta manera, dicho estudio debe determinar la cantidad de bienes o servicios que podría demandar el mercado objetivo, el precio que estaría dispuesto a pagar y los canales más adecuados para hacerlos llegar al consumidor.

A partir de esta base, Sapag y Sapag (2014) añaden que el estudio de mercado debe abordar de manera integrada cuatro variables fundamentales: el producto o servicio, los demandantes y sus motivaciones, los oferentes competidores y las estrategias de comercialización. En consecuencia, esta integración permite construir una visión completa del entorno competitivo en el que operará el proyecto y estimar con mayor precisión la participación de mercado alcanzable en el horizonte de evaluación.

Por su parte, Kotler y Armstrong (2017) enfatizan que las organizaciones no pueden atender a todos los compradores de un mercado dado, debido a que estos son numerosos, están dispersos y presentan necesidades heterogéneas. Por lo tanto, las empresas deben identificar los segmentos del mercado que pueden atender de manera más eficiente y rentable, mediante el diseño de estrategias de segmentación, selección de mercado objetivo y posicionamiento que permitan construir relaciones adecuadas con los clientes correctos. En este contexto, este

principio resulta especialmente relevante para la evaluación de viabilidad de una cafetería premium en un mercado de una ciudad intermedia como Apartadó.

### 8.2 Análisis de la demanda y del consumidor

El análisis de la demanda constituye el componente más determinante del estudio de mercado, en la medida en que de él depende la credibilidad de las proyecciones de ventas que sustentan la viabilidad financiera del proyecto. En este sentido, Miranda (2012) distingue entre la demanda actual observable a partir de datos históricos y de mercado y la demanda potencial, estimable mediante técnicas de investigación como encuestas, observación y análisis de correlación con variables socioeconómicas. Asimismo, advierte que el analista debe ser especialmente cuidadoso al proyectar la demanda en mercados donde la marca no tiene presencia previa.

A partir de esta diferenciación, Baca (2013) precisa que la demanda de un bien o servicio está determinada por múltiples factores, entre los cuales se incluyen el precio, el nivel de ingresos de la población objetivo, los precios de bienes sustitutos y complementarios, los gustos y preferencias de los consumidores, así como el número de consumidores potenciales en el mercado objetivo. En consecuencia, para el caso de una cafetería de alta gama, la demanda estará adicionalmente influenciada por factores de carácter aspiracional y de identidad social, relacionados con la percepción de la marca por parte del consumidor.

Por su parte, Kotler y Armstrong (2017) introducen el concepto de buyer persona para referirse al perfil detallado del cliente ideal al que se dirige una propuesta de valor, señalando que la comprensión profunda de las motivaciones, actitudes y comportamientos del consumidor constituye una condición previa indispensable para el diseño de una estrategia comercial efectiva. En este contexto, la construcción de este perfil, basada en investigación empírica en el

mercado de Apartadó, se configura como un componente central del estudio de mercado asociado al presente proyecto.

### 8.3 Análisis de la competencia y estructura del mercado

El análisis de la competencia permite estimar la cuota de mercado alcanzable por el nuevo entrante y anticipar las reacciones estratégicas de los competidores establecidos. En este sentido, Baca (2013) señala que la información sobre la oferta competidora es, con frecuencia, la más difícil de obtener, debido a la natural reticencia de las empresas a divulgar datos que podrían ser aprovechados por sus rivales. No obstante, mediante mecanismos indirectos como la observación directa, las entrevistas con proveedores comunes y el análisis de fuentes secundarias, es posible construir una aproximación razonable al comportamiento de la oferta.

A partir de esta base, Sapag y Sapag (2014) complementan el análisis al incorporar el concepto de barreras de entrada, señalando que la evaluación de la viabilidad de un nuevo competidor debe incluir los factores que pueden dificultar o facilitar su penetración en el mercado objetivo. Entre estos factores se encuentran las economías de escala de los competidores establecidos, la lealtad de los consumidores hacia las marcas existentes, los requerimientos de capital y los canales de distribución disponibles.

En este contexto, en el caso de Starbucks, el reconocimiento global de la marca y su asociación con un estilo de vida cosmopolita constituyen, paradójicamente, tanto una barrera de entrada para potenciales imitadores como un facilitador de la penetración en mercados no explorados, al generar una ventaja competitiva inicial basada en posicionamiento y percepción de valor.

# 9. Starbucks como modelo de negocio y su presencia en Colombia

## 9.1. Historia y modelo de negocio de Starbucks

Starbucks Corporation es la cadena de cafeterías multinacional más grande del mundo, fundada en 1971 por Jerry Baldwin, Zev Siegl y Gordon Bowker en el Pike Place Market. Desde entonces, la compañía ha experimentado una expansión sostenida, alcanzando más de 38.000 locales en 83 países. En este contexto, su posicionamiento global se ha construido sobre un modelo de negocio centrado en la experiencia del cliente, el enfoque premium, la personalización de productos y un compromiso corporativo con la sostenibilidad.

De manera particular, su diferenciación estratégica radica en la conceptualización de cada tienda como un "tercer lugar" distinto del hogar y el trabajo, en el cual el consumidor urbano, profesional y cosmopolita puede trabajar, socializar o simplemente disfrutar de una bebida de alta calidad (Starbucks, s. f.). Así, este enfoque trasciende la venta de café para consolidarse como una propuesta de valor basada en la experiencia y el estilo de vida.

Desde el punto de vista financiero, el margen neto promedio de una operación Starbucks oscila entre el 10 % y el 15 %, dependiendo de factores como la ubicación, el volumen de ventas y la eficiencia operativa (Franquicia.net, 2025). En consecuencia, este indicador se convierte en un referente clave para la construcción del modelo financiero en el estudio de viabilidad, ya que permite establecer parámetros realistas de rentabilidad esperada bajo condiciones comparables de operación.

## 9.2. Modelo de operación por licencias y la operación colombiana

Starbucks Corporation no opera mediante franquicias individuales en la mayoría de los mercados en los que tiene presencia; por el contrario, utiliza un esquema de licenciamiento mediante el cual otorga derechos de operación a socios locales con amplia experiencia en la

industria de restauración. En el caso de Colombia, el operador autorizado es Estrella Andina, empresa constituida con una participación del 70 % de Grupo Alsea (México) y 30 % de Grupo Nutresa (Colombia), la cual actúa como único operador autorizado de la marca en el territorio nacional (100Franquicias, 2015). Asimismo, Grupo Alsea posee la licencia de Starbucks en varios países de América Latina, incluyendo México, Argentina, Colombia, Chile, Uruguay y Paraguay, donde ha consolidado una amplia red de operación (LexPress Franchise, 2025).

En cuanto a su entrada al mercado colombiano, Starbucks inauguró su primera tienda el 16 de julio de 2014 en el Parque de la 93, marcando el inicio de su proceso de expansión en el país. Durante su primer año, la compañía proyectó la apertura de varios establecimientos en la capital, con un plan inicial de hasta seis locales (El Colombiano, 2014). Desde entonces, la operación en Colombia, gestionada por Alsea, ha superado los 70 puntos de venta, lo que evidencia un crecimiento sostenido a lo largo de la última década (Alsea, 2024).

No obstante, esta expansión se ha concentrado principalmente en las principales ciudades del país; en consecuencia, el análisis de viabilidad para municipios intermedios como Apartadó adquiere una relevancia estratégica particular, ya que permite evaluar el potencial de crecimiento de la marca en mercados aún no explorados dentro del territorio nacional.

# 10. La localización como variable estratégica del proyecto

## 10.1 Metodología de análisis de localización

La localización del establecimiento comercial constituye una de las decisiones más trascendentales en el ciclo de vida de un proyecto del sector servicios, en la medida en que condiciona la accesibilidad del consumidor objetivo, los costos operativos y la capacidad de generar el nivel de ventas proyectado. En este sentido, Sapag (2014) señala que el objetivo del estudio de localización es identificar el lugar que maximice la rentabilidad del proyecto, mediante la evaluación simultánea de factores cuantitativos como los costos de arrendamiento, adecuación de infraestructura y transporte y factores cualitativos como el flujo peatonal, la visibilidad, la accesibilidad y la imagen del entorno.

A partir de este enfoque, Miranda (2012) formaliza el análisis de localización a través del método de factores ponderados, el cual consiste en asignar pesos relativos a los factores relevantes y calificar cada alternativa de ubicación en función de dichos criterios. De esta manera, es posible comparar sistemáticamente múltiples opciones sobre una base objetiva y replicable, lo que resulta especialmente útil cuando se evalúan diversas ubicaciones potenciales dentro de un mismo municipio, como distintas zonas o centros comerciales de Apartadó.

Por su parte, Baca (2013) señala que, en los proyectos del sector comercial y de servicios, el flujo de personas en el área de influencia del establecimiento suele ser el factor decisivo en la selección de la localización, ya que una proporción significativa de los clientes es captada de manera espontánea a partir de su tránsito por la zona. En consecuencia, esta observación resalta la importancia de incorporar herramientas de analítica de datos geoespaciales y de movilidad en el análisis de localización del presente proyecto, con el fin de mejorar la precisión en la estimación del potencial de demanda asociado a cada alternativa de ubicación.

### 10.2 La localización en el sector de alimentos y bebidas

En el sector específico de la restauración y las cafeterías, la localización adquiere una dimensión estratégica adicional vinculada al concepto de experiencia de compra. En este sentido, Kotler y Armstrong (2017) señalan que, en las empresas de servicios, el entorno físico incluyendo las instalaciones, el diseño del local y la atmósfera forma parte integrante del producto ofrecido al consumidor; por lo tanto, la selección de la ubicación debe contemplar no solo el volumen de tráfico, sino también la coherencia entre el perfil del entorno y el posicionamiento de la marca.

Bajo esta lógica, esta perspectiva resulta coherente con la estrategia de expansión de Starbucks, la cual ha articulado históricamente su crecimiento en torno a la selección de ubicaciones en zonas de alto tráfico y en contextos comerciales alineados con su imagen de marca. De manera complementaria, Berrío et al. (2025) señalan que las herramientas de analítica de datos geoespaciales permiten identificar con precisión las áreas con mayor concentración de consumidores que cumplen con el perfil sociodemográfico objetivo, convirtiéndose así en un insumo clave para la toma de decisiones de localización en proyectos de expansión de marcas premium.

# 11. Starbucks: modelo de negocio y expansión en Colombia

## 11.1 Caracterización del modelo de negocio de Starbucks

Starbucks Corporation es reconocida en la literatura académica sobre estrategia empresarial como uno de los ejemplos más representativos de diferenciación basada en la experiencia del cliente. En este sentido, su modelo de negocio se sustenta en la conceptualización del establecimiento como un “tercer lugar”, es decir, un espacio intermedio entre el hogar y el trabajo donde el consumidor puede socializar, trabajar o simplemente disfrutar de una bebida en un ambiente cuidadosamente diseñado. De esta manera, su propuesta de valor trasciende el producto físico para incorporar una experiencia integral, lo cual ha sido ampliamente analizado en tesis y estudios académicos colombianos.

En línea con lo anterior, la literatura académica sobre el modelo de negocio de Starbucks señala que sus factores críticos de éxito se fundamentan en una estrategia de diferenciación orientada a la experiencia del cliente. En particular, destacan el posicionamiento premium de la marca, la personalización del producto, la consistencia en la calidad del servicio y la construcción de vínculos emocionales con los consumidores, lo que permite generar lealtad y valor de marca sostenido (Zhang, 2025). Asimismo, estudios sobre comportamiento del consumidor evidencian que la disposición a pagar precios elevados en Starbucks está asociada a la confianza en la marca, la percepción de calidad y la experiencia integral ofrecida, más allá del producto en sí (Song, 2025).

En consecuencia, este modelo estratégico se orienta principalmente a segmentos de mercado compuestos por consumidores urbanos con ingresos medios y altos, quienes valoran la diferenciación, el ambiente y la calidad del servicio, y están dispuestos a pagar un sobreprecio por productos y experiencias personalizadas (Dudovskiy, 2022).

Desde una perspectiva financiera y de evaluación de proyectos, Sapag y Sapag (2014) señalan que, en los esquemas de licenciamiento de marcas, la viabilidad debe incorporar explícitamente el análisis del canon de licencia y las regalías como componentes del flujo de costos, así como el impacto del posicionamiento de la marca sobre las proyecciones de demanda y el precio de venta. En este contexto, estos elementos resultan especialmente relevantes en el caso de Starbucks, ya que el canon de licencia y los requerimientos de adecuación del local representan una proporción significativa de la inversión inicial y condicionan de manera directa los indicadores de rentabilidad del proyecto.

