

**MODELAMIENTO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA STARTUP LLAMADA
“CELÉBRALO” EN LA CIUDAD DE TUNJA**

VÍCTOR MAURICIO FORERO NIÑO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2018**

**MODELAMIENTO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA STARTUP LLAMADA
“CELÉBRALO” EN LA CIUDAD DE TUNJA**

VÍCTOR MAURICIO FORERO NIÑO

**Proyecto como requisito para optar al título de:
Magíster en Gerencia de Negocios**

Director:

CARLOS EDUARDO DÍAZ BOHÓRQUEZ

Magíster en Ingeniería Industrial

Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2018

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	13
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	15
1.1. TÍTULO DEL PROYECTO	15
1.2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	15
1.3. OBJETIVOS.....	23
1.3.1. Objetivo general.....	23
1.3.2. Objetivos específicos	23
1.4. REFERENTE TEÓRICO	24
1.4.1. Plan de negocio	24
1.4.2. Modelo de negocios Canvas.....	27
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL PROYECTO.....	31
2.1. ANÁLISIS POLÍTICO	31
2.2. ANÁLISIS ECONÓMICO	33
2.3. ANÁLISIS SOCIAL	36
2.4. ANÁLISIS TECNOLÓGICO	38
2.5. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	39
3. ESTUDIO DE MERCADO	41
3.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	41
3.2. DESCRIPCIÓN INICIAL DEL SERVICIO	42
3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	43

3.3.1.	Mercado objetivo.....	43
3.3.2.	Perfil del consumidor	44
3.3.3.	Estimación del mercado potencial.....	44
3.3.4.	Trabajo de campo	45
3.3.5.	Análisis de la demanda potencial	58
3.4.	ANÁLISIS DE POTENCIALES ALIADOS.....	60
3.4.1.	Realización de eventos	61
3.4.2.	Catering	63
3.4.3.	Entretenimiento.....	64
3.4.4.	Locaciones.....	65
3.5.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	66
3.6.	PLAN DE MERCADEO	67
3.6.1.	Objetivos de marketing	67
3.6.2.	Descripción del servicio	68
3.6.3.	Estrategia de precios	72
3.6.4.	Estrategia de distribución.....	76
3.6.5.	Estrategias de comunicación	77
3.6.6.	Estrategias de servicio	82
3.6.7.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo	83
4.	ESTUDIO TÉCNICO	85
4.1.	PROCESOS.....	85
4.2.	RECURSOS.....	86
4.2.1.	Recursos humanos	86
4.2.2.	Recursos físicos.....	88
4.3.	INFRAESTRUCTURA.....	89
4.3.1.	Condiciones técnicas	89
4.3.2.	Localización	90
4.4.	ANÁLISIS LEGAL.....	91

4.4.1.	Normatividad empresarial	91
4.4.2.	Normatividad tributaria.....	93
4.4.3.	Normatividad laboral	94
5.	<i>ESTUDIO FINANCIERO</i>	96
5.1.	RESUMEN DE INVERSIONES	96
5.2.	FINANCIACIÓN	97
5.3.	PRESUPUESTO DE INGRESOS	98
5.4.	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	100
5.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA INVERSIÓN	101
5.5.1.	Calculo del WACC	101
5.5.2.	Análisis de viabilidad financiera	103
6.	<i>ESTUDIO ESTRATÉGICO</i>.....	106
6.1.	ANÁLISIS POAM	106
6.2.	ANÁLISIS PCI.....	107
6.3.	MATRIZ DOFA.....	109
6.4.	ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO	112
6.4.1.	Perspectiva clientes	113
6.4.2.	Perspectiva financiera.....	114
6.4.3.	Perspectiva de procesos internos	116
6.4.4.	Perspectiva aprendizaje y crecimiento	117
7.	<i>CONCLUSIONES</i>.....	119
8.	<i>RECOMENDACIONES</i>	122
	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	123

LISTA DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1. Estimación del mercado potencial</i>	45
<i>Tabla 2. Ficha técnica de la investigación de mercados.....</i>	46
<i>Tabla 3. Variable más importante a tener en cuenta al adquirir el servicio</i>	50
<i>Tabla 4. Evento para el que contrataría el servicio.....</i>	51
<i>Tabla 5. Distribución de los montos que estarían dispuestos a pagar los encuestados por cada tipo de celebración</i>	52
<i>Tabla 6. Asistentes a eventos</i>	53
<i>Tabla 7. Definición del precio promedio del servicio de decoración de espacios..</i>	57
<i>Tabla 8. Proyección de demanda de los servicios ofrecidos por Celébralo</i>	59
<i>Tabla 9. Empresas de catering registrados ante la Cámara de Comercio de Tunja</i>	61
<i>Tabla 10. Resumen de los servicios que estará prestando Celébralo</i>	72
<i>Tabla 11. Comparación de comisiones cobradas por empresas que operan a través de internet</i>	73
<i>Tabla 12. Precios de los productos y servicios ofrecidos por Celébralo</i>	75
<i>Tabla 13. Creación del portal web.....</i>	76
<i>Tabla 14. Marketing en redes sociales</i>	78
<i>Tabla 15. Posicionamiento SEO.....</i>	80
<i>Tabla 16. Promoción por medio de YouTube</i>	81
<i>Tabla 17. Presupuesto de mercadeo</i>	83
<i>Tabla 18. Resumen de los procesos de operación de la empresa</i>	85
<i>Tabla 19. Cargos del personal propio asociado a la operación de Celébralo</i>	87
<i>Tabla 20. Equipos de oficina y comunicación.....</i>	88
<i>Tabla 21. Mobiliario.....</i>	89
<i>Tabla 22. Factores para la selección del lugar de operación.....</i>	91

<i>Tabla 23. Resumen de inversiones</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 24. Simulación del crédito</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 25. Ingresos por celebraciones memorables</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 26. Presupuesto de ingresos.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 27. Proyección de ingresos</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 28. Gastos de administración y ventas</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 29. Estado de pérdidas y ganancias para el proyecto</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 30. Cálculo del costo de capital.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 31. Flujo de caja del proyecto.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 32. Indicadores de evaluación financiera.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 33. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 34. Perfil de capacidad interna</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 35. Factores internos y externos identificados para la idea de negocio</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 36. Objetivos estratégicos</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 37. Caracterización de estrategias – OEC1.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 38. Caracterización de estrategias – OEC2.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 39. Caracterización de estrategias – OEF1.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 40. Caracterización de estrategias – OEF2.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 41. Caracterización de estrategias – OEF3.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 42. Caracterización de estrategias – OEPI1.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 43. Caracterización de estrategias – OEPI2.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 44. Caracterización de estrategias – OEAC1</i>	<i>117</i>
<i>Tabla 45. Caracterización de estrategias – OEAC2</i>	<i>118</i>

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1. Comportamiento del comercio electrónico en Colombia en 2016</i>	16
<i>Figura 2. E-commerce según sector de la economía</i>	17
<i>Figura 3. Distribución del segmento de Entretenimiento, turismo y esparcimiento</i>	19
<i>Figura 4. Transacciones realizadas por medio de PayU</i>	19
<i>Figura 5. Desarrollo del plan de empresa.....</i>	25
<i>Figura 6. Modelo Canvas</i>	29
<i>Figura 7. Contratación anterior de los servicios de catering, asistencia logística y entretenimiento</i>	47
<i>Figura 8. Canales de comunicación empleados</i>	48
<i>Figura 9. Medio para conocer a sus proveedores de servicio de catering</i>	49
<i>Figura 10. Distribución de los montos que estarían dispuestos a pagar los encuestados por cada tipo de celebración</i>	52
<i>Figura 11. Probabilidad de contratación de una empresa de catering en el futuro</i>	54
<i>Figura 12. Elección al celebrar su cumpleaños o el de sus seres queridos</i>	55
<i>Figura 13. Forma de celebrar cumpleaños.....</i>	56
<i>Figura 14. Precio que esperan pagar los encuestados por la decoración de espacios.....</i>	57
<i>Figura 15. Interés para utilizar la aplicación web.....</i>	58

Resumen

Título

Modelamiento del plan de negocios de la startup llamada “celebralo” en la ciudad de Tunja¹

Autor

Victor Mauricio Forero Niño

Palabras claves

Celebración, Caterinng, Aplicación web, Mercadeo digital.

Contenido

La ejecución de este plan de negocio estuvo enfocada en la investigación de los aspectos necesarios para establecer la viabilidad en el montaje de una empresa para la realización de celebraciones a la medida del cliente, de una manera interactiva y dinámica.

Para esto, se llevó a cabo primeramente un análisis del entorno del proyecto, incluyendo los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, como preámbulo al estudio de mercados, en el cual se identificó y caracterizó la demanda, se establecieron cuales podían ser los potenciales aliados de la marca, así como la competencia existente, para derivar finalmente en el plan de mercadeo que se pretende poner en marcha para lograr masificar la aplicación web y que el público objetivo se entere de su existencia y decida utilizar los servicios que esta prestará.

Posterior a ello se documentó el estudio técnico, enfocado en cuatro ejes principales: procesos operativos, recursos, infraestructura y análisis de requisitos legales para la puesta en marcha. A manera de integración, se llevó a cabo un estudio financiero, con la finalidad de organizar las cifras recopiladas en los estudios anteriores y de esta manera establecer la viabilidad del proyecto, y así planificar su implementación futura.

Por último, se desarrolló un estudio estratégico mediante un análisis POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) y PCI (Perfil de Capacidad Interna), los cuales derivaron en las estrategias del negocio, divididas en cuatro perspectivas: clientes, financiera, procesos y de aprendizaje y crecimiento.

¹ Monografía

“Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez. Magíster en Ingeniería Industrial; Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos.

Abstract

Title

Modeling of the business plan of the startup called "celebralo" in the city of Tunja '

Author

Victor Mauricio Forero Niño"

Keywords

Celebration, Catering, Web application, Digital marketing

Summary

The execution of this business plan focused on the investigation of the necessary aspects to establish the viability in the assembly of a company for the accomplishment of celebrations adapted to the client, in an interactive and dynamic way.

For this, an analysis of the project's environment was first carried out, including political, economic, social and technological aspects, as a preamble to the study of the markets, in which the demand was identified and characterized, establishing what could be the potential allies of the brand, as well as the existing competition, to finally derive in the marketing plan that is intended to be implemented to massify the web application and that the target public learns of its existence and decides to use the services it will provide.

Subsequently, the technical study was documented, focusing on four main axes: operational processes, resources, infrastructure and analysis of legal requirements for implementation. As a form of integration, a financial study was carried out to organize the figures compiled in the previous studies and establish the viability of the project, and thus plan its future implementation.

Finally, a strategic study was developed through an analysis of POAM (Profile of Opportunities and Threats of the Medium) and PCI (Internal Capacity Profile), which led to commercial strategies, divided into four perspectives: clients, finances, processes and learning and increase.

' Monography

" Faculty of Engineerings Phisique Mechanics, School of Industrial and Managerial Studies, Director: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez. Master's Degree in Industrial Engineering; Specialist in Project Management and Evaluation.

INTRODUCCIÓN

Con el boom de las empresas punto-com (.com) a finales de la década de los ´90, se empezó a gestar la época de la digitalización, hiperconexión y comunicación masiva en tiempo real en la cual se encuentra inmersa la sociedad a nivel mundial en estos tiempos. Estos avances en la comunicación y la infraestructura tecnológica que la soporta, ha permitido que muchos procesos que en el siglo XIX podrían ser tachados como brujería y fuesen completamente impensados, hoy sean parte de una realidad que no concibe su inexistencia, y alrededor de los cuales giran gran parte de las actividades humanas más cotidianas.

Gracias a la exposición continua a páginas de internet, redes sociales, blogs, aplicaciones y demás contenidos y dispositivos digitales, los individuos de la sociedad actual han desarrollado una disposición positiva a la utilización de las diversas herramientas de comunicación que tengan como principal motor el empleo de servicios web; preferiblemente de alta velocidad, debido a la actual necesidad de inmediatez de los usuarios, los cuales cada vez más carecen de paciencia, demandando más frecuentemente de servicios ágiles y eficaces.

Con este marco de referencia, lo que se busca con la ejecución de este plan de negocios es la creación de una *Startup* sustentada en una aplicación web llamada “Celébralo”, que esté en la capacidad de permitir directamente al cliente el organizar cualquier tipo de evento sin importar su tamaño u objetivo; desde un cumpleaños de oficina, hasta una celebración corporativa o un matrimonio, sustentada en un modelo de economía colaborativa.