### 11.2 La industria del café de especialidad en Colombia

Colombia ocupa una posición estratégica en la industria mundial del café, no solo como productor de primer orden, sino también como un mercado emergente de cafés de especialidad con alto potencial de crecimiento. En este sentido, Arbeláez y Camacho (2011), en su estudio sobre el mercado mundial del café y su impacto en Colombia, señalan que la demanda global ha venido creciendo a un ritmo superior al de la oferta, impulsada tanto por nuevas campañas de consumo como por el dinamismo de economías emergentes y la consolidación de una cultura de café de calidad entre consumidores jóvenes y urbanos.

En consecuencia, este crecimiento en la cultura del café de especialidad ha generado un entorno favorable para la expansión de operadores premium como Starbucks en el mercado colombiano. De manera complementaria, la Superintendencia de Industria y Comercio (2012), en su estudio sectorial sobre el café en Colombia, identifica una tendencia creciente hacia la diferenciación y el consumo de café de alta calidad en los segmentos de mayor poder adquisitivo del mercado interno. Por lo tanto, este comportamiento constituye una señal positiva para la

evaluación de la demanda potencial en municipios con niveles de ingreso y dinamismo económico en expansión, como Apartadó.

### 11.3 Crecimiento y transformación del consumo de café premium en municipios intermedios de Colombia

El consumo de café premium en municipios intermedios de Colombia (≤250.000 habitantes) se enmarca en un contexto de expansión sostenida del mercado interno cafetero. En efecto, a nivel nacional, el 88 % de los colombianos consume café de manera semanal y los hogares adquieren en promedio 3,8 kg al año, lo que evidencia una alta penetración del producto en la vida cotidiana (Kantar, 2023). A partir de esta base, particularmente sólida en ciudades intermedias del Eje Cafetero, se configura un terreno propicio para la sofisticación del mercado, en el cual el segmento premium comienza a ganar relevancia como una evolución natural del hábito tradicional.

En términos de crecimiento, el café premium presenta una dinámica significativamente superior al promedio del mercado. De hecho, entre 2021 y 2022, las categorías premium o excelso registraron un incremento cercano al 55 %, consolidándose así como uno de los segmentos de mayor expansión dentro de la industria cafetera colombiana (Kantar, 2023). Asimismo, esta tendencia se ha mantenido en periodos recientes, con variaciones superiores al 50 % anual en algunas líneas de café de alta calidad, lo que confirma una tendencia estructural hacia la valorización del producto (Kantar, 2024).

Ahora bien, en municipios intermedios este crecimiento adquiere características particulares. Por ejemplo, ciudades como Armenia y Manizales, referentes de este tipo de territorios, presentan niveles de consumo superiores al promedio nacional y una mayor inclinación hacia cafés diferenciados, lo que sugiere que la proximidad a las zonas de producción

influye directamente en la adopción de productos premium (Kantar, 2023). En estos contextos, el consumidor no solo incrementa su frecuencia de compra, sino que también muestra una disposición creciente a pagar por atributos como el origen, la calidad sensorial y los procesos de producción, consolidando así nichos de mercado en expansión.

Adicionalmente, el crecimiento del gasto en café refuerza esta tendencia. En particular, durante el primer semestre reciente, los hogares colombianos incrementaron su gasto en café en aproximadamente un 17 %, incluso en un contexto de aumento de precios del 15 %, lo que indica una mayor disposición a invertir en esta categoría (Kantar, 2023). Este comportamiento resulta especialmente relevante en municipios intermedios, donde, pese a restricciones de ingreso, el café premium comienza a posicionarse como un bien aspiracional y de consumo ocasional, ampliando gradualmente su participación dentro del mercado local.

En síntesis, para el presente estudio, los municipios intermedios colombianos evidencian un proceso de transición hacia el consumo de café premium sustentado en tres factores clave: una alta base de consumo tradicional, un crecimiento acelerado del segmento premium superior al 50 % y una mayor disposición a pagar por calidad. Si bien el café convencional continúa siendo dominante, la expansión del segmento premium confirma la existencia de un mercado en crecimiento, dinámico y con potencial de consolidación, especialmente en territorios con identidad cafetera y cercanía a la producción.

# 12. Contexto económico y territorial de Apartadó, Antioquia

## 12.1 Perfil socioeconómico del municipio

Apartadó es el municipio más poblado y económicamente más activo de la subregión de Urabá en Antioquia, cumpliendo una función de centro de servicios y comercio para toda la región. En este sentido, Miranda (2012) subraya que el análisis del entorno macroeconómico y territorial constituye una fase ineludible en el estudio de mercado de cualquier proyecto de inversión, ya que las condiciones del contexto en que se inserta el proyecto determinan, en gran medida, sus perspectivas de demanda y su exposición a riesgos externos. Por lo tanto, la caracterización socioeconómica de Apartadó se configura como un insumo fundamental para el modelo de evaluación propuesto.

En línea con lo anterior, estudios sobre la economía regional del Urabá documentan un proceso de diversificación económica en el municipio, el cual ha transitado desde una base predominantemente bananera y platanera hacia una estructura más compleja que incorpora sectores como comercio, servicios financieros, construcción y manufactura. Como resultado, este proceso ha dado lugar a la formación de una creciente clase media local que demanda productos y servicios diferenciados, generando así condiciones más favorables para la viabilidad de marcas de consumo premium (Cámara de Comercio de Urabá, 2021).

No obstante, un elemento crítico para la evaluación de la demanda potencial en Apartadó es el nivel de informalidad laboral, históricamente elevado en la región de Urabá. En particular, estudios de la Universidad de Antioquia (2020) sobre el perfil del mercado laboral del municipio identifican altas tasas de informalidad, lo que implica que una proporción significativa de la población activa carece de ingresos regulares y estables, característicos del consumidor típico de Starbucks. En consecuencia, esta variable debe ser incorporada explícitamente en la

segmentación del mercado objetivo y en la estimación de la demanda potencial efectiva, con el fin de evitar sobreestimaciones en las proyecciones de ingresos del proyecto.

### 12.2 La subregión de Urabá como mercado emergente

La subregión de Urabá presenta un conjunto de características que la configuran como un mercado emergente con alto potencial de crecimiento para el sector de servicios y comercio. En particular, la existencia de importantes proyectos de infraestructura portuaria en la región, como el Puerto Antioquia, augura una mayor integración de la economía regional con los mercados nacionales e internacionales; en consecuencia, se anticipan efectos positivos sobre el ingreso y los niveles de consumo de la población local.

Desde la perspectiva de la evaluación de proyectos, Sapag y Sapag (2014) señalan que las proyecciones de demanda deben incorporar el análisis de tendencias de largo plazo en el entorno económico y territorial, dado que los proyectos del sector servicios suelen tener horizontes de evaluación que oscilan entre cinco y diez años, periodo durante el cual el contexto puede experimentar transformaciones significativas. En este sentido, la trayectoria de desarrollo económico de la subregión de Urabá, y de Apartadó en particular, debe constituir un elemento central en el análisis de las perspectivas de largo plazo del proyecto, ya que condiciona tanto la evolución de la demanda como el perfil de riesgo asociado a la inversión.

## 13. Propuesta de modelo integrado: analítica de datos y evaluación financiera

### 13.1 Fundamentos del modelo propuesto

La articulación entre la analítica de datos y los métodos clásicos de evaluación financiera de proyectos representa el núcleo metodológico del presente trabajo. En este sentido, este enfoque integrador responde a una limitación ampliamente reconocida en la literatura: los modelos tradicionales de evaluación financiera como el VPN y la TIR se sustentan en proyecciones de flujos de caja que, con frecuencia, descansan sobre supuestos subjetivos o estimaciones con bajo respaldo empírico; en consecuencia, su confiabilidad se reduce cuando se aplican a mercados nuevos o poco explorados.

En línea con lo anterior, Barón et al. (2021) sugieren que la integración de herramientas de Business Intelligence y analítica de datos en los procesos de toma de decisiones empresariales permite generar información más oportuna, precisa y confiable, lo que se traduce en una mejora significativa en la calidad de las decisiones estratégicas. Bajo esta premisa, la propuesta del presente trabajo consiste en incorporar la analítica de datos como un módulo generador de insumos para el modelo financiero, con el fin de reducir la brecha entre los supuestos del modelo y la realidad del mercado objetivo.

Desde una perspectiva metodológica, Baca (2013) señala que el proceso de preparación y evaluación de proyectos debe concebirse como un sistema iterativo e interdependiente, en el cual los resultados de cada módulo analítico retroalimentan y ajustan los demás: el estudio de mercado determina los ingresos proyectados, el estudio técnico establece los costos de operación y la evaluación financiera integra ambos para generar los indicadores de viabilidad. En consecuencia, la incorporación de la analítica de datos enriquece este proceso al añadir un módulo adicional de generación y procesamiento de información, lo que permite fortalecer la

base empírica sobre la cual se construyen los insumos de cada etapa y, por ende, mejorar la robustez del modelo de evaluación.

### 13.2 El ciclo de análisis de datos en el contexto del modelo

Perales et al. (2024) proponen un ciclo de construcción de soluciones de inteligencia de negocios que comprende las fases de recopilación de datos, limpieza y preparación, modelado analítico, visualización y comunicación de resultados, y retroalimentación y ajuste. En este marco, adaptado al presente proyecto, este ciclo operaría de la siguiente manera: en primer lugar, en la fase de recopilación se integran fuentes de datos primarias como encuestas a consumidores potenciales en Apartadó y aforos peatonales y vehiculares con fuentes secundarias como datos demográficos del DANE, informes de la Cámara de Comercio de Urabá y estadísticas del sector de alimentos y bebidas; en segundo lugar, en la fase de modelado se construyen las estimaciones de demanda potencial, elasticidades de precio y proyecciones de crecimiento del mercado; y finalmente, en la fase de comunicación se desarrollan dashboards e informes que alimentan directamente el modelo financiero.

A partir de esta estructura, la articulación del ciclo analítico con el modelo financiero se realiza mediante la generación de tres tipos de proyecciones. Por un lado, las proyecciones de ingresos, basadas en la estimación de la demanda potencial, el ticket promedio y la estacionalidad del negocio; por otro lado, las proyecciones de costos, derivadas del estudio técnico y de los benchmarks de la industria; y, en última instancia, las proyecciones de flujo de caja neto, que integran ingresos y costos para cada período del horizonte de evaluación. En consecuencia, estas proyecciones son sometidas a análisis de sensibilidad y escenarios, en línea con lo planteado por Sapag y Sapag (2014), lo que permite generar un rango de resultados que refleja la incertidumbre inherente a las proyecciones en un mercado nuevo para la marca.

### 13.3 Integración metodológica y validez del modelo

Miranda (2012) advierte que la mayor fuente de error en la evaluación de proyectos no suele residir en los métodos de cálculo de los indicadores financieros los cuales son formalmente precisos, sino en la calidad de los datos y de las hipótesis que alimentan dichos métodos. En este sentido, esta observación justifica plenamente la propuesta de enriquecer el proceso de evaluación mediante herramientas de analítica de datos, con el propósito de mejorar la calidad y la fundamentación empírica de los insumos del modelo financiero.

En línea con lo anterior, Berrío et al. (2025) concluyen, a partir de su revisión sistemática, que la integración de herramientas de analítica de datos e inteligencia artificial en los procesos de análisis de mercado incrementará la precisión de las investigaciones, al permitir una mejor calidad e integración de datos provenientes de múltiples fuentes. Como resultado, esto se traduce en una mayor satisfacción en la experiencia del cliente y en decisiones de inversión mejor fundamentadas. En consecuencia, esta perspectiva prospectiva respalda el enfoque metodológico adoptado en el presente trabajo y anticipa la relevancia que el modelo propuesto puede adquirir en un contexto de creciente digitalización de los procesos analíticos empresariales.

## 14. Diseño metodológico

El presente estudio adopta un diseño metodológico mixto, estructurado para responder a la pregunta central de investigación relativa a la viabilidad del montaje de una sucursal de Starbucks en el municipio de Apartadó, Antioquia. La combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos permite no solo cuantificar la demanda potencial y los indicadores financieros del proyecto, sino también comprender el contexto sociocomercial del municipio y las percepciones del consumidor local, variables que resultan determinantes en mercados donde la marca no cuenta con presencia previa.