El diferencial de hacerlo por medio de la aplicación web, radica en que los potenciales clientes tendrán la posibilidad de armar su celebración, teniendo a su disposición diversas opciones para cada elemento de la misma: comida;

repostería; decoración; entretenimiento; mobiliario y menaje; y locación, sin tener que atarse a una sola opción para todos los componentes de la celebración, sino que pueda escogerlo de acuerdo a los proveedores de cada servicio que más se ajusten a sus gustos, necesidades y presupuesto; pudiendo seleccionar uno diferente para cada categoría, y que será convertido en un conjunto gracias al trabajo del grupo de profesionales asistentes de Celébralo.

Lo anteriormente descrito, podrá ser llevado a cabo mediante la creación de alianzas con los negocios en la ciudad de Tunja que ofertan los productos y/o servicios que encajen en la red colaborativa, apoyados bajo una correcta mezcla estratégica de e-commerce, y procesos de co-creación, con la finalidad de conseguir un nivel de estandarización y personalización que soporte cada vez mejor la operación, ya que el fuerte del negocio radica en el procesamiento adecuado de todas las solicitudes de compra que se canalicen por medio de la aplicación bajo el slogan: *“Cuando un Tunjano quiera organizar un evento de cualquier tipo, piense en la red de “Celébralo”*.

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. TÍTULO DEL PROYECTO

MODELAMIENTO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA STARTUP LLAMADA “CELÉBRALO” EN LA CIUDAD DE TUNJA

1.2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

El sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering), del cual hace parte Celébralo, se encuentra en expansión en el país y presenta unas oportunidades de crecimiento muy importantes, de la mano de los cambios en los hábitos de consumo del mercado del catering y realización de eventos, así como por el aumento en la utilización de servicios de restaurante y entretenimiento por fuera de casa, lo cual abre una puerta para el tipo de servicios que espera prestar Celébralo, convirtiéndose en una razón de peso para la puesta en marcha de esta idea de negocio.

Para el siglo XXI existen 3 tendencias importantes en la forma en la que se ejecutan los negocios; estas tendencias son el comercio electrónico, la conformación de corporaciones virtuales y la orientación al cliente. Las tres tendencias surgieron por la consecución y expansión de internet en el mundo de los negocios y la relación entre las personas en general a través de las redes sociales, y a su vez el e-commerce (comercio electrónico), que como canal de ventas viene creciendo en porcentajes considerables en Latinoamérica. Es así que se pronostica que por lo menos hasta el 2019 continuará creciendo a una tasa del 17% anual en esta parte del continente, para alcanzar una cifra de USD 85.000

Millones finalizado ese año. Ahora bien, los consumidores en Colombia están comprando cada vez más online, por motivos como facilidad, comodidad y mayor oferta de productos y están comprando a través de múltiples dispositivos” (BlackSip , 2017).

En Colombia, el comportamiento también presenta una clara tendencia alcista; en 2016 se presentó el comportamiento según se muestra en la Figura 1.

Nada mal para un país con tasa de bancarización de 71% y con una penetración de internet en expansión; “sumando además que el uso de los Smartphones en Colombia ya es mayor al 50% de la población y que el país cuenta ya con 23,8 millones de usuarios de internet móvil representando un incremento del 58,3% con tendencias a la alta” (Pulzo.com, 2017).

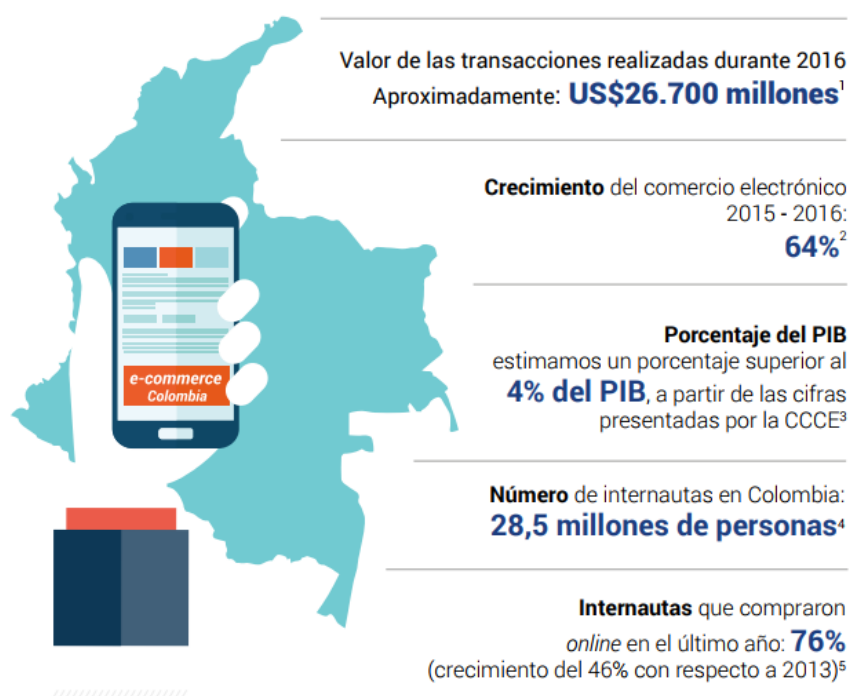


Figura 1. Comportamiento del comercio electrónico en Colombia en 2016

Fuente: Reporté BlackSip Industria de Industria (El E-COMMERCE EN COLOMBIA 2017).

Por otra parte la industria del e-commerce cuenta con crecimientos segmentados ya definidos, como se muestra a continuación, acotando que sectores como comercio y entretenimiento que es donde estarían enmarcados los servicios del futuro plan de negocio, presentarían oportunidades interesantes debido a que no están siendo explotadas al ritmo de otros sectores como gobierno y el financiero, generalmente sectores más saludables en sus finanzas.

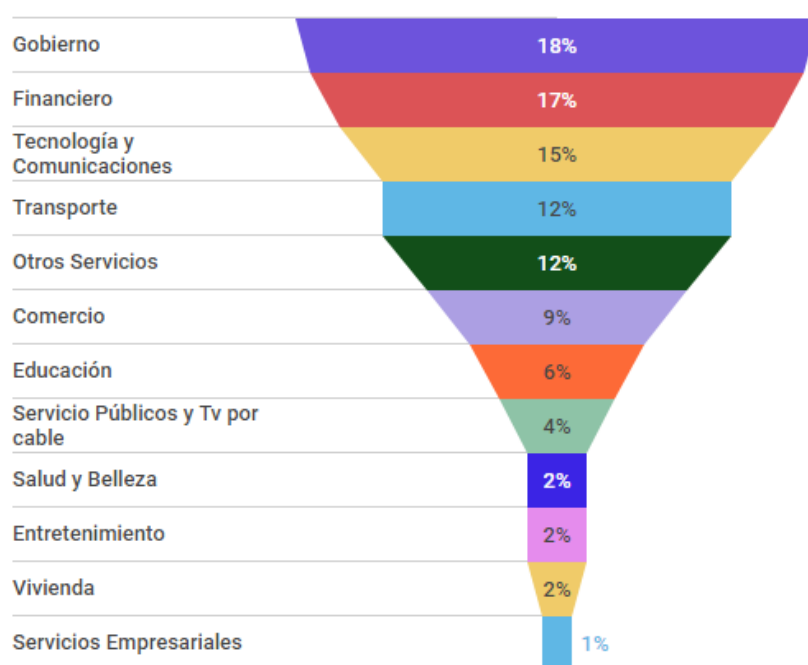


Figura 2. E-commerce según sector de la economía

Fuente: Cámara de Comercio Electrónico Colombia estudio 2016 E-commerce Colombia.

“Los aspectos “inmaduros” del comercio electrónico en Colombia son principalmente la baja penetración de ciertas categorías menos afines al e-commerce (como alimentos, medicamentos o vehículos) y la dificultad de ciertas poblaciones para adaptarse a la compra digital la cual radica en personas de mayor edad, personas con menor acceso a dispositivos y planes de datos, así como personas renuentes a realizar pagos online)” (BlackSip , 2017).

Todo lo anterior se traduce en otras palabras, en que la generación de los Millenians son el mercado objetivo para la consecución de ideas de negocio soportadas en herramientas tecnologías y canales de venta virtuales. En este aspecto, Tunja es un mercado explotable ya que dentro de su demografía, se encuentra que de acuerdo a proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), *“para 2020 la población total de Tunja crezca en un 20,85%, pasando de 171.137 habitantes a 206.827 entre el 2010 y 2020. En 2015 la población Tunjana asciende a 188.380 personas, de los cuales el 52,17% son mujeres y el 47,83% hombres y como dato no menor la población joven (14 a 28 años) representan la cuarta parte de la población (25,80%), equivalente a 48.609 personas de las cuales 34.319 representan población Millenians (18-28 años)”* (Alcaldía de Tunja, 2015, pág. 11).

Paralelamente al contexto descrito anteriormente se tiene que, en Colombia, todas las industrias están generando cada vez más transacciones online; así lo informa PayU (principal pasarela de pagos electrónicos en el país) que en la actualidad reporta cerca del 90% de las transacciones de e-commerce en Colombia. Para la vigencia abril- diciembre del 2016, los movimientos se muestran en la Figura 4.

“Se puede evidenciar cómo la categoría con mayor participación es Entretenimiento, turismo y esparcimiento (24,48%), La afinidad de esta categoría con el e-commerce tiene que ver, en un primer momento, con la posibilidad de comparar precios como sucede en los tiquetes aéreos (...), Se trata de un valor agregado muy relevante para el consumidor de turismo, cultura y espectáculos, dada la elasticidad de precios y el gran número de ofertantes de un mismo producto” (BlackSip , 2017), el comportamiento de esta categoría se encuentra subcategorizado de acuerdo a lo mostrado en la Figura 3.

Subcategorías de Entretenimiento, turismo y esparcimiento:		
Categoría	Participación	Ticket promedio
Producción y distribución de cine y video	57,31%	\$ 25.225
Agencias de viajes y toures	10,66%	\$ 494.080
Aerolíneas y transportes aéreos	9,52%	\$ 344.643
Servicios de alojamiento y hoteles	7,74%	\$ 1.016.010
Productores de teatro y agencias de boletería	4,53%	\$ 253.142
Aeropuertos, terminales aéreas y campos de vuelo	3,93%	\$ 96.893
Transporte de pasajeros local y suburbano, trenes y transporte acuático local	1,51%	\$ 111.637
Suministros para juegos de video	0,88%	\$ 27.169
Otros servicios recreativos	0,61%	\$ 133.547
Otros servicios de transporte	0,60%	\$ 150.578
Catering	0,42%	\$ 100.016
Tiendas de instrumentos musicales y partituras	0,37%	\$ 730.376
Otros	1,93%	

Figura 3. Distribución del segmento de Entretenimiento, turismo y esparcimiento

Fuente: Reporte BlackSip Industria de Industria: El E-COMMERCE EN COLOMBIA 2017.

Datos de PayU (abril a diciembre de 2016) ⁶		
Categoría	Participación	Ticket promedio
Entretenimiento, turismo y esparcimiento	27,48%	\$ 278.926
Moda	19,72%	\$ 180.837
Tiendas por departamentos y mayoristas	12,69%	\$ 223.117
Tecnología y telecomunicaciones	11,06%	\$ 318.447
Educación y deportes	6,38%	\$ 293.636
Servicios financieros y contables	6,07%	\$ 525.183
Servicios especializados	5,67%	\$ 181.618
Servicios de transporte	4,39%	\$ 181.075
Muebles y accesorios para el hogar	3,23%	\$ 342.432
Tiendas especializadas	2,45%	\$ 126.371
Asociaciones y organizaciones	2,12%	\$ 226.842
Servicios clínicos y médicos	1,48%	\$ 191.934
Comida, restaurantes y supermercados	0,57%	\$ 102.375
Publicaciones y papelería	0,35%	\$ 164.099
Servicios agrícolas e industriales	0,21%	\$ 156.959
Arquitectura, construcción e ingeniería	0,17%	\$ 585.665
Maquinaria, equipos y mobiliario	0,09%	\$ 788.378
Carros y estaciones de servicio	0,09%	\$ 415.209
Servicios públicos e impuestos	0,04%	\$ 16.487

Figura 4. Transacciones realizadas por medio de PayU

Fuente: Reporte BlackSip Industria de Industria: El E-COMMERCE EN COLOMBIA 2017.