### 14.1 Tipo de enfoque

La investigación se enmarca en un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo), con predominancia cuantitativa en la fase de evaluación financiera y apoyo cualitativo en la fase de caracterización del mercado.

El componente cuantitativo domina en las fases de estimación de la demanda potencial, construcción del modelo financiero y cálculo de indicadores de viabilidad (VPN, TIR, período de recuperación y relación B/C), en las cuales se aplican técnicas estadísticas, modelos de proyección y herramientas de analítica de datos. El componente cualitativo se incorpora en la fase de caracterización del entorno competitivo y en el análisis de percepciones y hábitos de consumo del mercado local, mediante técnicas como la observación directa y la revisión documental de fuentes secundarias.

El alcance de la investigación es descriptivo-evaluativo: descriptivo en cuanto caracteriza el entorno socioeconómico de Apartadó y el perfil del consumidor objetivo; y evaluativo en cuanto aplica métodos financieros clásicos y herramientas de analítica de datos para determinar la viabilidad de la inversión. El diseño es no experimental de tipo transversal, dado que no se

manipulan variables sino que se observa y analiza la realidad del mercado en un momento determinado (año 2025) para construir proyecciones sobre un horizonte de diez años.

### 14.2 Población

La población objeto de estudio se define en dos niveles, correspondientes a las dos dimensiones del análisis:

Población primaria (demanda potencial): Personas residentes en el municipio de Apartadó, Antioquia, con edades comprendidas entre los 18 y los 50 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5, que constituyen el segmento con mayor probabilidad de ser consumidores de una cafetería de segmento premium como Starbucks. De acuerdo con las proyecciones de población del DANE con base en el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, el municipio de Apartadó contaba con aproximadamente 185.000 habitantes en 2024. Considerando que los estratos 2, 3 y 4 representan alrededor del 25-–30% de la población urbana del municipio según los datos de la Cámara de Comercio de Urabá (2021), la población objetivo se estima en un rango de 35.000 a 45.000 personas en el grupo de edad de referencia.

Población secundaria (expertos y agentes del mercado): Propietarios y administradores de establecimientos de café, restaurantes y locales comerciales del segmento medio-alto ubicados en Apartadó, así como funcionarios de la Cámara de Comercio de Urabá y expertos en desarrollo comercial y proyectos de inversión en la región. Esta población secundaria proporciona información cualitativa sobre la estructura competitiva del mercado local y las condiciones de operación del sector de alimentos y bebidas en el municipio.

### 14.3 Muestra y técnica de muestreo

Para la población primaria se aplica un muestreo probabilístico de tipo aleatorio estratificado, con estratificación por rango de edad (18–29 años, 30–39 años y 40–50 años) y por

zona de residencia (zona norte, centro y sur del municipio). El tamaño de la muestra se calcula mediante la fórmula para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% ($Z\alpha/2 = 1,96$), un margen de error del 5% y una proporción esperada de consumidores potenciales del 50% (valor que maximiza el tamaño muestral en ausencia de estimaciones previas):

$$n = (Z^2 \times p \times q \times N) / (e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q)$$

Tomando $N = 40.000$ (estimación central de la población objetivo), $Z = 1,96$, $p = q = 0,50$ y $e = 0,05$, el tamaño mínimo de la muestra es de aproximadamente 381 encuestas. Para garantizar la representatividad y compensar posibles pérdidas durante la aplicación, se contempla aplicar 400 encuestas, distribuidas proporcionalmente entre los estratos definidos. La selección de los individuos dentro de cada estrato se realizará mediante muestreo sistemático en los principales puntos de alta afluencia del municipio (centro comercial, zona bancaria, parque principal y universidades).

Para la población secundaria se emplea un muestreo no probabilístico por criterio (intencional), seleccionando entre 8 y 12 informantes clave con base en los criterios de experiencia en el sector comercial o de alimentos y bebidas en el municipio, y conocimiento del entorno económico de Urabá. Esta muestra tiene carácter complementario y su función es triangular la información obtenida de fuentes secundarias con el conocimiento práctico del mercado local.

### 14.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El estudio emplea las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos, organizados según su naturaleza primaria o secundaria:

a) Encuesta estructurada (datos primarios cuantitativos). Instrumento principal del estudio de mercado. Se aplica mediante cuestionario autoadministrado con preguntas cerradas y de

escala Likert a los miembros de la muestra de la población primaria. El instrumento indaga sobre: hábitos de consumo de café y disposición de pago; conocimiento y percepción de la marca Starbucks; frecuencia de visita esperada a una hipotética sucursal en Apartadó; atributos valorados en una cafetería premium (calidad del producto, ambiente, ubicación, servicio); y variables sociodemográficas (edad, género, ocupación, estrato). La aplicación se realizará de forma presencial en los puntos de alta afluencia identificados, con el apoyo de sistemas de información.

b) Observación directa estructurada (datos primarios cualitativos-cuantitativos). Se realizan aforos peatonales y vehiculares en las zonas de interés para la localización del establecimiento, en distintos horarios y días de la semana. Adicionalmente, se aplica una guía de observación a los principales competidores del sector (cafeterías, restaurantes y puntos de venta de café del segmento medio-alto en Apartadó), registrando variables como capacidad instalada, nivel de ocupación, rango de precios y perfil de clientela.

c) Revisión documental y analítica de fuentes secundarias. Se recopila, procesa y analiza información proveniente de: proyecciones de población del DANE; informes socioeconómicos de la Cámara de Comercio de Urabá; indicadores del ITAED del DANE y del Centro de Pensamiento de la Universidad de Antioquia; benchmarks financieros del sector de alimentos y bebidas (márgenes, costos operativos, inversión inicial); comunicados y reportes de Alsea sobre la operación Starbucks en Colombia; y literatura académica indexada sobre analítica de datos, evaluación de proyectos y comportamiento del consumidor en cafeterías de especialidad. Esta información secundaria constituye el insumo para la construcción del modelo financiero y el análisis del entorno macroeconómico y competitivo.

e) Herramientas de analítica de datos. Los datos primarios y secundarios recopilados se procesan mediante hojas de cálculo avanzadas (Excel) para la construcción del modelo financiero, y herramientas estadísticas básicas (SPSS o equivalente) para el análisis de los resultados de la encuesta. Para el análisis de localización se emplea el método de factores ponderados propuesto por Miranda (2012). Los indicadores de viabilidad (VPN, TIR, payback y B/C) se calculan bajo tres escenarios de demanda (pesimista, esperado y optimista), y se realiza análisis de sensibilidad univariado sobre las variables críticas identificadas.

El instrumento de recolección de información utilizado corresponde a una encuesta estructurada orientada a identificar hábitos de consumo, intención de visita y disposición de pago de los consumidores. El cuestionario completo se presenta en el Anexo A.

## 14.5 Cuadro del diseño metodológico

**Tabla 1.**

*Cuadro resumen del diseño metodológico*

| **Caracterizar el entorno socioeconómico y competitivo de Apartadó** | **Perfil socioeconómico, estructura competitiva, oferta existente** | **Revisión documental; observación directa** | **Ficha de revisión documental; guía de observación** | **DANE, CCU, ANIF, UdeA** |
|---|---|---|---|---|
| **Estimar la demanda potencial mediante analítica de datos** | Demanda potencial, hábitos de consumo, disposición de pago, proyecciones de ingresos | Encuesta estructurada; analítica de datos predictiva | Cuestionario (400 encuestas); modelos de proyección en hoja de cálculo | Primaria (consumidores Apartadó); secundaria (benchmarks sector) |
| **Estructurar el modelo financiero del proyecto** | Flujos de caja (inversión, operación, liquidación), WACC, VPN, TIR, payback, B/C | Revisión documental; analítica de datos cuantitativa | Modelo financiero en Excel (flujos proyectados a 10 años) | Alsea, benchmarks sector, DANE, UE EIA |
| **Realizar el análisis de sensibilidad y riesgo** | Variables críticas (ventas, canon, arrendamiento, tasa de descuento); escenarios pesimista, esperado y optimista | Análisis de sensibilidad univariado y de escenarios múltiples | Tablas de sensibilidad y análisis de escenarios en Excel | Modelo financiero construido + datos de encuesta y observación |

Nota: CCU = Cámara de Comercio de Urabá; DANE = Departamento Administrativo Nacional de Estadística; ANIF = Centro de Estudios Económicos; UdeA = Universidad de Antioquia.

Fuente: De autoridad propia

# 15. Resultados del estudio de mercado

## 15.1 Caracterización de la muestra

El estudio de mercado se fundamentó en la aplicación de 400 encuestas estructuradas, distribuidas proporcionalmente por estrato socioeconómico en el municipio de Apartadó: estrato 1 (60 encuestas, 15,0 %), estrato 2 (100 encuestas, 25,0 %), estrato 3 (140 encuestas, 35,0 %) y estrato 4 (100 encuestas, 25,0 %). Esta distribución refleja la composición demográfica del municipio y garantiza la representatividad estadística de los resultados con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %.

La tabulación detallada de los resultados por estrato socioeconómico, incluyendo frecuencias y porcentajes por pregunta, se presenta en el Anexo B.”

**Tabla 2.**

*KPIs del estudio de mercado por estrato socioeconómico*

| | ***E1 (n=60)*** | ***E2 (n=100)*** | ***E3 (n=140)*** | ***E4 (n=100)*** | ***Total*** |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Consume café fuera (%)*** | *40,0* | *56,0* | *70,71* | *87,0* | *66,5* |
| ***Conoce Starbucks (%)*** | *40,0* | *65,0* | *81,43* | *88,0* | *72,75* |
| ***Intención Top2 (%)*** | *35,0* | *36,0* | *60,71* | *92,0* | *58,5* |
| ***Ticket promedio (COP)*** | *$25.583* | *$26.800* | *$29.036* | *$31.650* | *$28.767* |
| ***Visitas/mes*** | *1,82* | *2,63* | *3,26* | *3,50* | *2,80* |
| ***Factor top*** | *Precio* | *Precio* | *Calidad* | *Ambiente* | |

Nota: Principales KPIs de mercado clasificados por estrato socioeconómico

Fuente: Elaboración propia con datos de estudio

## 15.2 Consumo de café fuera del hogar y conocimiento de marca

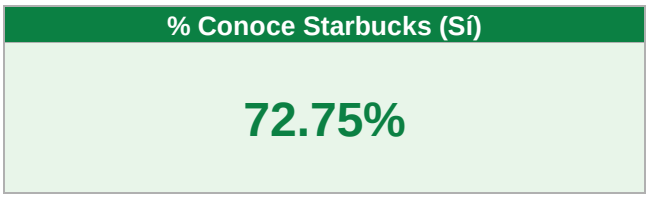
El 66,5 % de los encuestados reportó consumir café fuera del hogar, con una progresión clara por estrato: estrato 1 (40,0 %), estrato 2 (56,0 %), estrato 3 (70,71 %) y estrato 4 (87,0 %). Este patrón confirma que el consumo fuera del hogar se correlaciona directamente con el nivel

socioeconómico, lo cual resulta coherente con la estructura de gasto de los hogares colombianos reportada por el DANE.

En cuanto al conocimiento de la marca Starbucks, el 72,75 % de la muestra declaró conocerla. Las diferencias por estrato son significativas: mientras que en el estrato 1 solo el 40,0 % identifica la marca, en el estrato 4 esta cifra asciende al 88,0 %. Los estratos 2 y 3 registraron porcentajes del 65,0 % y 81,43 %, respectivamente. Este resultado indica que la marca posee un posicionamiento relevante incluso en un municipio donde no tiene presencia física, lo cual se atribuye a la exposición mediática y a la movilidad interurbana de la población.