Dentro de la categoría de mayor crecimiento Entretenimiento, Turismo y Esparcimiento se encuentra la subcategoría de catering (servicio que consiste en

elaborar y/o servir bebidas y alimentos en un evento, un lugar público o un medio de transporte), con apenas un 0,42% de participación y con un ticket promedio de venta de \$100,016. Esto se debe básicamente a que la industria de catering no cuenta con el suficiente desarrollo E-commerce; sin embargo las personas consumen esta categoría, o en su defecto las personas muchas veces no conocen las bondades de este servicio o contratan los servicios por separado y de manera tradicional.

Las empresas de catering como en cualquier negocio, no presentan de cara al cliente la misma propuesta de valor, y los negocios de esta naturaleza además están diseñados para eventos medianos y grandes, lo cual implica una planificación logística con cierta anticipación y debido a sus características, no contemplan reuniones pequeñas las cuales quedan en manos de quien las organiza.

Los servicios que ofrecen las empresas de catering generalmente se venden empaquetados, es decir que la contratación se hace completa con el proveedor, el cliente algunas veces no necesita o no quiere todos los servicios con la misma empresa de catering, o sencillamente su evento no necesita de una organización tan exhaustiva. Con “CELÉBRALO” se pretende abarcar desde la reunión más pequeña y familiar, hasta matrimonios o eventos corporativos ya que por la naturaleza de la oferta se pueden atender ambos mercados, tanto las solicitudes con anticipación para eventos grandes como pequeñas reuniones con solicitudes exprés, como el cumpleaños de un miembro de una oficina que solo necesita de una pequeña decoración y una torta o un pasabocas.

La oferta de *catering* en términos generales es reducida y más en el departamento de Boyacá. Muestra de ello radica que para el departamento según registros de la Cámara de Comercio, existen 68 empresas con esta razón social de las cuales 46 son personas naturales, 20 establecimientos comerciales y 2

sociedades. Ahora bien, navegando en los portales como el App Store de Apple o en Google Play de los dispositivos con sistema operativo Android solo se encuentra una app relacionada con servicios de catering, llamada “Guía Catering” cuya finalidad es encontrar geográficamente el servicio más cercano de catering, sin ofrecer ningún servicio más. Estos datos hablan de un mercado no saturado, presentando una aparente oportunidad de negocio en la ciudad de Tunja.

Por otra parte es necesario acotar que uno de los retos importantes en la creación de negocios con estas características, no radica solo en crear una vitrina de productos y esperar que los clientes lleguen sin hacer ningún esfuerzo adicional; es necesario desarrollar una estrategia completa y cuidadosa de comercio electrónico, que incluya el mercadeo, la logística y la tecnología necesaria tanto para soportar la operación a satisfacción como para conocer los deseos y problemas de los clientes y de esta manera encontrar la mezcla perfecta de marketing y calidad en la oferta para triunfar en esta industria. Esta es una de las claves del éxito de algunos referentes mundiales como Amazon, Airbnb o Netflix, las cuales despliegan estrategias basadas en la economía colaborativa que exponencia el crecimiento de este tipo de negocios mediante la creación de una propuesta de valor consistente y enfocada a las necesidades de las personas; tal como lo hace la empresa colombiana Rappi, la cual se encuentra en el sector de servicios, tal como se pretende con la iniciativa a crear con este plan de negocio.

Otro de los motivos detrás del crecimiento y la maduración del e-commerce en el país, es la fuerza que ha tomado el m-commerce (comercio a través de dispositivos móviles). En el mundo, el 75% de los internautas que usan dispositivos móviles han comprado a través de sus dispositivos, y tanto en Colombia como en Latinoamérica, 3 de cada 10 compras mensuales son realizadas a través de estos dispositivos (BlackSip , 2017).

Las apps son uno de los medios más utilizados para realizar compras de m-commerce y su uso es un indicador de que Colombia es un mercado cada vez más maduros en este aspecto. En este contexto, Rappi (con crecimiento en ventas del 20% mensual) es uno de los jugadores que está transformando el paradigma de la compra móvil y, en general de la compra online. Una de las transformaciones se refiere a los productos y categorías compradas a través de esta app. Sorprende la categoría Over the Counter (medicamentos de venta directa a consumidor), que en otras modalidades de e-commerce puede pasar desapercibida, pero en Rappi es la de más rápido crecimiento (33% mensual). También es destacable el comportamiento de todas las categorías relacionadas con alimentos, ya que este segmento es uno de los que más se han demorado en adaptarse a los canales digitales, pero para Rappi es el de mayor participación.

La nueva categoría: Los Rappi Antojos. Con Rappi y su promesa de valor (Lo que se te antoje en minutos, 24/7). Se trata de pedidos poco convencionales que los consumidores hacen a través de la plataforma y que en promedio, suman más de 1.400 millones de pesos mensuales, esta categoría viene creciendo a un 10% mensual. Esto demuestra que los consumidores están cada vez más dispuestos a pagar un valor adicional por un servicio de mensajería exprés, con el propósito de evitar el gasto en tiempo de desplazarse y conseguir este tipo de cosas por sí mismos. También muestra que el mercado colombiano está más propenso a nuevos modelos de negocio que impliquen transacciones digitales.

En definitiva, lo que propende este plan de negocio consiste en establecer la factibilidad de la construcción de una red de economía colaborativa la cual le permita a los negocios locales de la ciudad de Tunja que aún no aprovechan las bondades del comercio electrónico, sumarse a esta importante tendencia a nivel económico y que podría traerle importantes beneficios, tales como incrementar sustancialmente sus ventas y por consiguiente incrementar su operación; atender

a un nuevo segmento de clientes; o hacer más eficiente su estructura organizativa con miras a atender la nueva demanda generada por pertenecer a la red.

La red “Celébralo” estará categorizada de tal forma que el cliente final pueda desde la palma de su mano conseguir todos los elementos propios de cualquier tipo de evento o celebración, ya sea de forma inmediata o planificada con anticipación, todo por medio de la app.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para la creación de una Startup de servicio de catering, basado en un modelo de Economía Colaborativa.

1.3.2. Objetivos específicos

- Estudiar el entorno relacionado con las empresas de base tecnológica en Colombia.
- Realizar un análisis del mercado con el fin de conocer y caracterizar a los actores asociados al proyecto, así como definir la demanda potencial del servicio que se pretende prestar; estableciendo a su vez un plan de mercadeo para dar a conocer la aplicación entre sus clientes y demás interesados.
- Elaborar un análisis técnico, legal y administrativo, de tal manera que se pueda determinar la forma más adecuada de operación de la empresa.
- Desarrollar un análisis financiero para el proyecto con el propósito de establecer el presupuesto de inversión, así como las demás variables necesarias para determinar la viabilidad de poner en marcha la idea de negocio.

- Elaborar un plan estratégico para describir la forma en cómo se pondrá en marcha el negocio.

1.4. REFERENTE TEÓRICO

1.4.1. Plan de negocio

Propósitos de un plan de negocio

Un Plan de Negocio, puede definirse como un documento donde se describe exactamente cómo se va a ejecutar un negocio en particular y cómo se desarrollarán todos los aspectos que están relacionados. A continuación se referencian algunos conceptos que facilitarán la visión del proyecto.

“El plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posible soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse.” (Varela, 2008)

Luego de definir que es un plan de negocios se precisa entender cómo se lleva a cabo. Según (Varela, 2008) “El proceso de elaboración del plan de empresa implica la acumulación de información, la evaluación, la toma de decisiones sobre cada uno de los elementos y variables de cada componente”. “el proceso de elaboración de un plan de empresa se puede visualizar como una serie de análisis interrelacionados con retroalimentación permanente que obliga muchas veces a repetir etapas”.

Para esto (Varela, 2008) presenta un decaedro con las etapas de analisis que se deben tener en cuenta en el plan de negocio.

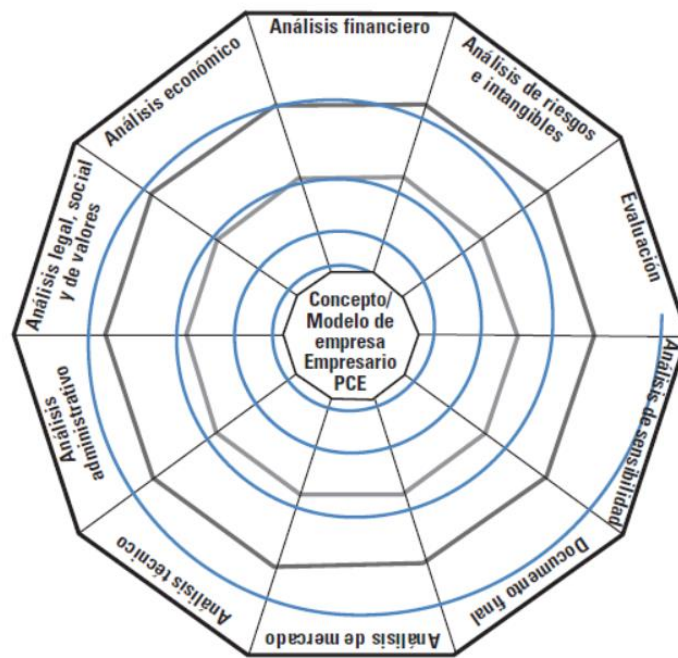


Figura 5. Desarrollo del plan de empresa
Fuente (Varela, 2008)

Finalmente se debe diseñar el modelo de negocio para el proyecto. (Penker, 2000) Postula “que el modelo de negocio es una abstracción de cómo una empresa funciona, proporciona una vista simplificada de la estructura de negocios que actúa como la base para la comunicación, mejoras o innovación los requisitos de los sistemas de información que apoyan a la empresa”.

Fases del plan de negocio

- **Estudio de mercado:** “Demuestra la viabilidad comercial de proyecto, en esta etapa se define el público objetivo, la viabilidad del precio del producto, las formas de pago, oferta, demanda, mercadeo, logística, entorno

económico, entorno social, ventajas competitivas, desventajas competitivas, comportamientos del consumidor”. (Varela, 2008)

Es muy importante realizar un estudio de mercado profundo y objetivo, que solucione las dudas que se puedan tener en el proyecto, ya que a partir de esta información se establecerán las estrategias de marketing que se ejecutarán en el proyecto.

- **Estudio Técnico:** En esta etapa se determina la viabilidad de producir y mercadear un producto o servicio, con calidad y precio competitivo. Se evalúan materias primas, recurso humano, proveedores, maquinaria, tecnología blanda, servicios profesionales. Adicionalmente describe todos los procesos o etapas para la fabricación del producto y un análisis detallado del costo de cada valor agregado.
- **Estudio legal, social y ambiental:** Se define el tipo de sociedad de la compañía, todos los aspectos legales que influyan en la creación y en la operación de su actividad principal, se detallan las obligaciones comerciales y tributarias, los permisos y licencias que se requieran para el funcionamiento idóneo.
- **Estudio económico y financiero:** En esta etapa se deben definir por la parte económica los activos de la compañía, inversión en capital de trabajo, presupuestos de ingresos, personal etc. y análisis de costos. Para la parte financiera se debe definir cómo se obtendrán los recursos monetarios para el montaje y funcionamiento del proyecto, de allí se deberán mostrar los estados financieros.

1.4.2. Modelo de negocios Canvas

Existen diferentes metodologías para los modelos de negocio, sin embargo una de las más utilizadas es el Canvas, la cual se caracteriza por su sencillez y versatilidad a la hora de poder aplicarse en cualquier tipo de negocio. Según (Escudero, 2016) “el Canvas permite ver y moldear en un solo folio estructurado, 9 elementos básicos de un negocio”.

Alexander Osterwalder en su libro “The Business Model Canvas” describe que “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica” (Emprendedores.Es, 2015). Estos nueve módulos interrelacionados entre sí describen los criterios y los aspectos más relevantes de la creación y el funcionamiento de una empresa.

Inicialmente cuando se tiene la idea de negocio, el Canvas es diligenciado bajo ciertos supuestos o hipótesis de lo que se ha evidenciado acerca de la problemática o necesidad. Posteriormente se deben ejecutar una serie de validaciones que permitan determinar la certeza o la falsedad de lo que se creía en un principio. Lo que se busca con las validaciones que se realizan mediante conversaciones o entrevistas con los usuarios y los clientes, es ajustar y delimitar el modelo de negocio de acuerdo con lo que piensan las personas quienes se ven afectadas directamente por la problemática o a quienes se les presenta de manera evidente la necesidad.

Los nueve módulos del Modelo de Negocios Canvas son: “Asociaciones Clave”, “Estructura de Costes”, “Propuesta de Valor”, “Relaciones con los Clientes”, “Recursos Clave”, “Actividades Clave”, “Segmentos de Mercado”, “Canales de Distribución” y “Fuentes de Ingresos”.