**Ilustración 1.**

*Kpi % conoce Starbucks*

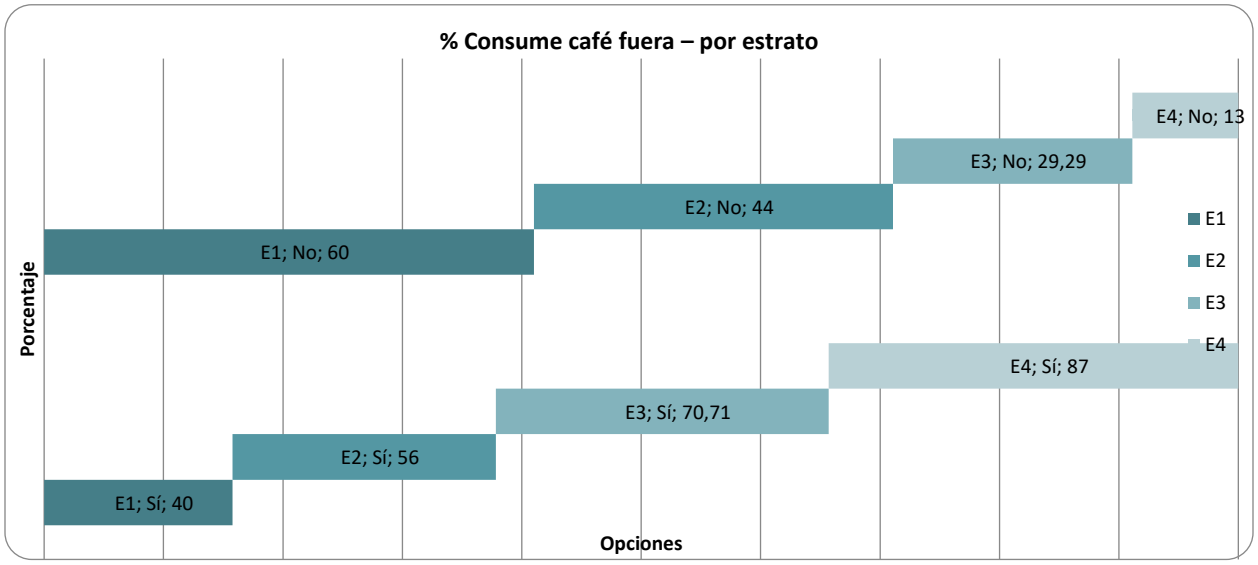



Nota: Principales KPIs del negocio Starbucks

Fuente: Elaboración propia con datos de estudio

**Ilustración 2.**

*% consume café fuera - por estrato*




Nota: Distribución del % de consumo de café de acuerdo con los estratos socioeconómicos del municipio de Apartadó

Fuente: Elaboración propia con datos de estudio

### 15.3 Intención de visita y disposición de pago

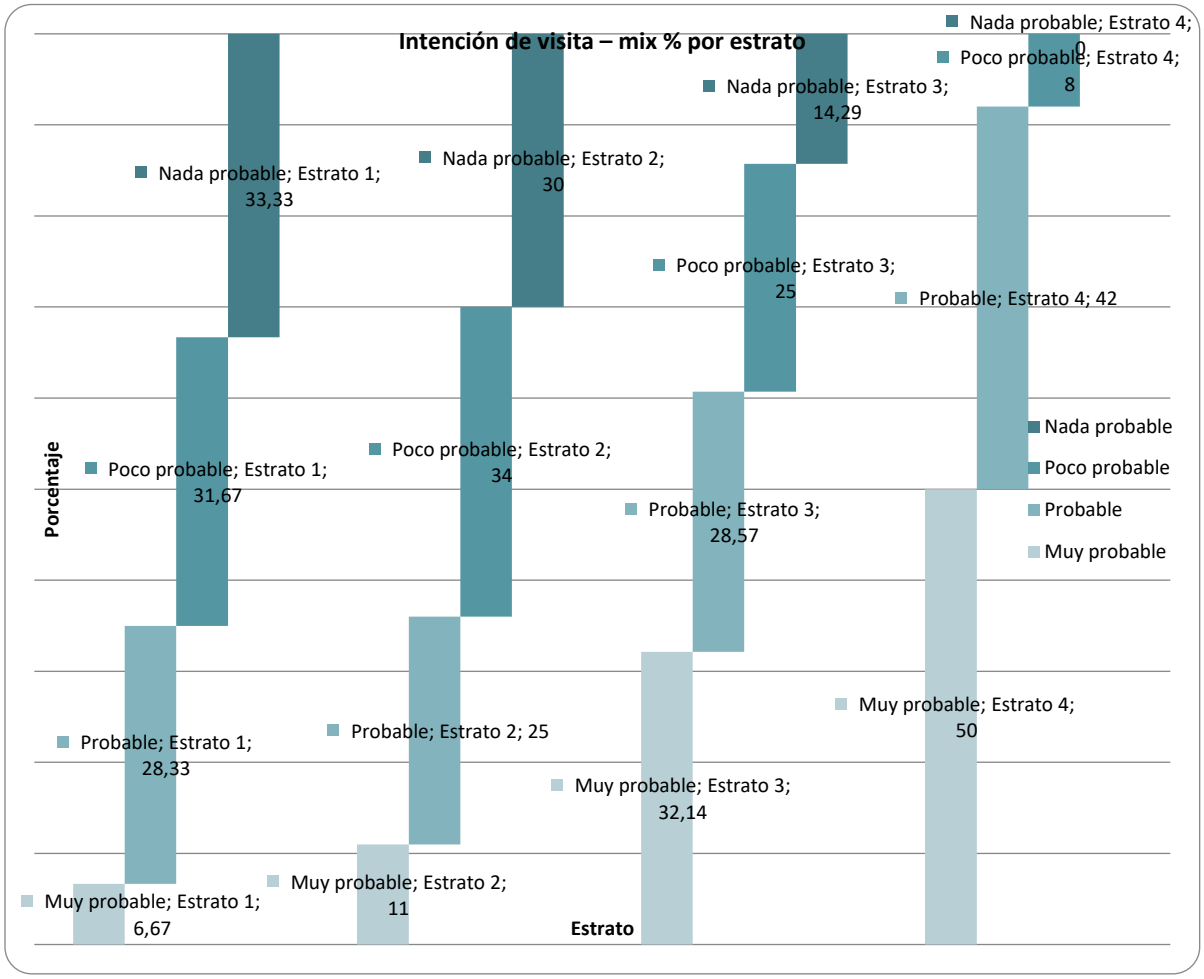
La intención de visita, medida como la suma de las respuestas "Muy probable" y "Probable", alcanzó un promedio global del 58,5 %. El comportamiento por estrato revela una segmentación clara: en el estrato 1 la intención alta fue de apenas el 35,0 % (6,67 % muy probable y 28,33 % probable), en el estrato 2 del 36,0 %, en el estrato 3 del 60,71 % y en el estrato 4 del 92,0 % (50,0 % muy probable y 42,0 % probable). Estos datos confirman que el mercado objetivo primario se concentra en los estratos 3 y 4, donde la intención de compra supera el umbral del 60 %.

El ticket promedio esperado por bebida muestra una segmentación por capacidad de pago: estrato 1 ($25.583 COP), estrato 2 ($26.800 COP), estrato 3 ($29.036 COP) y estrato 4 ($31.650 COP). La frecuencia estimada de visita refuerza la sostenibilidad del modelo: en los

estratos 3 y 4 se identifican patrones de consumo recurrente de 3,26 y 3,50 visitas mensuales, respectivamente, mientras que los estratos 1 y 2 registran 1,82 y 2,63 visitas mensuales.

**Ilustración 3.**

*Intención de visita - mix % por estrato*




Nota: Distribución por estratos socioeconómicos de la intención de visita a Starbucks

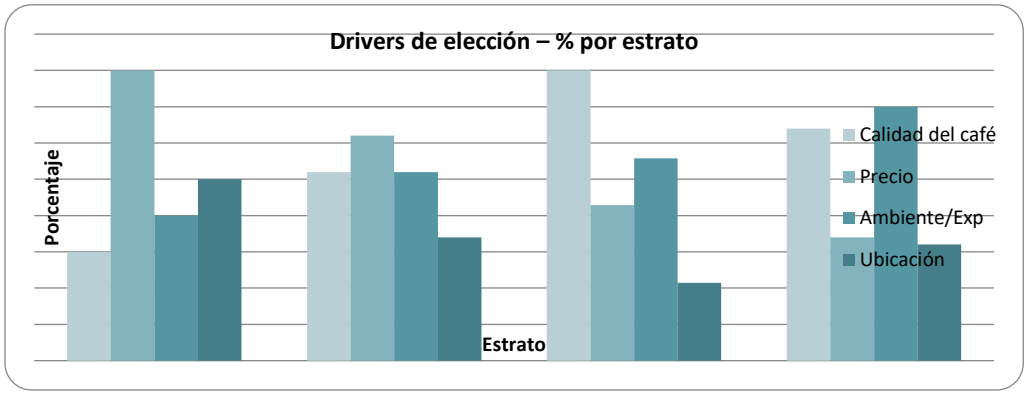
Fuente: Elaboración propia con datos de estudio

### 15.4 Factores de decisión del consumidor

Los factores de decisión al elegir una cafetería difieren significativamente entre estratos. En el estrato 1 predomina el precio (40,0 %) y la ubicación (25,0 %), lo que refleja una racionalidad económica centrada en la accesibilidad. En el estrato 2 el precio mantiene la primera posición (31,0 %), seguido del ambiente y la experiencia (26,0 %). A partir del estrato 3 se observa un cambio cualitativo: la calidad del café lidera con el 40,0 %, seguida del ambiente (27,86 %). En el estrato 4, el ambiente y la experiencia son el factor más valorado (35,0 %), seguido de la calidad del café (30,0 %). Esta transición de factores funcionales a factores experienciales valida la propuesta de valor de Starbucks, cuyo modelo de negocio se fundamenta precisamente en la experiencia del tercer lugar.

**Ilustración 4.**

*Drives de elección - % por estrato*




Nota: Distribución por estrato socioeconómico de los drives de elección de Starbucks

Fuente: Elaboración propia con datos de estudio

### 15.5 Estimación de la demanda potencial

A partir de los resultados de la encuesta y la estructura poblacional del municipio, se estimó una demanda potencial de 80.482 transacciones anuales para el primer año de operación

(2027), distribuida por estrato: estrato 1 (5.485 transacciones, 6,8 %), estrato 2 (26.513 transacciones, 32,9 %), estrato 3 (31.846 transacciones, 39,6 %) y estrato 4 (16.639 transacciones, 20,7 %). La proyección a seis años, considerando tasas de crecimiento de demanda diferenciadas, estima un incremento hasta 142.952 transacciones anuales en 2032, lo que representa una tasa de crecimiento acumulada del 77,6 %.

El ticket promedio ponderado para el año base se estimó en $18.695 COP, con incrementos anuales indexados a la inflación proyectada, alcanzando $24.897 COP en 2032. Los ingresos totales proyectados pasan de $1.529 millones COP en 2027 a $3.617 millones COP en 2032, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 18,8 %. La capacidad operativa de 210 transacciones diarias permite absorber la demanda proyectada con un factor de utilización que crece del 41,6 % al 74,0 % durante el horizonte de evaluación.

La demanda estimada mediante el presente análisis no se incorpora como un supuesto independiente, sino que constituye el insumo principal para la proyección de ingresos del modelo financiero. En consecuencia, el número de transacciones proyectadas y el ticket promedio derivado del estudio de mercado alimentan directamente los flujos de caja, garantizando la coherencia entre el comportamiento del consumidor y la evaluación de la viabilidad del proyecto.

El detalle del cálculo de la demanda potencial, incluyendo la estimación por estrato, frecuencia de consumo y ticket promedio, se presenta en el Anexo C.

### 15.6. Modelo de analítica de datos para la estimación de la demanda y evaluación de viabilidad

Con el fin de fortalecer la estimación de la demanda y reducir la dependencia de supuestos subjetivos, se implementa un modelo de analítica de datos que integra la información del estudio de mercado con la modelación financiera. Este enfoque transforma las variables del comportamiento del consumidor en estimaciones cuantitativas de demanda, las cuales se incorporan directamente en la proyección de ingresos del proyecto y, por ende, en los indicadores de viabilidad financiera.

### 15.6.1. variables de entrada y construcción del índice de scoring

El modelo se construye a partir de seis variables recolectadas mediante la encuesta aplicada: la frecuencia de consumo de café fuera del hogar, la intención de visita a una tienda Starbucks, el ticket promedio dispuesto a pagar, el conocimiento de la marca, el estrato socioeconómico y el factor de decisión de compra dominante. Estas variables permiten capturar simultáneamente la capacidad de consumo y la predisposición del mercado frente a una propuesta de valor de tipo premium.