A continuación se ofrece una breve descripción de cada uno de los elementos del lienzo descrito anteriormente:

- Propuesta de valor: busca determinar los elementos diferenciadores de la idea de negocio y los beneficios más representativos que se pretende ofrecer al usuario.
- Segmento de clientes: propone llevar a cabo un proceso de identificación y selección de las personas o entidades a las que va orientada la solución.
- Socios clave: este elemento propone la identificación de las personas o entidades con las que se pueden establecer alianzas o convenios para garantizar la efectividad e integridad del funcionamiento del modelo de negocio. Generalmente con los socios clave se acuerda un beneficio bilateral.
- Fuente de ingresos: define los mecanismos o metodologías mediante las cuales se pretende obtener entradas económicas en el modelo de negocio.
- Estructura de costos: pretende identificar los gastos asociados al desarrollo de la idea de negocio. Se deben considerar todos aquellos aspectos que impliquen desembolso de dinero.
- Relaciones con los clientes: define que se debe establecer una relación diferente con cada segmento de mercado.
- Recursos clave: fomenta la identificación de todos los recursos materiales, humanos e intelectuales requeridos para desempeñar cada una de las actividades del modelo de negocio.
- Canales de distribución: Propone la definición de los mecanismos y medios empleados para mantener contacto y comunicación con los usuarios finales y clientes antes, durante y después del desarrollo de la idea de negocio.

- Actividades clave: propone llevar a cabo la identificación y clasificación de las acciones indispensables y más relevantes para poner en marcha la idea de negocio.

De esta manera, Osterwalder propone una metodología ágil para definir un modelo de negocio interrelacionando todos sus componentes esenciales. El Canvas debe ser diligenciado de una manera sencilla tratando de apuntar de una forma concisa a los aspectos más sobresalientes de la idea de negocio. De esta manera, cuando se ha diligenciado el Canvas se obtiene un bosquejo representativo de la idea de negocio.

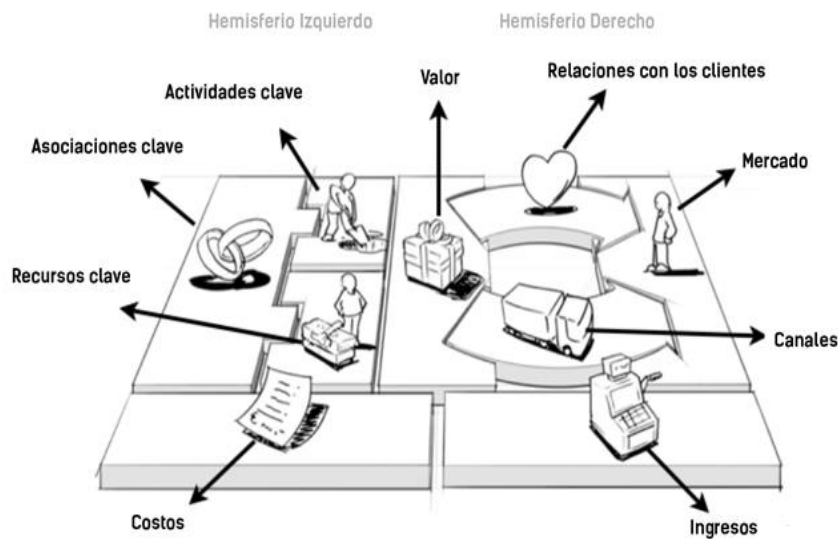


Figura 6. Modelo Canvas

Fuente <http://trabajardesdecasasi.com/modelo-canvas/>

Para el caso específico de Celébralo, esta será una empresa cuyo objetivo será poner a disposición de sus potenciales usuarios mediante una aplicación web, los elementos necesarios para que puedan diseñar experiencias basadas en su

creatividad y las cuales puedan volver realidad construyendo celebraciones a su antojo; desde la más pequeña y exprés, hasta la más especial y detalladamente planificada; constituyendo con esto una startup con procesos flexibles, sencillos, y sobre todo pensados en las personas, buscando que la planificación de un evento sea algo sencillo y que no demande más tiempo del realmente necesario, enfocándose en su satisfacción y en el disfrute de sus experiencias compartidas con familiares y amigos a través de sus celebraciones.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL PROYECTO

2.1. ANÁLISIS POLÍTICO ¹

El país se encuentra atravesando por un panorama político bastante álgido por causa del cambio de Gobierno; en el cual se posesionó el Doctor Iván Duque Márquez el pasado 7 de agosto, sucediendo al saliente Premio Nobel de Paz, Juan Manuel Santos Calderón, quien fungió como Presidente de la República desde 2010.

El tema que mayormente afecta la agenda política nacional por estos días, se refiere a la Consulta Popular Anticorrupción promulgada por la exparlamentaria Claudia López, quien luego de una lucha intensa en el Senado de la Republica en la anterior legislatura, logró que se aprobara la consulta a realizarse el próximo 26 de agosto de 2018, que cuenta con siete puntos que deben votar los colombianos, buscando de esta manera ordenar al Legislativo para que instaure las leyes que den vigencia a los puntos establecidos en dicha consulta², y que se espera ayuden a disminuir los niveles de corrupción que se presentan en el país, y que han afectado gravemente el erario por culpa de los diversos escándalos que se han destapado en los últimos cuatro años principalmente y que han socavado a la nación cerca de 14 billones de pesos³, según lo expresado por el saliente Contralor; Edgardo Maya Villazón. Haciendo un ejercicio matemático, con este dinero se podría pagar el salario mínimo durante un año a 1.493.349 personas,

¹ Este análisis no demuestra ninguna posición política del autor. Simplemente se remite a lo publicado por los diferentes medios de comunicación nacional, tanto privados como gubernamentales.

² Página web Vence al Corrupto. [En línea]. Disponible en: <https://www.vencealcorrupto.com>

³ "Se están robando todo": Contralor Maya sobre redes de corrupción en Colombia. 14/08/2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/detrimento-por-corrupcion-en-los-ultimos-anos-podria-superar-los-14-billones-segun-contraloria/579482>. Consultado en 20 de septiembre de 2018.

que equivaldrían al 64.5% de la población desempleada en Colombia que a diciembre de 2017 ascendió al 9.4% de la población económicamente activa de 24.697.000 personas, según cifras del Banco de la República⁴.

El flagelo de la corrupción ha afectado consistente y en aumento a las arcas de la nación en escándalos tan sonados como el de Reficar, los carteles en el sector salud (SOAT, hemofilia y SIDA) y tristemente en el relacionado con el Programa de Alimentación Escolar (PAE), en los cuales se roban el dinero destinado para la alimentación de los niños de escasos recursos; una completa bajeza de los delincuentes perpetradores.

Es necesario y urgente establecer mecanismos que hagan más transparente y visible ante los ojos de la población, la gestión de los legisladores (Senadores y Representantes a la Cámara), quienes son los principales actores corruptos del país y los cuales cuentan con una baja reputación debido a su generalizada apatía hacia el trabajo, al faltar reiteradamente y sin justificación a las plenarias⁵, así como por que históricamente han sido protagonistas de los actos de corrupción más sonados, esto junto a presidentes, alcaldes y gobernadores.

El cambio de gobierno, permite hasta el momento tener una perspectiva positiva debido al relevo generacional que representa Iván Duque debido a su juventud e ideas frescas, siendo el segundo presidente más joven de la historia de Colombia. Sin embargo, queda un manto de duda gracias a que su éxito en las urnas se debió mayormente a la popularidad de su padrino político; Álvaro Uribe Vélez y al miedo de los votantes ante un potencial gobierno liderado por Gustavo Petro, más

⁴ Boletín de indicadores económicos. En Banco de la República. [En línea]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

⁵ Congresistas podrán ser castigados con Código de Ética y Disciplinario sancionado por Santos. 24/01/2017. [En línea]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/politica/congresistas-podran-ser-castigados-codigo-de-etica-y-di-articulo-676471>

no por lo atractivas que fueran sus propuestas de campaña o su proyecto de gobierno.

El país tiene muchas urgencias en materia de paz y el acuerdo al que se llegó en la Habana con las FARC, así como la necesidad de combatir a los grupos violentos que han surgido o se han fortalecido gracias a la desarticulación de esta guerrilla. Por otra parte, está el proceso de paz pendiente con el Ejército de Liberación Nacional – ELN, el cual se puso en pausa en abril de 2018, debido a actos perpetrados por este grupo al margen de la ley contra tres miembros del equipo periodístico de un medio ecuatoriano⁶, país que era garante y sede de las negociaciones, las cuales se trasladaron a La Habana luego de ese funesto suceso⁷. El presidente ha reiterado que la única manera de continuar con el ciclo de diálogos con el ELN, pasa por que esta guerrilla suspenda todas las actividades criminales y se concentre con supervisión internacional⁸.

2.2. ANÁLISIS ECONÓMICO

Los sectores Financiero, Administración Pública y Defensa, Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas y las Actividades Artísticas, están entre los siete renglones que más le dieron impulso a la economía colombiana que creció en el primer trimestre del 2018 un 2,2%. Aunque la reactivación de la economía no fue de la magnitud esperada en el primer trimestre del año, pues organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI) previeron 2.7% para todo el 2018, ya

⁶ Ecuador deja de ser garante del proceso de paz con el ELN. 18/04/2018. [En línea]. Disponible en: http://caracol.com.co/radio/2018/04/18/nacional/1524075257_380422.html

⁷ Gobierno y ELN retoman diálogo con trabas en cese al fuego. 02/07/2018. [En línea]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/justicia/conflicto-y-narcotrafico/gobierno-retomara-dialogo-con-el-eln-en-la-habana-238278>

⁸ ¿Qué pasará con los diálogos de paz con el ELN en el Gobierno de Duque? [En línea]. Disponible en: <https://www.semana.com/mundial-rusia-2018/noticias/que-pasara-con-los-dialogos-de-paz-con-el-eln-en-el-gobierno-de-duque-577683>

incluye el factor electoral. De hecho, el organismo multilateral considera que junto a Brasil, Italia y México, Colombia se cuenta entre la lista de países donde la incertidumbre política hace aumentar los riesgos o la posibilidad de reorientación de las agendas de político-económicas⁹.

El Ministerio de Hacienda ha informado al público acerca de su intención de llevar a cabo una reforma tributaria que disminuya los impuestos al sector empresarial con la finalidad de incentivar la formalización empresarial, teniendo en cuenta que Colombia es uno de los países en los que las empresas tienen que pagar mayor tributación, la cual se sitúa cerca al 50%, lo cual se ha establecido como una de las razones por las cuales los empresarios prefieren mantenerse en la informalidad, evitando de esa manera tener que cumplir con obligaciones que podrían llevarlos a la quiebra en poco tiempo, dado que sus negocios no cuentan con el musculo financiero necesario para cubrir los requerimientos del organismo de control tributario del país; la DIAN.

Esta reforma tributaria, plantea adicionalmente que los empleados que tengan ingresos por encima de 1'900.000 pesos, estarán obligados a declarar renta, con la finalidad de aumentar la base de recaudo de impuestos y cumplir la meta para este año 2018, que se fijó en 0.3% del PIB y que asciende a 3 billones de pesos. Más allá de buscar afectar el bolsillo de la clase media del país, el Gobierno debería enfocarse en atacar de manera frontal y directa al mayor de los males que afectan al país; la corrupción. Esta le roba a Colombia cerca de 50 billones de pesos al año, lo cual supera con creces el déficit fiscal del país, que se sitúa en 30 billones de pesos¹⁰.

⁹ [PIB del país creció 2,2 por ciento en el primer trimestre del 2018. 15/05/2018. En línea]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/crecimiento-del-pib-de-colombia-en-el-primer-trimestre-del-2018-217490>

¹⁰ Las cifras de la nueva reforma tributaria. 14/08/2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.las2orillas.co/las-cifras-de-la-nueva-reforma-tributaria/>

Colombia tiene amplias posibilidades de crecimiento económico de la mano del sector agrícola, el cual ha tomado un nuevo aire con el establecimiento del acuerdo de paz entre el Gobierno y las FARC, lo cual ha permitido vislumbrar un futuro en el que el agro sea un eje fundamental en la economía del país, teniendo en cuenta la amplia diversidad de productos que pueden ser cultivados en Colombia y que son ampliamente demandados a nivel internacional, tales como el aguacate, el cacao o las llamadas frutas exóticas (uchuva, mango, piña, maracuyá, pitahaya y granadilla)¹¹. Este proceso debe estar acompañado de un alto componente de asistencia técnica agropecuaria, buenas prácticas agrícolas y mercadeo.

Otro de los sectores que está jalonando fuertemente la economía, se refiere al turismo. Este atraviesa un auge sin precedentes y ya es la segunda fuente de captación de divisas más importante después del negocio de los hidrocarburos y el petróleo, desplazando a industrias tradicionales como el café y el banano. En cinco años, la cantidad de visitantes a Colombia pasó de un millón, a superar los seis millones, según cifras oficiales. Además, el incremento solo en 2017 fue de un 27% con respecto al año anterior. De acuerdo a cifras de la Organización Mundial de Turismo (OMT), entre 2005 y 2016 el crecimiento promedio anual de este rubro a nivel mundial fue de 3,9%, mientras que el de Colombia fue de 12,2%¹².

De acuerdo con los datos entregados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), en 2010 los extranjeros le dejaron al país US\$3.400 millones, mientras que al cierre del 2016 esa cifra ya había ascendido a US\$5.835 millones. El turismo se ha posicionado como el segundo generador de divisas para Colombia; sin embargo, la tendencia de crecimiento es más fuerte en este sector

¹¹ Las frutas exóticas: el futuro del agro en Colombia. [En línea]. Disponible en: <https://www.finagro.com.co/noticias/las-frutas-ex%C3%B3ticas-el-futuro-del-agro-en-colombia>

¹² Las razones del boom del turismo que vive Colombia. 08/02/2018. [En línea]. Disponible en: <http://www.dinero.com/pais/articulo/el-auge-turistico-que-atraves-a-colombia/255157>

que en otros segmentos como el café, las flores y el banano. Solo entre 2010 y 2016, el ingreso de divisas por turismo creció en un 70%¹³.

2.3. ANÁLISIS SOCIAL

Colombia es un país que sigue teniendo muchas carencias a nivel social, debido a la desigualdad evidente entre los sectores de clase baja y media, en comparación con aquellos de clase alta. Las desigualdades en Colombia son monstruosas: los ingresos per cápita del 10% más rico son 24 veces los del 30% más pobre. La explicación más inmediata de la desigualdad se encuentra en la educación. Los jefes de familia del 10% más ricos, tienen tres años más de educación que los del 10% siguiente, y siete años más que los jefes de familia del 30% más pobre. Esto se traduce en mejores oportunidades laborales y de negocios, y por lo tanto en mejores ingresos.

Según el DANE, 385.000 personas salieron de la pobreza En 2017 y 467.000 dejaron atrás la condición de pobreza extrema. El análisis de la pobreza en Colombia se hace bajo dos indicadores: pobreza monetaria y pobreza extrema.

El índice de pobreza monetaria mide el porcentaje de la población con un ingreso per cápita menor a la línea de pobreza, que para el año 2017 se ubicó en 250.620 pesos. En otras palabras, según los datos oficiales, los ingresos del 26,9% de la población colombiana no le alcanzan para comprar la canasta básica de bienes alimentarios y no alimentarios para satisfacer sus necesidades primordiales. Por otra parte, una persona está en condición de pobreza extrema cuando no cuenta con ingreso mensual suficiente para lograr un nivel mínimo de sobrevivencia. En el caso de Colombia, para 2017, la línea de pobreza extrema se ubicó en 116.330

¹³ ¿El turismo sería el primer generador de divisas en Colombia? [En línea]. 17/08/2018. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/turismo-seria-primer-generador-de-divisas-en-colombia/248719>

pesos, por lo que un hogar de cuatro personas se considera en pobreza extrema cuando su ingreso mensual total está por debajo de 465.320 pesos.

En el dato desagregado se ve que el mayor problema está en la falta de un trabajo formal (72,7%). Le siguen un bajo logro educativo (43,4%), rezago escolar (29,3%) y desempleo de larga duración (12%). Es necesario que desde el Gobierno se fortalezcan de manera importante los programas educativos para cobijar a toda la población desde la educación básica primaria, hasta culminar el ciclo profesional; así como que se generen políticas para formalización y creación de empleos de calidad, promoviendo a su vez el emprendimiento en todos los niveles¹⁴.

El Gobierno Nacional ha definido diversas políticas de apoyo al emprendimiento, tal como el Fondo Emprender, operado conjuntamente entre el SENA y FONADE. Este fondo fue creado en 2002 y hasta la fecha ha otorgado más de \$400.000.000 en forma de capital semilla para la ejecución de proyectos por parte de emprendedores en el país, en su mayoría jóvenes entre 20 y 35 años¹⁵. Esta plataforma es una excelente oportunidad para la creación de empresas sostenibles y la generación de puestos de trabajo formales y dignos, enfocados en la disminución de la brecha de ingresos en el país.

Además de este, existen otros programas de apoyo al emprendimiento tales como Endeavor, Ventures o la Fundación Bavaria, los cuales se enfocan en emprendimientos de alto impacto social, ambiental y tecnológico, que representen una innovación en sus áreas, sean sostenibles y puedan generar empleos de calidad. Estos canales sirven de mentoría para los emprendedores, y van más allá de solo otorgar los recursos económicos para el montaje de la empresa, sirviendo adicionalmente como mentores para asesorar al emprendedor desde la definición

¹⁴ La pobreza monetaria en Colombia bajó en 2017 a 26,9%. 22/03/2018. [En línea]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/la-pobreza-en-colombia-bajo-en-2017-515460>

¹⁵ \$90 mil millones disponibles para emprendedores colombianos. [En línea]. Disponible en: <http://www.fondoemprender.com/Lists/Noticias/DispForm.aspx?ID=285>

de su plan de negocio, así como durante su fase de puesta en marcha y crecimiento.

2.4. ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Los mecanismos de comunicación hoy en día se encuentran en su mayor nivel de desarrollo que en cualquier otra época de la humanidad. La existencia de las redes sociales y los portales de comunicación, han hecho que conocer las noticias que se desarrollan en cualquier parte del globo sea cuestión de segundos o de manera instantánea, debido a la amplia cobertura de internet alrededor del mundo. Este panorama ha hecho que sea muy fácil la creación y el éxito de negocios de base tecnológica y que depende de la interacción de los usuarios.

De acuerdo, Ministerio de las TIC reveló que al término de 2017, el 98% de los municipios de Colombia ya están conectados a internet, gracias a la instalación de más de 1000 zonas WiFi que operación 24 horas del día, durante los 7 días de la semana. Estas zonas WiFi se encuentran ubicadas principalmente en parques principales para que se pueda aprovechar de una mejor manera la cobertura¹⁶.

En lo que respecta a emprendimiento digital, en el país existe Apps.co. Esta es una iniciativa diseñada desde el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y su plan Vive Digital, para promover y potenciar la creación de negocios a partir del uso de las TIC. Su objetivo es ser mediadores y gestores de emprendimiento digital en el país, potenciando la generación de capacidades y conocimiento TIC de forma masiva entre los colombianos. Esta prioriza el desarrollo de plataformas web y móviles, software y contenidos digitales, propiciando la conexión entre ideas, talento y mercado, ofreciendo

¹⁶ El 98 por ciento del país ya está conectado a internet. 27/12/2017. [En línea]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/cobertura-de-internet-en-colombia-llego-al-98-por-ciento-165716>

trabajo colaborativo con los emprendedores para convertir las ideas, en negocios reales y rentables¹⁷.

2.5. ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector de food service vende al año alrededor \$35 billones de pesos en Colombia, genera más de un millón de empleos (con un crecimiento anual a enero de 2018 de 5.3%¹⁸) y está compuesto por más de 400.000 establecimientos¹⁹. La muestra trimestral de servicios (MTS), investigación realizada por el Departamento Nacional de Estadística (DANE) y que sirve de complemento a la Encuesta Anual de Servicios (EAS), reveló que el sector de restaurantes, catering y bares, tuvo un incremento en ingresos nominales de cerca de 10,8 % en 2017²⁰ y se proyecta que alcance \$38 billones en ventas en 2021.

El sector tiene unas amplias proyecciones de crecimiento, teniendo en cuenta que por lo menos 42% de los colombianos almuerza o cena al menos una vez a la semana fuera de su casa, lo cual se convierte directamente en una muy buena oportunidad a aprovechar por parte de Celébralo y su oferta de servicios.

El sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering), del cual hace parte este proyecto, demanda cada vez más industrialización en sus procesos, para disminuir

¹⁷ Apps.co es una oportunidad. [En línea]. Disponible en: <https://apps.co/acerca/appsc/#8>

¹⁸ Se registró buen comienzo de año para el sector de los servicios. 02/04/2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/encuesta-mensual-de-servicios-en-colombia-en-enero-de-2018/256948>

¹⁹ El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. 15/02/2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>

²⁰ Restaurantes, catering y bares, lo de más alza en ingresos en 2017. [En línea]. Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/restaurantes-crecieron-mas-en-ingresos-LK8185397>

gastos y aumentar en rentabilidad. Ante eso, surgen los 7 retos que el sector debe asumir:²¹.

1. Manejo profesional de sustancias químicas, pesticidas y material de aseo para garantizar la inocuidad en alimentos y bebidas que forman parte de la industria.
2. Implementación de tecnología alimentaria con la que además de ayudar en el proceso de inocuidad de alimentos, se logra la reducción en tiempos de producción, el incremento en elaboración de productos y mejoramiento en su calidad.
3. Lanzar al mercado productos diferenciadores y con valor agregado, para lo cual se trabaja en su transformación.
4. Realizar inversiones en envases y envolturas de calidad para que los alimentos conserven su calidad, sabores, texturas y una temperatura adecuada.
5. Asegurar que los envases se transporten y almacenen de forma que no pierda valor nutricional ni sean vulnerables al desarrollo de microorganismos que los deterioren.
6. Generar empresa y convertirse en emprendedores para generar desarrollo económico en Colombia.
7. Impulsar la transferencia de conocimientos y generar espacios para acceder a innovaciones tecnológicas en el país.

²¹ 7 retos que tiene el sector horeca para crecer en Colombia. 07/05/2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.unipymes.com/7-retos-que-tiene-el-sector-horeca-para-crecer-en-colombia/>

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Mediante el desarrollo del estudio del mercado, se buscará, entre otras cosas, lo siguiente:

- Definir los productos y servicios que planea ofrecer Celébralo.
- Identificar la existencia de una demanda potencial sobre los productos y servicios que espera ofertar Celébralo, y cuantificarla a continuación.
- Analizar a los competidores del sector en el que estará desempeñándose Celébralo.
- Identificar los establecimientos que podrían convertirse en socios en la operación de Celébralo.
- Documentar el plan de mercadeo de Celébralo, definiendo el cronograma de implementación y costos asociados a cada una de sus estrategias.

El estudio de mercados se llevó a cabo empleando diversos mecanismos: inicialmente se hizo un análisis de fuentes primarias, lo cual se dio al momento de realizar las encuestas para conocer el nivel de utilización de los servicios que pretende ofertar Celébralo. Posteriormente se hizo la búsqueda de los potenciales aliados de la empresa en cuanto a la realización de eventos, catering, entretenimiento y locaciones, principalmente por medio de bases de datos empresariales, internet o mediante amigos y familiares que conocieran diversas opciones para cada una de dichas categorías. De igual manera, por medio de

internet se hizo la búsqueda de potenciales empresas que son o pueden llegar a ser competencia para los servicios de Celébralo.

Por último se documentó el plan de mercadeo, en el cual se hizo una definición completa de los servicios que espera poner en marcha Celébralo, gracias a la información recopilada durante todo el estudio, y que permitió añadir matices distintos a la oferta de servicio inicial, los cuales se incluyeron luego de ir conociendo las opiniones y expectativas de los potenciales clientes, así como gracias a la identificación de oportunidades no tenidas en cuenta originalmente.

3.2. DESCRIPCIÓN INICIAL DEL SERVICIO

Organizar una pequeña celebración de cumpleaños un día se semana cualquiera, por citar un ejemplo, es una tarea tediosa: la compra de la torta; las bebidas y comida; los platos y cubiertos; la compra e instalación de los elementos para la decoración del lugar; algún tipo de entretenimiento (musical generalmente); así como el alquiler de las mesas y sillas de ser necesario, entre otras cosas que se requieren para organizar completamente la fiesta. Todo esto hace que realizarlo sea un desafío, y requiere de una importante cantidad de tiempo y atención para poder llevarlo a cabo, debido a la cantidad de comunicaciones que ello implica: llamadas telefónicas, visita a los establecimientos, y/o contacto por mensajería instantánea o redes sociales de los proveedores.