Con el propósito de operacionalizar dicha información, se construye un índice de scoring mediante una combinación ponderada de las variables mencionadas. La fórmula de cálculo es la siguiente:

**Score = 0,30 × IntenciónVisita + 0,25 × FrecuenciaConsumo + 0,20 × ConoceMarca + 0,15 × Estrato + 0,10 × TicketRelativo**

La asignación de pesos responde a criterios de poder explicativo sobre la demanda observada en el estudio de mercado: la intención de visita y la frecuencia de consumo reciben la mayor ponderación dado que son las variables con mayor correlación directa con la demanda potencial, mientras que el conocimiento de marca y el estrato socioeconómico operan como factores de ajuste contextual. Cabe precisar que esta ponderación fue definida mediante criterio experto y análisis de consistencia, y su sensibilidad fue evaluada en el modelo computacional adjunto (ver Anexo C).

Los resultados del scoring por estrato son los siguientes: Estrato 1 obtiene un score de 27,4 (segmento de bajo potencial); Estrato 2, un score de 37,8 (potencial medio); Estrato 3, un score de 57,3 (alto potencial); y Estrato 4, un score de 72,4 (segmento premium). Esta clasificación evidencia que el mercado objetivo del proyecto se concentra en los estratos 3 y 4, lo que es consistente con la intención de visita del 60,71 % y 92,0 % respectivamente registrada en la encuesta.

### 15.6.2. estimación de la demanda: fórmula y desagregación por estrato

La demanda se estima a partir del modelo de cuatro factores expresado como:

**Demanda = N × C × F × T**

donde N corresponde al tamaño del mercado objetivo por estrato, C a la tasa de conversión derivada de la intención alta de visita (suma de "muy probable" y "probable"), F a la frecuencia anual estimada de consumo, y T al número de transacciones por visita (igual a 1). La siguiente tabla presenta la desagregación de la estimación para el año 1 (2027):

***Tabla 3.***

*Estimación desagregada por año*

| Estrato | N (personas) | C (intención alta) | F (visitas/año) | Demanda (trans.) | % sobre total |
|---|---|---|---|---|---|
| **Estrato 1** | 41 | 35,0 % | 21,8 | 5.485 | 6,8 % |
| **Estrato 2** | 92.25 | 36,0 % | 31,6 | 26.513 | 32,9 % |
| **Estrato 3** | 51.25 | 60,7 % | 39,1 | 31.846 | 39,6 % |
| **Estrato 4** | 20.5 | 92,0 % | 42,0 | 16.639 | 20,7 % |
| **Total** | **205** | **58,5 %** | — | **80.483** | **100,0 %** |

Nota: Estimación de visitas y demanda desagregadas por año.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del estudio de mercado.

En consecuencia, la demanda deja de ser un supuesto exógeno y se convierte en una variable endógena del modelo, directamente explicada por el comportamiento observado en las encuestas. La proyección de la demanda crece de 80.483 transacciones anuales en 2027 a 142.952 en 2032, con tasas de crecimiento interanual que oscilan entre 9,4 % y 15,3 %, sustentadas en el incremento gradual de la tasa de conversión y la frecuencia de consumo por estrato (ver Anexo C).

### 15.6.3. trazabilidad: del score al VPN

La integración del modelo analítico con la evaluación financiera opera a través de la siguiente cadena causal: el score determina la segmentación del mercado, la segmentación define

la tasa de conversión por estrato (C), C alimenta la fórmula de demanda, la demanda multiplicada por el ticket promedio genera los ingresos proyectados, los ingresos determinan el flujo de caja libre, el flujo de caja libre descontado al WACC produce el VPN. A modo ilustrativo, el Estrato 4 con el score más alto (72,4) aporta el 23,0 % de los ingresos del año 1 ($351,6 millones COP) pese a representar solo el 10 % de la población, lo que confirma la eficiencia de la segmentación analítica para identificar los segmentos de mayor valor.

Así, el VPN de $702,6 millones COP y la TIR del 61,31 % se calculan sobre una base empírica y trazable, lo que reduce sustancialmente la incertidumbre asociada a la variable más crítica del proyecto: el nivel de ventas.

### 15.6.4. análisis de escenarios y limitaciones del modelo

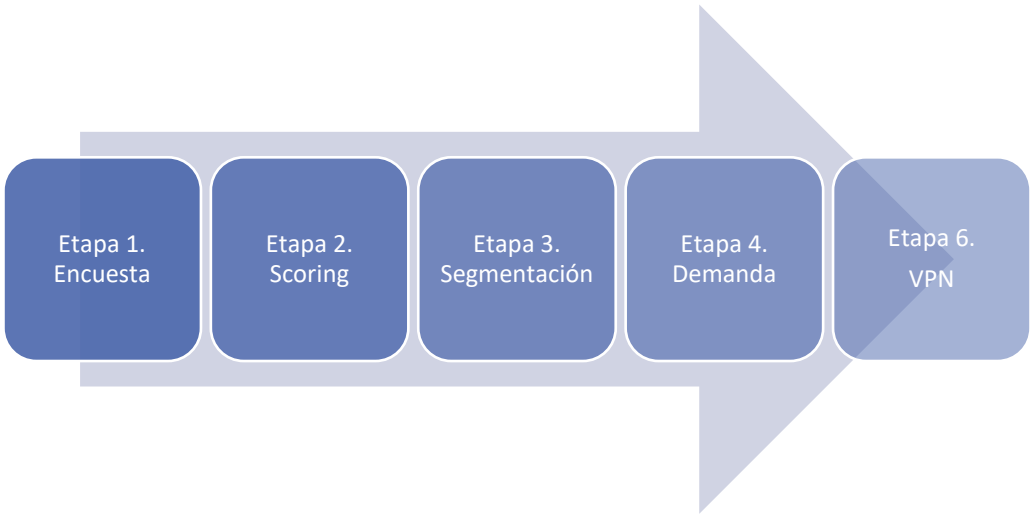
Con el propósito de incorporar la variabilidad inherente al comportamiento del consumidor, se implementa un análisis de escenarios que evalúa tres configuraciones de demanda: pesimista (reducción del 20 % en tasa de conversión y frecuencia), base (valores observados en encuesta) y optimista (incremento del 15 % en ambas variables). Bajo el escenario pesimista, la TIR desciende al 17,59 %, que aun así supera el WACC del 15 %, confirmando la viabilidad del proyecto incluso bajo condiciones adversas.

Es pertinente reconocer las siguientes limitaciones del modelo: (i) las encuestas corresponden a una simulación académica y no a un levantamiento de campo presencial, lo que introduce un sesgo de deseabilidad social en las respuestas de intención de visita; (ii) el scoring fue construido mediante criterio experto y no mediante técnicas de aprendizaje supervisado, por lo que sus pesos no han sido validados estadísticamente con datos reales de ventas; (iii) la correlación entre los comportamientos de los distintos estratos no fue modelada explícitamente, lo que podría subestimar la varianza en escenarios de choque sistémico; y (iv) el modelo no contempla efectos de sustitución competitiva ante la eventual entrada de otras marcas de café premium al mercado de Apartadó. Estas limitaciones no invalidan las conclusiones del estudio, pero deben ser consideradas en la interpretación de los resultados y en el diseño de estudios de seguimiento.

La implementación completa del modelo incluyendo el cálculo del score por individuo, la segmentación del mercado y la proyección de demanda por estrato se presenta en el Anexo C.

**Ilustración 5.**

*Flujo del modelo*




Nota: Flujo del modelo con detallado por etapas

Fuente: Elaboración propia con datos de estudio

# 16. Estudio técnico-operativo

## 16.1 Localización del proyecto

El proyecto contempla la apertura de una sucursal de Starbucks en la zona comercial central del municipio de Apartadó, departamento de Antioquia. Apartadó es el centro urbano y económico de la subregión de Urabá, con una población estimada de 205.000 habitantes y una dinámica comercial creciente impulsada por la agroindustria bananera, el comercio formal y la expansión de servicios financieros y educativos. La ubicación estratégica se seleccionó considerando la concentración de flujo peatonal, la proximidad a centros comerciales, entidades bancarias e instituciones educativas, y la accesibilidad desde los barrios de estratos 3 y 4 que constituyen el mercado objetivo principal.

## 16.2 Inversión en activos fijos (CAPEX)

La inversión inicial en activos fijos asciende a $506.000.000 COP, distribuida en los siguientes rubros: adecuación e instalación del local ($120.000.000), licencias de software y hardware ($180.000.000), máquinas de espresso de tres grupos ($60.000.000, dos unidades), mobiliario, mesas, sillas, barra y bar ($40.000.000), equipos de cocina y lavado ($30.000.000), molinos profesionales ($20.000.000, dos unidades), refrigeración comercial ($16.000.000, dos unidades), vajillas, pocillos, loza y básculas ($15.000.000), sistemas de cold brew y cafés fríos ($12.000.000), equipos de métodos alternativos ($8.000.000) y equipos de filtración de aguas ($5.000.000). Adicionalmente, se proyectan reinversiones en los años 2031 ($185.500.000) y 2032 ($410.000.000) para reposición y ampliación de equipos, licencias y adecuaciones.

**Tabla 4.**

*Detalle de inversiones en activos fijos (CAPEX)*

| | ***Cant.*** | ***Valor unit.*** | ***Total año 1*** |
|---|---|---|---|
| ***Licencias software y hardware*** | *1* | *$180.000.000* | *$180.000.000* |
| ***Adecuación e instalación local*** | *1* | *$120.000.000* | *$120.000.000* |
| ***Máquinas de espresso 3 grupos*** | *2* | *$30.000.000* | *$60.000.000* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ***Mobiliario, mesas, sillas, barra*** | *1* | *$40.000.000* | *$40.000.000* |
| ***Equipos de cocina y lavado*** | *1* | *$30.000.000* | *$30.000.000* |
| ***Molinos profesionales*** | *2* | *$10.000.000* | *$20.000.000* |
| ***Refrigeración comercial*** | *2* | *$8.000.000* | *$16.000.000* |
| ***Vajillas, loza, básculas*** | *1* | *$15.000.000* | *$15.000.000* |
| ***Sistemas cold brew/cafés fríos*** | *1* | *$12.000.000* | *$12.000.000* |
| ***Equipos métodos alternativos*** | *1* | *$8.000.000* | *$8.000.000* |
| ***Equipos filtración aguas*** | *1* | *$5.000.000* | *$5.000.000* |
| ***TOTAL CAPEX AÑO 1*** | | | ***$506.000.000*** |

Nota: Relación detallada de inversiones en activos fijos (CAPEX)
Fuente: Elaboración propia

### 16.3 Capacidad operativa instalada

La capacidad operativa instalada se estimó en 210 transacciones diarias, equivalentes a 76.650 transacciones anuales (considerando 365 días de operación). Este nivel de capacidad se dimensionó a partir de los benchmarks operativos de tiendas Starbucks de formato estándar en Colombia, ajustados por las condiciones de afluencia del municipio. La demanda proyectada para el primer año (80.482 transacciones) representa un factor de utilización del 105 % de la capacidad base, lo que implica la necesidad de gestionar eficientemente los picos de demanda mediante turnos escalonados y optimización de tiempos de servicio. A partir de 2028, el crecimiento de la demanda se acomoda con mejoras en la eficiencia operativa.

### 16.4 Estructura de costos operativos (OPEX)

Los costos operativos totales (OPEX) del primer año ascienden a $1.164.357 millones COP, con una proyección de crecimiento hasta $2.325.722 millones COP en 2032, impulsados por la inflación, el incremento salarial y el crecimiento de la operación. Los principales componentes del OPEX incluyen: compras y costos de materiales e insumos ($367.000 millones, 31,5 % del OPEX), regalías y fees administrativos de marca ($229.375 millones, 19,7 %), costos laborales ($216.882 millones, 18,6 %), servicios públicos ($91.750 millones, 7,9 %), arriendo del local ($70.080 millones, 6,0 %), gastos diversos ($45.875 millones, 3,9 %), adecuación e

instalación ($40.000 millones, 3,4 %), honorarios contables y financieros ($36.000 millones, 3,1 %), señalización y dotación ($25.000 millones, 2,1 %), impuesto de industria y comercio ($21.103 millones, 1,8 %), suscripción anual de software ($15.292 millones, 1,3 %) y trámites y licencias ($6.000 millones, 0,5 %).