Celébralo se plantea como una opción para la organización de eventos y celebraciones, de manera sencilla para los clientes que opten por utilizar el servicio. Este se basará en una plataforma web en donde se alojarán diferentes proveedores de los productos y servicios que generalmente son demandados en una celebración, tal como se describió en el párrafo anterior. La idea de esta

plataforma, es que el cliente al ingresar en ella, tenga a su disposición una amplia gama de opciones para armar su celebración, ajustadas a su presupuesto y cantidad de invitados; todo desde un mismo lugar; fácil y práctico.

En esta plataforma estarán conviviendo marcas reconocidas a nivel local y nacional, con las cuales el cliente podrá armar su celebración; a modo de ejemplo, el cliente podrá seleccionar una torta de Pirandelo, pasabocas de Subway, comida de Gula y Lujuria, un show de comedia con René Jiménez, música con el grupo Genes Vallenatos, y decoración por parte de Banquetes y Eventos La Gran Casona, en una finca a las afueras de la ciudad, por citar algunas opciones. Existirán muchas maneras para que el cliente arme su celebración, todo dependiendo de sus deseos, presupuesto, y número de invitados previsto.

Una de las ventajas en la utilización de este servicio para el cliente, radicarán en que además de contar con opciones verificadas previamente por el equipo de trabajo de Celébralo, así como validadas por clientes anteriores por medio de sus comentarios en la plataforma; el cliente tendrá la tranquilidad de estar contratando un servicio de calidad y capaz de cumplir con sus necesidades y expectativas.

Tal como se plantea Celébralo, actualmente no existe un servicio similar en el mercado, y se presenta como una gran oportunidad a explotar, soportado en el uso masivo de teléfonos móviles e internet en el país en la actualidad.

3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3.3.1. Mercado objetivo

El mercado objetivo de la startup Celébralo está compuesto por hombres y mujeres entre los 20 y 39 años; de estratos 3 al 5; que usen frecuentemente un

smartphone; sean activos en redes sociales; tengan disponibilidad de efectivo; se encuentren bancarizados (con acceso a tarjetas débito o crédito; no siendo esto un elemento obligatorio); con ingresos constantes, y que vivan en la ciudad de Tunja.

Se determinó este segmento de mercado, debido a que las personas entre 20 y 39 años son las que se encuentran más activas en el entorno web y redes sociales, y cuentan con el poder adquisitivo y los medios (tarjetas débito y crédito) para completar las compras dentro de la plataforma de Celébralo, además de que son generalmente el tipo de personas que se ve interesado por este tipo de servicios.

3.3.2. Perfil del consumidor

El posible consumidor o usuario de la aplicación web que se estará desarrollando por medio de este plan de negocio es una persona que acostumbre a utilizar teléfonos inteligentes, que esté familiarizado con el uso de aplicaciones y páginas de internet; le guste interactuar en redes sociales y tenga una inclinación a realizar compras online, requiriendo que lo adquirido sea llevado hasta su casa o lugar de trabajo, según la ocasión.

El cliente que pertenece a este segmento de mercado, busca rapidez y precisión en la atención de sus pedidos, esto por encima de su costo. Adicionalmente es deseoso de encontrar la mayor cantidad de soluciones en un mismo lugar, esto con la finalidad de aprovechar de una mejor manera su tiempo y completar sus solicitudes lo más breve posible.

3.3.3. Estimación del mercado potencial

De acuerdo a los datos del censo del DANE de 2005 proyectado a 2018, para el rango de edades y estratos del mercado objetivo en la ciudad de Tunja, se tiene

que hay un potencial de 29.623 personas que podrían llegar a utilizar la aplicación web que se pretende diseñar por medio de este plan de negocio. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Estimación del mercado potencial

Grupo de edad	Hombres	Mujeres	Total		Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Totales
20-24	8.671	8'039	16.710		7.101	660	9	7.770
25-29	8.012	7'134	15.146		6.437	598	8	7.043
30-34	7.974	8'113	16.087		6.836	635	8	7.479
35-39	7.404	8'363	15.767		6.700	623	8	7.331
Totales	32.061	31.649	63.710		27.074	2.516	33	29.623

3.3.4. Trabajo de campo

3.3.4.1. Muestreo

De acuerdo a un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 6%, La muestra se calculó de acuerdo a la fórmula mostrada a continuación:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

* n = Valor de la muestra

* N = Total de la población

* Z_{α} = 1,96 al cuadrado para un nivel de confianza del 95%.

* p = probabilidad de éxito. Como se desconoce, se asume como 50% (0,5)

* q = 1 – p (en este caso 1 - 0,5 = 0,5)

* d = precisión, siendo del 6%

De acuerdo a esto, se obtuvo una muestra representativa de 265 individuos, a los cuales se les aplicó la encuesta, con la finalidad de obtener información que resulte útil para la generación de estrategias de mercadeo eficaces para dar a conocer el negocio y cumplir con las metas de ventas que se establezcan como necesarias para permitir el crecimiento de la empresa, obteniéndose dicho resultado de la siguiente manera:

$$n = \frac{29.623 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,06^2 * (82.038 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 265$$

A continuación, en la Tabla 2 se describe la ficha técnica de la investigación.

Tabla 2.Ficha técnica de la investigación de mercados

Método de la investigación	Análisis y síntesis
Fuentes de información	Fuente Primaria: diseño y aplicación de cuestionario dirigido a la población entre 15 y 39 años, de estratos 3, 4 y 5 en la ciudad de Tunja.
Técnicas para la recolección de la información	Encuesta
Instrumento	Cuestionario de preguntas de selección múltiple con única respuesta y con múltiple respuesta.
Modo de Aplicación	Directo: realizada por el autor del proyecto.
Encuestador	Autor del proyecto
Población	29.623
Tipo de muestreo	Muestreo por conveniencia Muestra: 265 El formulario web de las encuestas se envió a los amigos y conocidos con un perfil parecido al de los consumidores potenciales de la aplicación web de Celébralo, para que estos la diligenciarán y la compartieran con sus contactos de un perfil similar al suyo. El muestreo se hizo de esta manera debido a su practicidad y la capacidad de obtener los resultados deseados de manera rápida y eficaz.

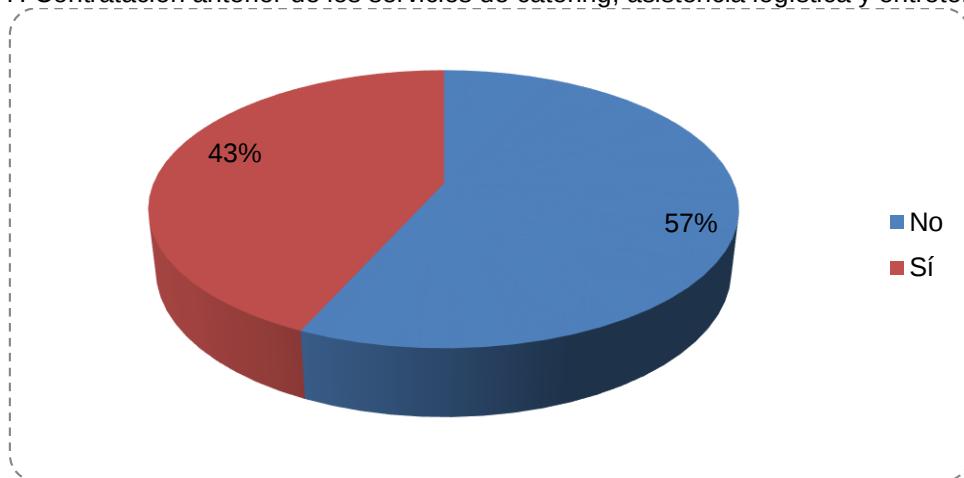
2.3.4.1. Análisis de datos del trabajo de campo

Para la recopilación de los datos se hizo uso de un instrumento, enfocado en conocer las opiniones de los encuestados en lo relacionado con la prestación de servicios de catering, asistencia logística, entretenimiento para eventos y celebración de cumpleaños. El análisis de los datos obtenidos, se despliega a continuación.

Pregunta 1. ¿Ha contratado anteriormente una empresa que brinde el servicio de catering, asistencia logística y entretenimiento para eventos en la ciudad de Tunja?

Al preguntar a los encuestados respecto a esta variable, se encontró que hay una cierta paridad entre aquellas personas que han utilizado este tipo de servicios y quienes no lo han hecho, situándose la diferencia en solo 14% a favor del “no”.

Figura 7. Contratación anterior de los servicios de catering, asistencia logística y entretenimiento



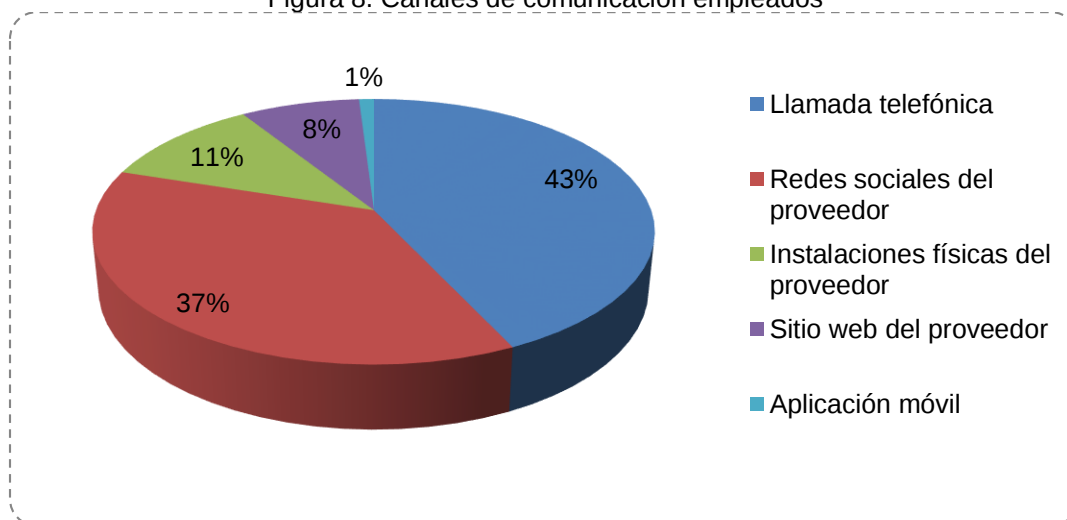
Con estas cifras es posible deducir que se precisa la realización de diversas actividades de socialización y comunicación para que la gente conozca y decida

utilizar este tipo de servicios, así como de la aplicación web que se espera obtener como resultado de este plan de negocio. En la Figura 7 es posible apreciar la distribución de las respuestas para esta pregunta.

Pregunta 2. Cuando ha contratado servicios de catering o similares; servicios de entretenimiento (grupos musicales, entretenimiento para niños etc.); y demás logística necesaria para un evento, ¿qué canal de comunicación ha utilizado para hacer su solicitud?

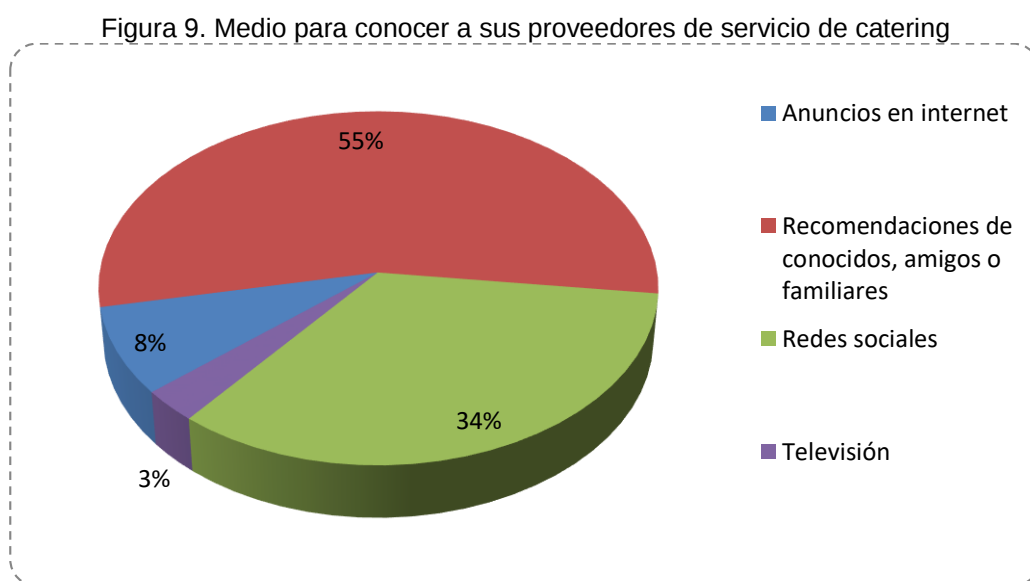
En cuanto a esta pregunta, se puede apreciar claramente que los encuestados prefieren el uso de métodos tradicionales de comunicación o interacción, tal como lo son las llamadas telefónicas y las visitas a las instalaciones del proveedor, con un 43% y 11% respectivamente (Ver Figura 8). Sin embargo, un 37% de los encuestados expresó que ha empleado la búsqueda por medio de redes sociales para contactar a potenciales proveedores de este tipo de servicios, lo cual permite inferir que dentro de la estrategia de comunicación de la empresa debería estar incluido un componente importante de visibilidad en redes sociales.

Figura 8. Canales de comunicación empleados



Pregunta 3. Si ha contratado los servicios anteriormente. ¿De qué manera se ha enterado acerca de los proveedores de servicios de catering y entretenimiento?

Respecto a esta cuestión, se encontró que la toma de decisión de compra está influenciada por la recomendación de un familiar, amigo o conocido (55% de las respuestas, ver Figura 9), esto debido a que estas personas pueden contarle con bastante detalle su experiencia con el proveedor de los servicios, pros y contras, así el nivel de satisfacción general obtenido luego de tomar el servicio.



Pregunta 4. ¿Qué es lo más importante que busca usted en los potenciales proveedores a la hora de contratar o adquirir servicios de catering, entretenimiento y logística para eventos?

Las posibles respuestas para esta pregunta estaban en un escala del 1 al 5, siendo 1 “más importante” y 5 “menos importante”. Cada encuestado asignó una

calificación a las cuatro variables, y los resultados de la Tabla 3 se refieren a un promedio ponderado de las calificaciones brindadas por los encuestados.

De las opciones presentadas para la calificación por parte de los encuestados, la que obtuvo la importancia mayor fue la de “Amplia experiencia en el mercado” con una calificación de 2,26 (Ver Tabla 3). A pesar de que el precio siempre es un factor que tiene un peso importante a la hora de adquirir un producto o servicio, en este caso se posicionó en el tercer lugar. Sin embargo, es importante hacer una comparación de precios de los demás competidores del mercado, de tal manera que la relación costo-beneficio sea lo más provechosa posible para el cliente.

Tabla 3. Variable más importante a tener en cuenta al adquirir el servicio

Variable	Calificación
Cercanía al lugar de realización del evento	2,80
Que ofrezca buenas opciones	2,38
Bueno precios	2,31
Amplio portafolio de servicios	2,28
Amplia experiencia en el mercado	2,26

Pregunta 5. ¿Para qué tipo de evento contrataría un servicio de catering, entretenimiento, o logística?

En este aspecto, los encuestados fueron claros al expresar que emplearían los servicios de catering para la realización de eventos medianamente complejos, tales como bodas, celebración de fiestas de 15 años o celebración de bodas de plata u oro. Esto permite concluir que la aplicación debería tener un componente mayormente detallado para la prestación de servicios relacionados con este tipo de eventos, no indicando que debería dejar de lado los demás incluidos en la Tabla 4.

Tabla 4. Evento para el que contrataría el servicio

Evento	Cantidad	%
Boda	116	50,00%
Celebración de 15 años	45	19,40%
Celebración de bodas de plata u oro	15	6,47%
Cumpleaños	11	4,74%
Bautizo	7	3,02%
Fiestas privadas	6	2,59%
Primera Comuni3n	4	1,72%
Eventos empresariales	4	1,72%
Eventos sociales	3	1,29%
Grado	2	0,86%
Baby shower	2	0,86%
Despedida de soltero	1	0,43%
Concierto	1	0,43%
Cualquier tipo de actividad que solicite.	1	0,43%
Reuni3n de negocios	1	0,43%
Eventos recreativos	1	0,43%
Parranda vallenata	1	0,43%
Piñata	1	0,43%
Evento deportivo	1	0,43%
Todas las anteriores	9	3,88%

Pregunta 6. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en la organizaci3n y ejecuci3n de alg3n evento que usted lidere?

En la Tabla 5 y la Figura 10 se muestran las categorías sobre las cuales se indag3 a los encuestados para conocer su opini3n respecto a los montos que estarían dispuestos a gastar para la celebraci3n mencionada.

Figura 10. Distribución de los montos que estarían dispuestos a pagar los encuestados por cada tipo de celebración

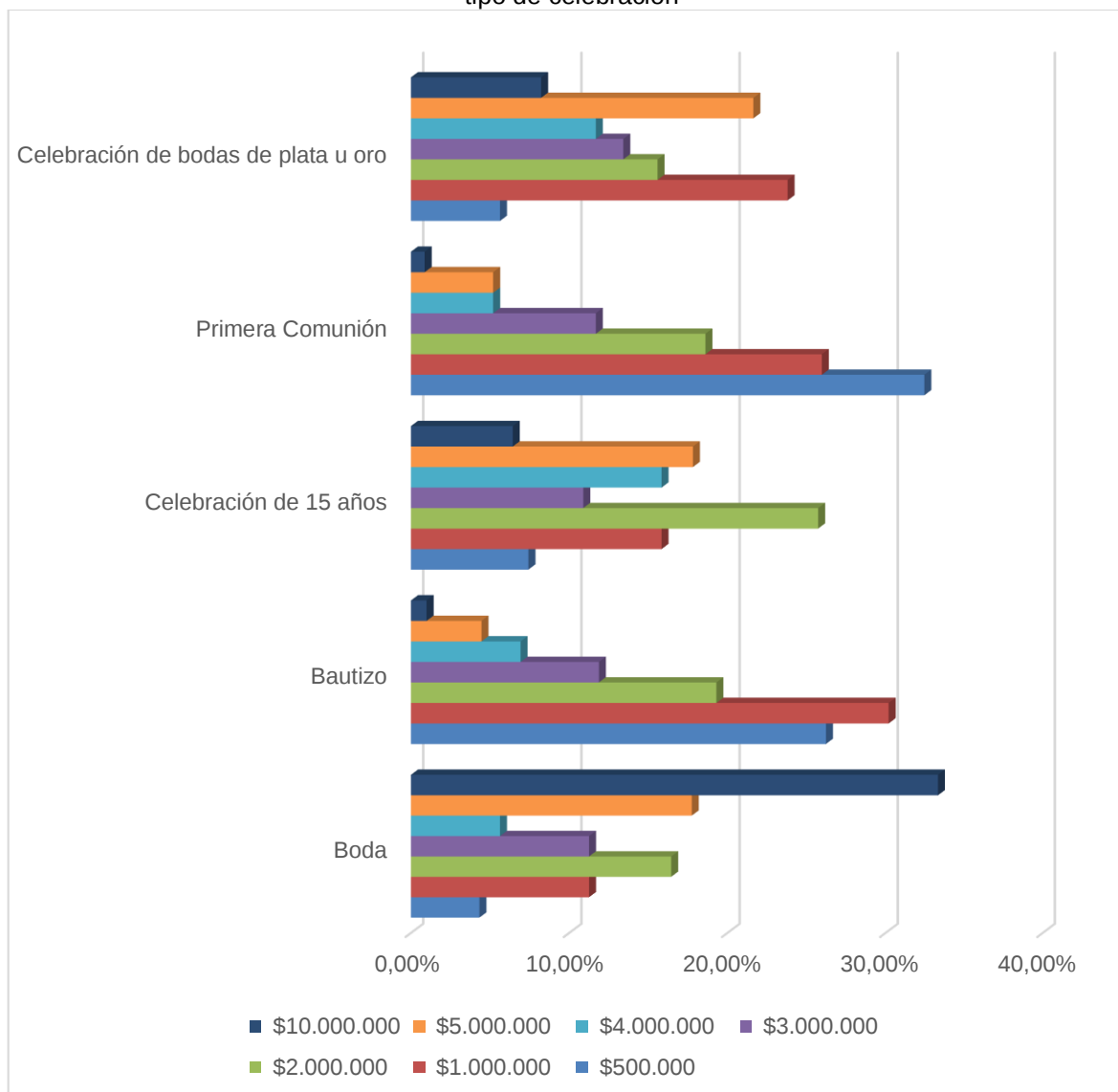


Tabla 5. Distribución de los montos que estarían dispuestos a pagar los encuestados por cada tipo de celebración

Monto	Boda	Bautizo	Celebración de 15 años	Primera Comunión	Celebración de bodas de plata u oro
\$ 500.000	4,33%	26,24%	7,43%	32,47%	5,63%
\$ 1.000.000	11,26%	30,20%	15,84%	25,97%	23,81%
\$ 2.000.000	16,45%	19,31%	25,74%	18,61%	15,58%

Monto	Boda	Bautizo	Celebración de 15 años	Primera Comunión	Celebración de bodas de plata u oro
\$ 3.000.000	11,26%	11,88%	10,89%	11,69%	13,42%
\$ 4.000.000	5,63%	6,93%	15,84%	5,19%	11,69%
\$ 5.000.000	17,75%	4,46%	17,82%	5,19%	21,65%
\$ 10.000.000	33,33%	0,99%	6,44%	0,87%	8,23%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Pregunta 7. ¿Cuántas personas han asistido a eventos realizados por usted anteriormente?

Con esta pregunta, se buscaba conocer si en la ciudad se llevan a cabo frecuentemente eventos que citen más de 20 personas y que requieran en apoyo para su realización, en lo concerniente a la comida, bebidas y demás aspectos logísticos. Se encontró que más del 90% de los encuestados expresó que ha realizado eventos sociales en los cuales se contó con más de 20 invitados, siendo 50 o más el que mayormente se obtuvo como respuesta, llegando a superar el 45% de la muestra. Ver Tabla 6.

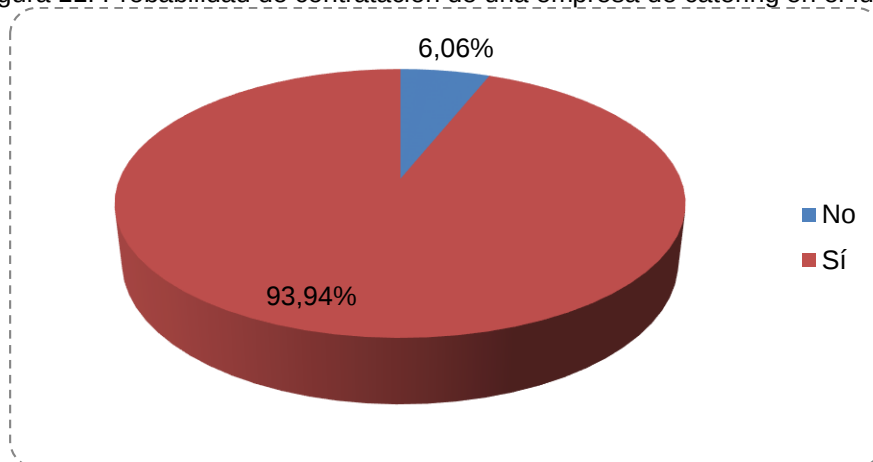
Tabla 6. Asistentes a eventos

Número de asistentes	Cantidad	%
5	14	6,06%
10	9	3,90%
20	31	13,42%
30	43	18,61%
40	29	12,55%
50 o más	105	45,45%
Total general	231	100,00%

Pregunta 8. ¿Contrataría usted una empresa que le brinde el servicio de catering, asistencia logística y entretenimiento para eventos en la ciudad de Tunja?

Como respuesta a esta pregunta, el 94% de los encuestados comentaron que estarían dispuestos a contratar una empresa que preste servicios de catering, asistencia logística y entretenimiento para eventos en la ciudad de Tunja, lo cual se canalizará por medio de la aplicación web que se estará desarrollando al ponerse en marcha el plan de negocio.