Las regalías y fees administrativos representan aproximadamente el 15 % de los ingresos por ventas, en concordancia con las condiciones contractuales del modelo de franquicia de Alsea para la operación de Starbucks en Colombia. Este rubro constituye el segundo costo más significativo después de las compras de insumos.

# 17. Estudio legal y organizacional

## 17.1 Marco legal y regulatorio

La operación de una sucursal de Starbucks en Apartadó se enmarca dentro del modelo de franquicia maestra operado por Alsea S.A.B. de C.V. en Colombia. Este esquema implica el cumplimiento de un marco regulatorio en varios niveles: a nivel nacional, la normativa comercial colombiana (Código de Comercio), la regulación tributaria vigente (Estatuto Tributario), las normas laborales (Código Sustantivo del Trabajo) y las regulaciones sanitarias del INVIMA para establecimientos de alimentos y bebidas; a nivel municipal, los requisitos de uso del suelo, licencias de funcionamiento, registro mercantil ante la Cámara de Comercio de Urabá y las obligaciones tributarias locales, incluyendo el impuesto de industria y comercio (ICA) con una tarifa del 1,38 % aplicable al sector de alimentos y bebidas.

Los trámites y licencias representan un costo estimado de $6.000.000 COP anuales, con incrementos indexados a la inflación. Este rubro incluye el registro mercantil, los conceptos sanitarios, los permisos de bomberos, la inscripción en el RUT y las licencias ambientales requeridas para el manejo de residuos sólidos y vertimientos.

## 17.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la tienda se diseñó con un equipo base de cinco colaboradores en nómina directa: un administrador de tienda con un salario mensual de $3.800.000 COP, un cajero-vendedor ($1.942.500 COP más auxilio de transporte de $277.500 COP), un vendedor ($1.942.500 COP más auxilio de transporte), y dos empleados de atención al cliente en mesas ($1.942.500 COP cada uno más auxilio de transporte). Los costos laborales totales, incluyendo las prestaciones sociales de ley (prima de servicios, vacaciones, cesantías, intereses sobre cesantías), los aportes parafiscales (caja de compensación 4,0 %, riesgos profesionales 0,522 %) y los aportes a seguridad social (pensión patronal 12,0 %), ascienden a $216.882.397 COP en el primer año.

Adicionalmente, se contempla la contratación por honorarios de un profesional contable y financiero con un costo anual de $36.000.000 COP ($3.000.000 COP mensuales), responsable de la gestión tributaria, los reportes financieros y el cumplimiento de las obligaciones contables ante la DIAN y las entidades de control.

### 17.3 Régimen tributario aplicable

El proyecto opera bajo el régimen de renta ordinario con una tarifa del impuesto de renta corporativo del 35 %, aplicable a las utilidades gravables. Adicionalmente, se calcula el impuesto de industria y comercio (ICA) a una tarifa del 1,38 % sobre los ingresos brutos, conforme a la clasificación del municipio de Apartadó para actividades de comercio de alimentos y bebidas. La estructura tributaria proyectada muestra un impuesto de renta de $107.426 millones COP en 2027, creciendo hasta $422.937 millones COP en 2032, en proporción directa con el incremento de las utilidades operativas.

# 18. Modelo financiero aplicado

## 18.1 Supuestos macroeconómicos y parámetros de proyección

El modelo financiero se construyó con un horizonte de evaluación de seis años (2027-2032) y se alimenta de los siguientes supuestos macroeconómicos: inflación esperada del 6,0 % en 2027, 7,0 % en 2028, 6,5 % en 2029, 6,0 % en 2030, y 5,0 % en 2031 y 2032, en línea con las proyecciones del Banco de la República y el marco fiscal de mediano plazo. La DTF anual promedio proyectada parte de 10,0 % en 2027 y converge hacia 7,74 % a partir de 2029. El incremento salarial esperado inicia en 9,0 % en 2027 y disminuye gradualmente hasta 7,0 % en los años 2031 y 2032, reflejando la tendencia histórica de ajustes salariales por encima de la inflación.

## 18.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento del proyecto se compone de un aporte de capital propio de $530.000.000 COP, que representa el 88,66 % de los activos iniciales. Los pasivos corrientes iniciales ascienden a $67.794.182 COP (11,34 %), correspondientes a cuentas por pagar ($48.584.582 COP) y pasivos laborales ($19.209.600 COP), los cuales se liquidan en su totalidad durante el primer año de operación. A partir de 2028, el proyecto opera sin deuda financiera, lo que implica un costo de capital ponderado (WACC) del 13,30 % en el primer año y del 15,0 % a partir de 2028, correspondiente exclusivamente al costo de oportunidad del patrimonio, definido como la tasa de retorno esperada por el inversionista.

## 18.3 Estado de resultados proyectado

Los ingresos por ventas proyectados pasan de $1.529.168 millones COP en 2027 a $3.617.116 millones COP en 2032. Los costos de operación (materiales e insumos más costos laborales directos) representan entre el 33,4 % y el 30,0 % de los ingresos, lo que genera un margen bruto creciente del 66,6 % en 2027 al 70,0 % en 2032. Los gastos de administración y ventas, que incluyen arriendo, honorarios, depreciación, servicios públicos y regalías de marca,

absorben entre el 43,5 % y el 33,6 % de los ingresos, produciendo un margen operativo que mejora del 23,1 % al 36,4 % durante el horizonte evaluado.

La utilidad neta después de impuestos crece de $199.505 millones COP en 2027 a $785.454 millones COP en 2032, con un margen neto que evoluciona del 13,0 % al 21,7 %. Este comportamiento refleja el apalancamiento operativo propio del modelo de negocio, donde los costos fijos (arriendo, depreciación, personal de base) se diluyen a medida que los ingresos crecen. El EBITDA del proyecto pasa de $306.931 millones COP en 2027 a $1.208.390 millones COP en 2032.

**Tabla 5.**

*Estado de resultados proyectado (millones COP)*

| | ***2027*** | ***2028*** | ***2029*** | ***2030*** | ***2031*** | ***2032*** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Ingresos por ventas*** | *1.529* | *1.800* | *2.108* | *2.463* | *2.983* | *3.617* |
| ***Costos de operación*** | *(511)* | *(597)* | *(684)* | *(782)* | *(920)* | *(1.086)* |
| ***Utilidad bruta*** | ***1.018*** | ***1.203*** | ***1.424*** | ***1.680*** | ***2.063*** | ***2.531*** |
| ***Gastos adm. y ventas*** | *(666)* | *(708)* | *(795)* | *(894)* | *(1.031)* | *(1.214)* |
| ***Utilidad operativa*** | ***353*** | ***495*** | ***628*** | ***786*** | ***1.032*** | ***1.317*** |
| ***Gastos diversos*** | *(46)* | *(54)* | *(63)* | *(74)* | *(89)* | *(109)* |
| ***Impuesto de renta*** | *(107)* | *(154)* | *(198)* | *(249)* | *(330)* | *(423)* |
| ***Utilidad neta*** | ***200*** | ***287*** | ***367*** | ***463*** | ***613*** | ***785*** |
| ***Margen bruto (%)*** | *66,6%* | *66,8%* | *67,5%* | *68,2%* | *69,2%* | *70,0%* |
| ***Margen operativo (%)*** | *23,1%* | *27,5%* | *29,8%* | *31,9%* | *34,6%* | *36,4%* |
| ***Margen neto (%)*** | *13,0%* | *15,9%* | *17,4%* | *18,8%* | *20,5%* | *21,7%* |

Nota: Estado de resultados proyectado de los años 2027 al 2032
Fuente: Elaboración propia con cálculos propios

### 18.4 Balance general proyectado

Los activos totales crecen de $904.725 millones COP al cierre de 2027 a $3.766.713 millones COP en 2032. La estructura del activo se concentra progresivamente en activos corrientes (caja y equivalentes), que pasan de $456.605 millones COP a $2.971.439 millones COP, reflejando la alta generación de caja del negocio. La propiedad, planta y equipo neta varía entre $214.320 millones COP (valor mínimo tras depreciación acumulada) y $631.620 millones COP (tras las reinversiones de 2031-2032). Los pasivos se reducen a cero a partir de 2028, y el patrimonio crece de $836.931 millones COP a $3.351.652 millones COP impulsado por la acumulación de utilidades retenidas.

### 18.5 Flujo de caja libre proyectado

El flujo de caja libre (FCL) se construyó a partir de la utilidad operativa después de impuestos (UODI), sumando la depreciación y amortización y restando las inversiones en activos fijos. La inversión inicial de $530.000 millones COP genera flujos de caja libre positivos desde el primer año de operación: $267.385 millones COP (2027), $355.249 millones COP (2028), $435.808 millones COP (2029), $531.444 millones COP (2030), $495.668 millones COP (2031, neto de reinversiones por $185.500 millones COP) y $462.604 millones COP (2032, neto de reinversiones por $410.000 millones COP). La caja final acumulada crece de $456.605 millones COP en 2027 a $2.971.439 millones COP en 2032.

El modelo financiero completo, incluyendo los estados proyectados, supuestos y estructura de flujos de caja, se presenta en el Anexo D.

**Tabla 6.**

*Flujo de caja libre proyectado (millones COP)*

| | ***Inv. inic.*** | ***2027*** | ***2028*** | ***2029*** | ***2030*** | ***2031*** | ***2032*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***EBITDA*** | | *307* | *441* | *565* | *712* | *942* | *1.208* |
| ***(-) Imp. renta*** | | *(107)* | *(154)* | *(198)* | *(249)* | *(330)* | *(423)* |
| ***(+) Deprec.*** | | *68* | *69* | *69* | *69* | *69* | *87* |
| ***UODI*** | | *267* | *355* | *436* | *531* | *681* | *873* |
| ***(-) CAPEX*** | *(530)* | *0* | *0* | *0* | *0* | *(186)* | *(410)* |
| ***= FCL*** | ***(530)*** | ***267*** | ***355*** | ***436*** | ***531*** | ***496*** | ***463*** |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***FCL acumul.*** | ***(530)*** | ***(263)*** | ***93*** | ***529*** | ***1.060*** | ***1.556*** | ***2.018*** |

Nota: Flujo de caja libre proyectado de los años 2027 al 2032
Fuente: Elaboración Propia con cálculos propios

# 19. Evaluación financiera

**Tabla 7.**

*Indicadores financieros del proyecto*

| | ***Valor*** |
|---|---|
| ***VPN*** | *$702.580.545 COP* |
| ***TIR*** | *61,31%* |
| ***WACC (año 1 / año 2+)*** | *13,30% / 15,0%* |
| ***Tasa retorno inversionista*** | *15,0%* |
| ***Período de recuperación*** | *~2 años* |
| ***ROE (rango)*** | *23,4% – 25,5%* |
| ***ROA (rango)*** | *20,9% – 24,5%* |
| ***Margen bruto (2027→2032)*** | *66,6% → 70,0%* |
| ***Margen operativo (2027→2032)*** | *23,1% → 36,4%* |
| ***Margen neto (2027→2032)*** | *13,0% → 21,7%* |
| ***EBITDA 2032*** | *$1.208 millones COP* |
| ***Prob. pérdida (Montecarlo)*** | *cercana a cero bajo supuestos del modelo* |

Nota: Principales indicadores financieros del proyecto
Fuente: Elaboración propia con cálculos propios

## 19.1 Valor presente neto (VPN)

El Valor Presente Neto del proyecto, calculado descontando los flujos de caja libre a la tasa del costo de capital ponderado (WACC), arroja un resultado de $702.580.545 COP. Este valor positivo indica que el proyecto genera riqueza por encima del costo de oportunidad del capital invertido. En términos prácticos, el inversionista recupera su inversión inicial de $530.000 millones COP, obtiene una rentabilidad del 15,0 % anual sobre su capital y, adicionalmente, genera un excedente equivalente a $702,6 millones COP en valor presente. El VPN positivo constituye el criterio fundamental de aceptación del proyecto bajo la metodología de evaluación financiera convencional.

## 19.2 Tasa interna de retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno del proyecto es del 61,31 %, cifra que supera ampliamente la tasa de retorno esperada por el inversionista (15,0 %) y el WACC del proyecto (13,30 % - 15,0 %). La diferencia entre la TIR y el costo de capital (spread de 46,31 puntos porcentuales) proporciona un margen de seguridad sustancial frente a desviaciones adversas en los supuestos

del modelo. Una TIR de esta magnitud refleja la combinación de tres factores estructurales: flujos de caja positivos desde el primer año, bajo nivel de endeudamiento (que elimina el servicio de la deuda) y crecimiento sostenido de los ingresos por encima de los costos fijos.

### 19.3 Indicadores de rentabilidad y eficiencia

Los indicadores complementarios confirman la solidez financiera del proyecto. El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) se mantiene estable entre el 23,4 % y el 25,5 % durante todo el horizonte de evaluación, lo que significa que por cada peso de patrimonio invertido, el proyecto genera entre $0,23 y $0,26 de utilidad neta. El rendimiento sobre los activos (ROA) oscila entre el 20,9 % y el 24,5 %, reflejando una alta eficiencia en el uso de los activos productivos. El margen EBITDA crece del 20,1 % en 2027 al 33,4 % en 2032, evidenciando la mejora progresiva en la generación de caja operativa antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

### 19.4 Período de recuperación de la inversión

La inversión inicial de $530.000 millones COP se recupera en un período aproximado de dos años. Los flujos de caja libre acumulados al cierre de 2028 suman $622.633 millones COP ($267.385 millones en 2027 + $355.249 millones en 2028), superando la inversión inicial en $92.633 millones COP. El período de recuperación descontado, que ajusta los flujos por el valor del dinero en el tiempo utilizando el WACC como tasa de descuento, se extiende a aproximadamente 2,3 años, lo que sigue siendo un resultado altamente favorable para un proyecto de este perfil de riesgo.

# 20. Análisis de sensibilidad y riesgo

## 20.1 Análisis de escenarios

Se construyeron tres escenarios de evaluación a partir de la variación simultánea de las variables críticas del modelo (demanda, precios y costos): un escenario pesimista, un escenario medio (caso base) y un escenario optimista. Los resultados de la TIR por escenario son los siguientes: escenario pesimista, 17,59 %; escenario medio, 42,69 %; escenario optimista, 61,31 %. En los tres escenarios la TIR supera el WACC del proyecto (15,0 %), lo que confirma la viabilidad financiera incluso bajo condiciones adversas. La desviación estándar asignada a cada escenario para el análisis de portafolios fue del 25,0 % para el pesimista, 20,0 % para el medio y 35,0 % para el optimista, reflejando la mayor incertidumbre asociada al escenario de máximo crecimiento.

## 20.2 Simulación de Montecarlo

Para cuantificar el riesgo del proyecto de manera probabilística, se implementó una simulación de Montecarlo con 10.000 iteraciones, modelando la incertidumbre en la demanda con un margen de error del ±10 % sobre las proyecciones base. Las variables de entrada estocásticas incluyen la demanda por estrato (distribución normal con media igual a la demanda esperada y desviación proporcional al error), los precios (indexados a la inflación con variabilidad) y los costos operativos (correlacionados con la demanda y la inflación).

**Ilustración 6.**

*Simulación Montecarlo*




Nota: Gráfico de la distribución de Montecarlo

Fuente: Elaboración Propia con datos del estudio

Los resultados de la simulación arrojan un VPN promedio de $992.160.402 COP con una desviación estándar de $76.586.216 COP, lo que indica una dispersión relativamente baja respecto al valor esperado (coeficiente de variación del 7,7 %). El VPN puntual (caso base determinístico) es de $1.010.435.483 COP, ubicándose dentro del rango de un desvío estándar del promedio simulado. El resultado más relevante desde la perspectiva del riesgo es que la probabilidad de pérdida (VPN negativo) es cercana a 0% bajo los supuestos del modelo. Esto indica que, incluso bajo combinaciones adversas de las variables de entrada, el proyecto mantiene viabilidad financiera con un nivel de confianza del 95 %.

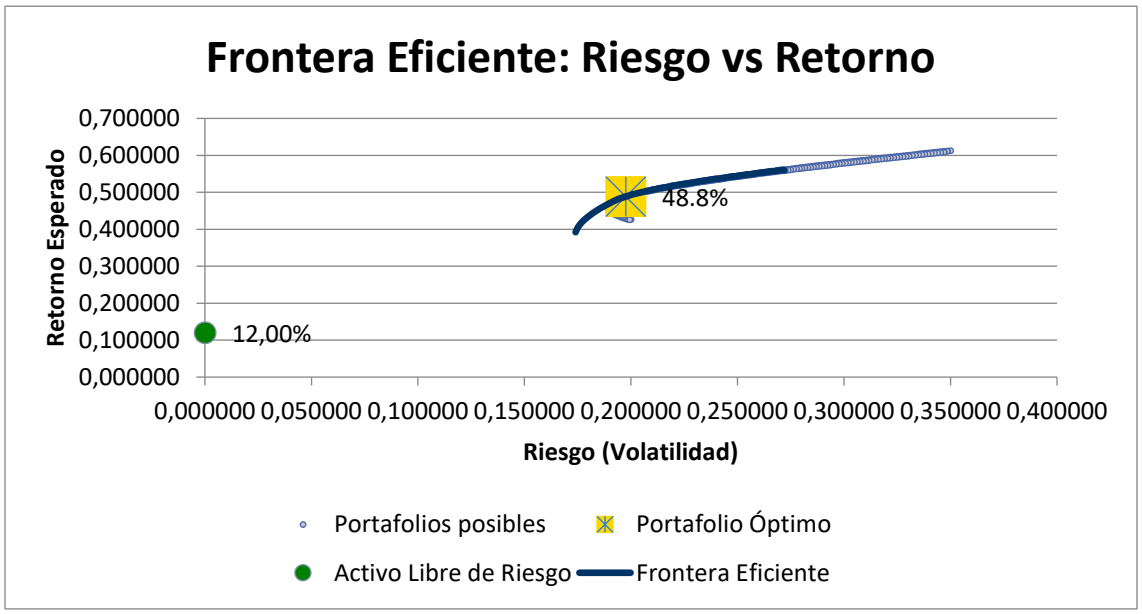
La simulación de Montecarlo, incluyendo las iteraciones, distribución del VPN y análisis probabilístico del riesgo, se encuentra desarrollada en el Anexo F.

### 20.3 Frontera eficiente de Markowitz

Como complemento analítico, se aplicó el modelo de frontera eficiente de Markowitz para evaluar la asignación óptima entre los tres escenarios de inversión (pesimista, medio y optimista), considerando las correlaciones cruzadas entre sus retornos. La matriz de correlaciones muestra una correlación moderada-baja entre el escenario pesimista y el optimista (0,15), una correlación media entre pesimista y medio (0,35), y entre medio y optimista (0,25), lo cual genera beneficios de diversificación.

**Ilustración 7.**

*Frontera eficiente*




Nota: Gráfico frontera eficiente: riesgo versus retorno

Fuente: Elaboración propia

La tasa libre de riesgo utilizada como referencia fue del 12,0 %, consistente con la DTF proyectada para el período. La frontera eficiente generada a partir de 20.000 portafolios identificó un portafolio óptimo con un retorno esperado del 48,83 % y un nivel de riesgo (desviación estándar) del 19,76 %, con un ratio de Sharpe máximo de aproximadamente 1,86.

Este resultado confirma que la combinación de escenarios que maximiza el retorno ajustado por riesgo genera una rentabilidad esperada significativamente superior a la tasa libre de riesgo y al costo de capital del inversionista.

### 20.4 Variables críticas identificadas

El análisis de sensibilidad permite identificar las variables con mayor impacto sobre la viabilidad del proyecto. La demanda (volumen de transacciones) es la variable más sensible: una reducción del 10 % en la demanda base disminuye el VPN pero lo mantiene positivo. El costo de materiales e insumos, que representa el 31,5 % del OPEX, es la segunda variable crítica, dado que una escalada de costos por encima de la inflación comprime directamente el margen bruto. Las regalías y fees de marca (15 % de ventas) constituyen un costo semifijo que limita la flexibilidad de precios hacia abajo. Finalmente, la tasa de descuento (WACC) presenta baja sensibilidad relativa dado el amplio spread entre la TIR y el costo de capital.

## 21. Discusión de resultados

Los resultados del presente estudio permiten afirmar que el montaje de una sucursal de Starbucks en Apartadó es viable desde las perspectivas de mercado, técnica, legal y financiera. Sin embargo, es necesario contextualizar estos hallazgos dentro del marco teórico y los antecedentes que fundamentan la investigación, así como reconocer las limitaciones inherentes al modelo.

Los resultados obtenidos son consistentes con la literatura sobre consumo de café en mercados emergentes, en la medida en que evidencian una concentración de la demanda en segmentos de ingresos medios y altos. Asimismo, el modelo confirma que variables como la frecuencia de consumo y el ticket promedio tienen un impacto significativo en la viabilidad del proyecto, lo cual coincide con estudios previos sobre comportamiento del consumidor en el sector de alimentos y bebidas.

Desde la perspectiva del estudio de mercado, los resultados confirman la existencia de una demanda potencial significativa en los estratos 3 y 4, donde la intención de visita supera el 60 % y el ticket promedio se ubica por encima de los $29.000 COP. Estos hallazgos son consistentes con la literatura sobre segmentación del mercado de café especializado, donde Dudovskiy (2022) identifica que el segmento premium de Starbucks se dirige a consumidores de ingresos medios y altos que valoran la experiencia por encima del precio. La transición de factores funcionales (precio, ubicación) en los estratos bajos hacia factores experienciales (calidad, ambiente) en los estratos altos replica el patrón documentado por Song (2025) y Gao et al. (2021) en mercados internacionales.

Los indicadores financieros del proyecto (VPN de $702,6 millones COP, TIR del 61,31 %, ROE estable en torno al 24 % y período de recuperación de dos años) se comparan favorablemente con los benchmarks del sector de alimentos y bebidas en Colombia. La TIR del 61,31 % cuadruplica el costo de capital del inversionista (15 %), lo que genera un margen de seguridad excepcional. No obstante, es pertinente señalar que esta rentabilidad refleja un escenario donde la totalidad de la inversión proviene de capital propio y donde no se contempla

distribución de dividendos durante el horizonte de evaluación, lo que amplifica la acumulación de caja y, por ende, los indicadores de retorno sobre el patrimonio.

El análisis de riesgo mediante simulación de Montecarlo constituye uno de los aportes metodológicos más relevantes del trabajo. La probabilidad de pérdida cercada al 0 % bajo los supuestos del modelo, en 10.000 simulaciones proporciona un nivel de confianza estadístico robusto, aunque debe interpretarse con cautela: el modelo asume distribución normal para la demanda y correlaciones fijas entre escenarios, supuestos que podrían subestimar el riesgo de cola en eventos disruptivos (pandemia, crisis económica regional, cambio regulatorio en el modelo de franquicia). La incorporación de la frontera eficiente de Markowitz agrega una dimensión de análisis de portafolio que trasciende la evaluación de proyectos convencional, alineándose con la propuesta de Berrío-Meneses et al. (2025) de integrar herramientas de analítica avanzada en los procesos de investigación de mercado y evaluación de inversiones.

Las limitaciones del estudio incluyen: (i) la muestra de 400 encuestas con el apoyo de sistemas de información, es decir no se hizo en el campo presencialmentel; (ii) los supuestos de crecimiento de demanda asumen una penetración progresiva que podría verse afectada por factores exógenos como la entrada de competidores directos o cambios en el poder adquisitivo de la población; (iii) el modelo financiero no incorpora la posibilidad de financiamiento bancario, lo cual, de materializarse, modificaría la estructura de capital y el WACC; y (iv) las proyecciones macroeconómicas (inflación, DTF, incremento salarial) están sujetas a la incertidumbre propia del contexto colombiano.

Los resultados obtenidos evidencian que la viabilidad del proyecto depende principalmente de variables asociadas al comportamiento del consumidor, particularmente la frecuencia de consumo y el ticket promedio. En este sentido, el modelo analítico permite reducir la incertidumbre frente a metodologías tradicionales, al incorporar información empírica en la estimación de ingresos.

El tablero de control (dashboard), que integra indicadores clave, segmentación del mercado y visualización de resultados, se presenta en el Anexo G.

## 22. Conclusiones

La viabilidad del proyecto no se fundamenta únicamente en indicadores financieros, sino en un modelo de analítica de datos que permite conectar el comportamiento del consumidor con la estimación de ingresos. En este sentido, el proyecto demuestra ser viable bajo las condiciones analizadas, con una probabilidad de pérdida cercana a 0% bajo los supuestos del modelo, siempre que se mantengan los niveles de demanda estimados a partir del estudio de mercado.

A partir de los análisis de mercado, técnico-operativo, legal, financiero y de riesgo realizados en el presente trabajo, se formulan las siguientes conclusiones:

Primera. Existe una demanda potencial suficiente para sustentar la operación de una sucursal de Starbucks en Apartadó. El 58,5 % de la muestra manifestó intención alta de visita, con una concentración del mercado objetivo en los estratos 3 y 4, donde la intención supera el 60 % y los factores de decisión se alinean con la propuesta de valor de la marca (calidad del café y experiencia). La demanda proyectada de 80.482 transacciones anuales en el primer año, con un crecimiento hasta 142.952 en 2032, proporciona una base de ingresos robusta.

Segunda. El modelo financiero demuestra la viabilidad económica del proyecto bajo todos los escenarios evaluados. El VPN de $702,6 millones COP y la TIR del 61,31 % superan ampliamente los criterios de aceptación convencionales. La inversión inicial de $530 millones COP se recupera en aproximadamente dos años, y la utilidad neta crece de $199,5 millones COP a $785,5 millones COP durante el horizonte de evaluación.

Tercera. El análisis de riesgo respalda la robustez de los resultados. La simulación de Montecarlo con 10.000 iteraciones arroja una probabilidad de pérdida cercana al 0% bajo los supuestos del modelo y un VPN promedio de $992,2 millones COP con un coeficiente de variación del 7,7 %. La frontera eficiente de Markowitz identifica un portafolio óptimo con un retorno esperado del 48,83 % y un ratio de Sharpe de 1,86, lo que confirma que el perfil de rentabilidad ajustado por riesgo del proyecto es altamente atractivo.

Cuarta. La integración de técnicas de analítica de datos (simulación estocástica, optimización de portafolios, modelación por escenarios) en el proceso de evaluación de proyectos de inversión aporta una dimensión cuantitativa que complementa y fortalece los métodos clásicos de evaluación financiera, respondiendo a la brecha identificada por Miranda Miranda (2012) respecto a la calidad de los supuestos en los modelos evaluativos.

Quinta. La estructura legal y organizacional del proyecto es viable dentro del marco regulatorio colombiano y el modelo de franquicia de Alsea. La operación con cinco empleados directos, un profesional contable por honorarios y una estructura tributaria estándar (renta al 35 %, ICA al 1,38 %) permite la sostenibilidad operativa desde el primer año sin requerir financiamiento externo.

En ese sentido, el principal aporte del presente trabajo radica en la integración de herramientas de analítica de datos en la evaluación de proyectos de inversión, permitiendo mejorar la precisión en la estimación de la demanda y fortalecer la toma de decisiones financieras en contextos de incertidumbre.

## 23. Recomendaciones

Con base en los hallazgos del estudio, se formulan las siguientes recomendaciones para la toma de decisiones:

Primera. Se recomienda proceder con la ejecución del proyecto, dado que todos los indicadores financieros y de riesgo respaldan su viabilidad.

Segunda. La estrategia comercial debe priorizar los estratos 3 y 4 como mercado objetivo primario, adaptando la oferta de productos y la comunicación a los factores de decisión identificados: calidad del café y experiencia en el establecimiento. Para los estratos 1 y 2, se recomienda diseñar una propuesta de valor accesible que capture la demanda incremental sin diluir el posicionamiento de marca.

Tercera. Se recomienda establecer un sistema de monitoreo de las variables críticas identificadas en el análisis de sensibilidad (demanda, costos de insumos y regalías de marca), con alertas tempranas que permitan ajustar la operación ante desviaciones respecto al escenario base.

Cuarta. Se sugiere explorar la posibilidad de incorporar financiamiento bancario parcial en la estructura de capital, lo cual podría mejorar el rendimiento sobre el patrimonio mediante el efecto de apalancamiento financiero, siempre que el costo de la deuda se mantenga por debajo de la rentabilidad operativa del proyecto.

Quinta. Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar el horizonte de evaluación a diez años, incorporar análisis de escenarios macroeconómicos dinámicos y evaluar la viabilidad

de un segundo punto de venta en la subregión de Urabá como estrategia de expansión territorial de la marca.

## 24. Referencias bibliográficas

100Franquicias. (2015, enero 8). *Starbucks plantea la nueva estrategia de sus franquicias para Colombia*. 100Franquicias.com.co. https://www.100franquicias.com.co/Noticias/2015-01-08-Starbucks-plantea-la-nueva-estrategia-de-sus-franquicias-para-Colombia.htm

Alsea, S.A.B. de C.V. (2024, agosto 27). *Alsea celebra el 10.º aniversario de Starbucks en Colombia y anuncia una inversión de 12 millones de dólares para abrir 30 tiendas adicionales* [Comunicado de prensa]. Starbucks Historias Latinoamérica. https://historias.starbucks.com/press/2024/alsea-celebra-el-10o-aniversario-de-starbucks-en-colombia-y-anuncia-una-inversion-de-12-millones-de-dolares-para-abrir-30-tiendas-adicionales/

ANIF – Centro de Estudios Económicos. (2025). *Divergencia regional: Un análisis a partir del Indicador Trimestral de Actividad Económica Departamental (ITAED)*. ANIF. https://www.anif.com.co/informe-semanal/divergencia-regional-un-analisis-a-partir-del-indicador-de-actividad-economica-departamental/

Arbeláez, M. A., & Camacho, C. (2011). *El mercado mundial del café y su impacto en Colombia* (Borradores de Economía, n.º 710). Banco de la República de Colombia. https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/3034

Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (7.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Barón Ramírez, E., García Estrella, C. W., & Sánchez Gárate, S. K. (2021). La inteligencia de negocios y la analítica de datos en los procesos empresariales. *Revista Científica de Sistemas e Informática, 1*(2), 37–53. https://doi.org/10.51252/rcsi.v1i2.167

Berrío-Meneses, C. M., Sanguino-García, V., & Isaza-Álvarez, J. (2025). Inteligencia artificial, analítica de datos y big data en el márketing y las segmentaciones de cliente y

consumidor: revisión sistemática de literatura. *Revista Galega de Economía, 34*(3). https://doi.org/10.15304/rge

Božič, K., & Dimovski, V. (2019). Business intelligence and analytics for value creation: The role of absorptive capacity. *International Journal of Information Management, 46*, 93–103. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.020

Caivano, R., Villoria, L., Martínez, S., & Vera, M. (2020). Big data: valor e impacto en las organizaciones. *Informes Científicos Técnicos – UNPA, 12*(2). https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/ICTUNPA

Calle García, A. J., García Holguín, O. N., Zamora Zamora, G. M., & Intriago Vera, H. A. (2024). Big data como herramienta de análisis de datos en la investigación de mercado. *Ciencia y Desarrollo, 1*(2). https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9560439.pdf

Cámara de Comercio de Urabá. (2021). *Informe socioeconómico de la subregión de Urabá 2020*. Cámara de Comercio de Urabá. https://www.camarauraba.org.co

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). *Indicador Trimestral de Actividad Económica Departamental (ITAED) 2024*. DANE. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/indicador-trimestral-de-actividad-economica-departamental-itaed

Dudovskiy, J. (2022). *Starbucks segmentation, targeting and positioning: Targeting premium customers with quality products and service*. Business Research Methodology. https://research-methodology.net/starbucks-segmentation-targeting-and-positioning/

El Colombiano. (2014, julio 8). *Primer local de Starbucks abrirá en el Parque de la 93 en Bogotá*. El Colombiano.

https://www.elcolombiano.com/historico/primer_local_de_starbucks_abrira_en_el_parque_de_la_93_en_bogota-KGEC_301658

Franquicia.net. (2025). *Franquicia Starbucks: cómo abrir una franquicia de Starbucks*. Franquicia.net. https://www.franquicia.net/sector/franquicias-de-hosteleria-y-restauracion/starbucks/

Gao, J., Zhao, J., Chen, J., & Zhuge, T. (2021). Starbucks' customer brand strategy: From customer satisfaction to customer superiority. En *Proceedings of the International Conference on Enterprise Management and Economic Development*, 231–238. https://www.atlantis-press.com/proceedings/icemed-21/125957375

Gonzales, R., & Wareham, J. (2019). Analysing the impact of a business intelligence system and new conceptualizations of system use. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science, 24*(48), 345–368. https://doi.org/10.1108/JEFAS-05-2018-0052

Kantar Worldpanel. (2023). *Consumo de café en Colombia y tendencias del consumidor*. Kantar. https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2023-wp-co-aumenta-el-consumo-de-cafe-en-colombia

Kantar Worldpanel. (2024). *Crecimiento del segmento premium en café en Colombia*. Kantar. https://www.kantar.com/latin-america/Inspiracion/Consumidor/2024-WP-COL-Casi-todos-los-hogares-colombianos-consumen-cafe

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing* (16.ª ed.). Pearson Educación.

LexPress Franchise. (2025). *¿Es posible abrir una franquicia de Starbucks?* https://lexpress-franchise.com/es/articulos/es-posible-abrir-una-franquicia-de-starbucks/

Liang, T. P., & Liu, Y. H. (2018). Research landscape of business intelligence and big data analytics: A bibliometrics study. *Expert Systems with Applications, 111,* 2–10. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.05.018

Mayor-Ríos, J. A., Pacheco-Ortiz, D. M., Patiño-Vanegas, J. C., & Ramos-y-Yovera, S. E. (2019). Análisis de la integración del Big Data en los programas de contaduría pública en universidades acreditadas en Colombia. *Revista CEA, 5*(9), 53–76. https://doi.org/10.22430/24223182.1228

Miranda Miranda, J. J. (2012). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental* (7.ª ed.). MM Editores.

Perales-Domínguez, C., Sánchez-Calle, J. E., Lévano-Rodriguez, D., & Gallegos-Carrillo, K. (2024). Metodologías para la construcción de soluciones de inteligencia de negocios. *Revista Científica de Sistemas e Informática, 4*(1), e612. https://doi.org/10.51252/rcsi.v4i1.612

Sapag Chain, N. (2014). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación* (2.ª ed.). Pearson Educación.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Song, Y. (2025). Consumer preferences and pricing: Starbucks. *Advances in Economics, Management and Political Sciences, 192,* 143–152. https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.BL24160

Starbucks. (s. f.). *Our heritage*. Starbucks España. https://www.starbucks.es/about-us/our-heritage/

Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). (2012). *Estudios de mercado: Estudio sobre el sector del café en Colombia* (n.º 5). SIC – Grupo de Estudios Económicos.

https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/publicaciones/Estudios_Economicos/Estudios_Mercado/2012/Cafe.pdf

Universidad de Antioquia. (2020). *Perfil socioeconómico y del mercado laboral del municipio de Apartadó*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia. https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/04fbee70-3ff3-4d44-893c-7b0ccf44b40a/APARTAD%C3%93-2022.pdf?MOD=AJPERES&CVID=o00QbX1

Universidad EIA – Centro de Pensamiento. (2024). *Economía de Antioquia: coyuntura 2024*. Universidad EIA. https://www.eia.edu.co/wp-content/uploads/2025/01/ECONOMIA-ANTIOQUIA-COYUNTURA-2024.pdf

Zhang, J. (2025). Analysis of Starbucks' differentiated marketing strategy. *Advances in Economics, Management and Political Sciences, 218*, 222–226. https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.CAU27575

## 25. Anexos

Los anexos que acompañan el presente trabajo se organizan de acuerdo con la secuencia metodológica del documento. El Anexo A contiene el instrumento de recolección de datos (encuesta). El Anexo B presenta la tabulación consolidada de resultados por estrato. El Anexo C corresponde al modelo de analítica de datos implementado en hoja de cálculo, que incluye el scoring y la estimación de demanda. El anexo D que incluye 1el modelo financiero completo, la simulación de Montecarlo y la frontera eficiente de Markowitz. El Anexo E es el tablero de control (dashboard) con los KPIs del estudio de mercado y las gráficas de soporte.

Anexo A. Instrumento de encuesta

Anexo B. Tabulación de resultados

Anexo C. Modelo de scoring

Anexo D. Modelo financiero

Anexo E. Dashboard y KPis