Figura 11. Probabilidad de contratación de una empresa de catering en el futuro

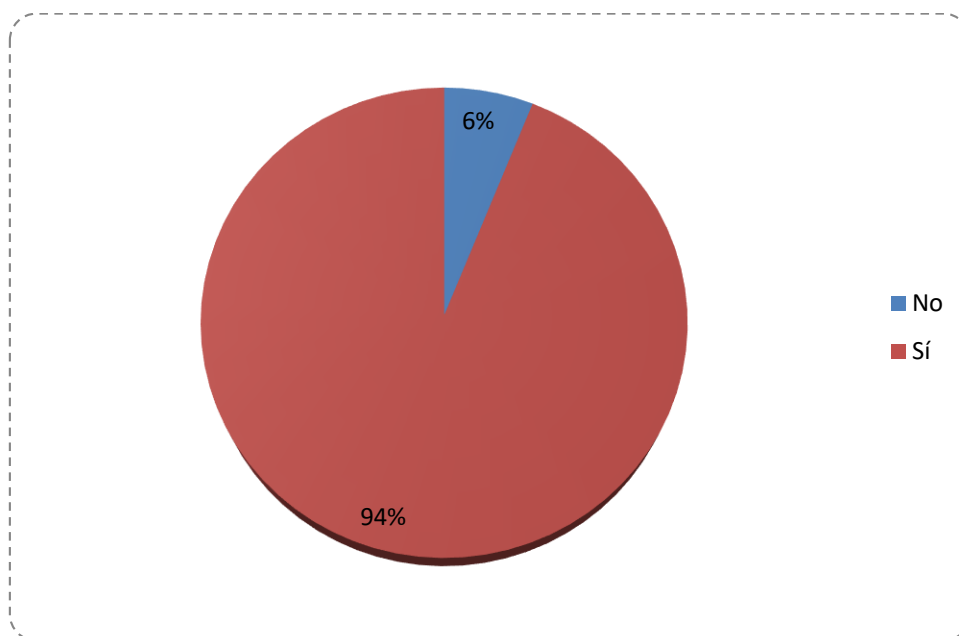


Pregunta 9. ¿Acostumbra a celebrar su cumpleaños y el de sus familiares, amigos y demás seres queridos?

Ante esta pregunta, una alta porción de los encuestados respondió afirmativamente; solo 11 personas expresaron no celebrar su cumpleaños o el de sus seres queridos, lo cual a pesar de no estar alineado a las tradiciones colombianas, son excepciones previsibles, y existen quienes toman esta decisión por razones personales, las cuales son totalmente respetables.

Sin embargo, el 94% de los encuestados que opinaron si realizar este tipo de celebraciones representan una muy buena oportunidad para convertirlos en usuarios de los servicios que serán prestados al ponerse en marcha este plan de negocio.

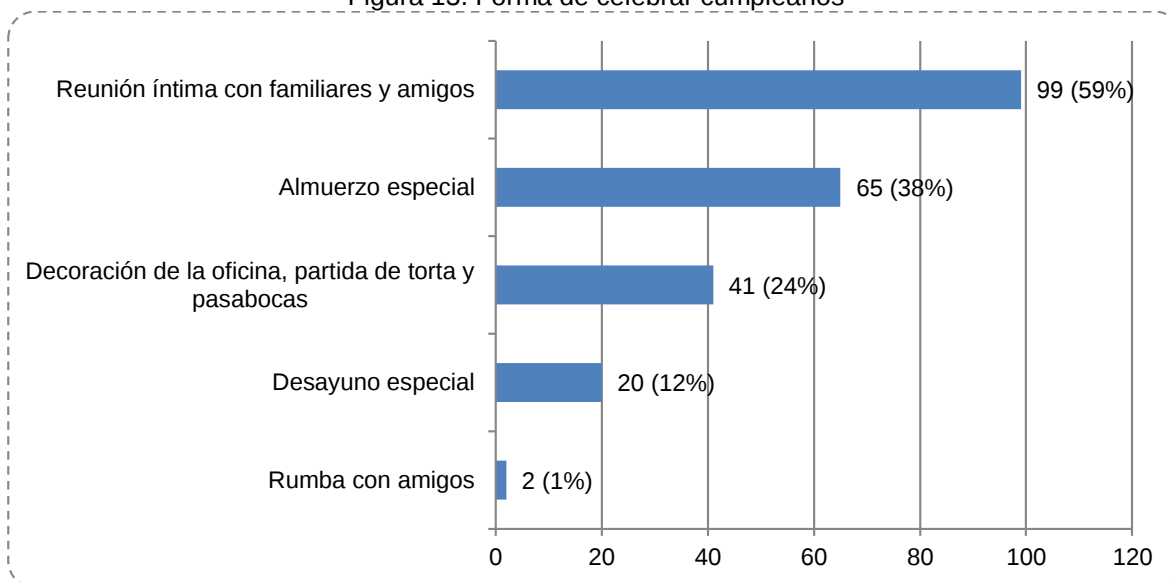
Figura 12. Elección al celebrar su cumpleaños o el de sus seres queridos



Pregunta 10. Si la respuesta es afirmativa en la pregunta 9, ¿de qué manera lo celebra?

En este aspecto, los encuestados se mostraron inclinados hacia la tradición de celebrar el cumpleaños en casa junto a sus seres queridos con un 59%, para lo cual se puede ofrecer un servicio en el cual se provea toda la decoración, platos, vasos, cubiertos, bebidas, pasabocas, torta y hasta sillas o mesas en caso de requerirse, lo cual es bien sabido que es algo dispendioso de organizar, y que haría más tranquila la hora de celebrar para quien cumple años o el ser querido que se haga cargo de los preparativos de la reunión.

Figura 13. Forma de celebrar cumpleaños



Pregunta 11. ¿Cuál sería el monto que estaría dispuesto a gastar para que le ayudasen a decorar el espacio para una celebración de cumpleaños en su lugar de trabajo u hogar?

En este aspecto, la mayor parte de los encuestados; el 74,56% (Ver

Figura 14) expresaron que podrían llegar a pagar entre \$20.000 y \$30.000 por este tipo de decoración, la cual incluye la provisión e instalación de bombas, cartel de cumpleaños, serpentina, escarcha, entre otros.

Para definir un precio por este servicio, se hizo un promedio ponderado de acuerdo a la respuesta de los encuestados, llegando a lo observado en la Tabla 7; en donde se calculó un precio de \$28.000 para la prestación de servicios de decoración de espacios. Sin embargo, durante la implementación del servicio, este precio variará de acuerdo a los requerimientos específicos del cliente.

Figura 14. Precio que esperan pagar los encuestados por la decoración de espacios

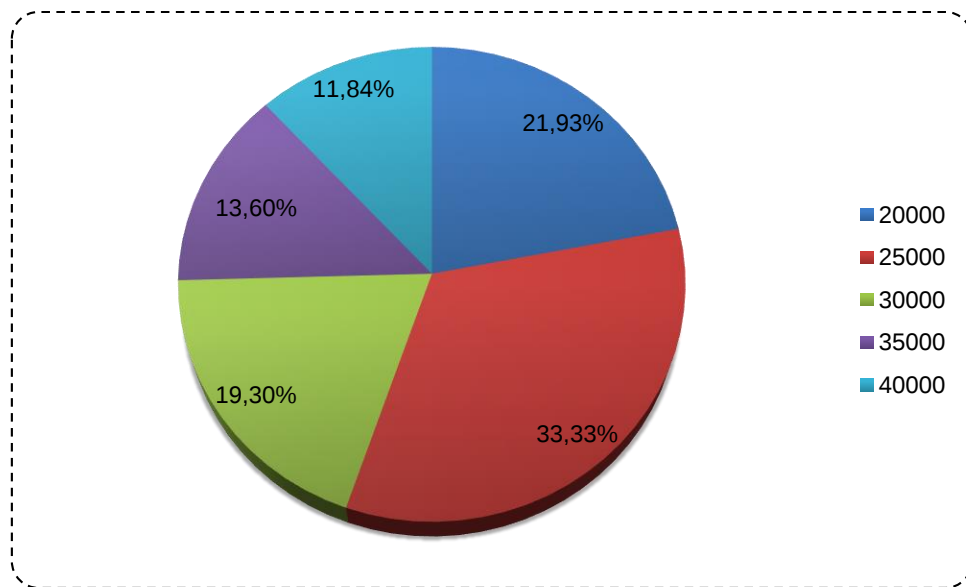


Tabla 7. Definición del precio promedio del servicio de decoración de espacios

Precio	Encuestados	Participación en el precio
\$20.000	21,93%	\$4.386
\$25.000	33,33%	\$8.333
\$30.000	19,30%	\$5.789
\$35.000	13,60%	\$4.759
\$40.000	11,84%	\$4.737
Precio promedio ponderado		\$28.004

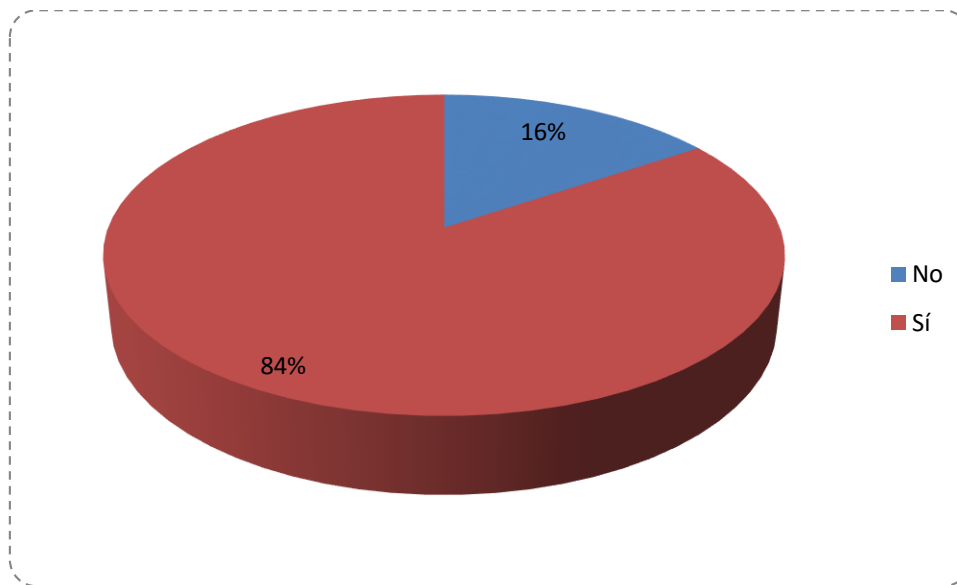
Pregunta 12. ¿Estaría interesado en utilizar una aplicación web para planificar la celebración de su cumpleaños y el de sus seres queridos?

Siendo esta una de las preguntas clave para la investigación, se obtuvo que el 84% de los encuestados coincidieron en decir que les gustaría utilizar una

aplicación web para planificar la celebración del cumpleaños suyo y sus allegados. Ver Figura 15.

.

Figura 15. Interés para utilizar la aplicación web



Luego del análisis de los datos de la encuesta, se puede concluir lo siguiente:

- Existe una demanda para los servicios diseñados para Celébralo.
- Se pudieron hallar los datos necesarios para llevar a cabo la estimación de la demanda.
- Los encuestados se vieron inclinados hacia la posibilidad de utilizar una aplicación web o móvil para la planificación de sus eventos.

3.3.5. Análisis de la demanda potencial

De acuerdo a las cifras obtenidas luego del análisis de los datos provenientes de las encuestas a potenciales usuarios de los servicios de la aplicación web, se

encontró que el 94% estarían interesados en la contratación de una empresa de catering, asistencia logística y entretenimiento en el futuro. De acuerdo a lo descrito anteriormente, la demanda potencial estaría en 27.846 personas.

De acuerdo a los datos obtenidos luego de la realización del trabajo de campo así como al análisis de datos de fuentes secundarias, se logró determinar la cantidad de solicitudes que se espera atender, tal como se muestra en la Tabla 9. Del total de la demanda calculada para cada segmento, se espera cubrir el 5% durante el primer año de operación.

Tabla 8. Proyección de demanda de los servicios ofrecidos por Celébralo

Rubro	Demanda potencial	Demanda potencial total	Demanda a cubrir	
			Anual	Mensual
Decoración de espacios para cumpleaños	El 24% de los encuestados expresó que estaría interesado en decorar su oficina o la de un compañero el día de su cumpleaños	6.683	334	27
Organización de cumpleaños exprés	El 59% de los encuestados expresó que le gustaría celebrar el cumpleaños junto a familiares y amigos	16.429	821	68
Reservas (Comida)	El 38% de los encuestados expresó que le gustaría tener un almuerzo o cena especial	11.257	529	44
Reservas (Rumba)	El 1% de los encuestados expresó que le gustaría celebrar su cumpleaños haciendo una rumba	278	13	1
Organización de celebraciones sencillas	El 59% de los encuestados expresó que le gustaría celebrar el cumpleaños junto a familiares y amigos	16.429	821	68
Organización de celebraciones memorables	De acuerdo a datos obtenidos de la Superintendencia de Notariado y Registro, entre 2016 y 2018, se han realizado un promedio de 58 matrimonios por trimestre en la ciudad de Tunja, lo que arroja un total anual de 232 bodas oficiadas en la ciudad ²² .	232	23	2

²² Matrimonios Civiles En Colombia. En: Datos Abiertos. [En línea]. Disponible en: <https://www.datos.gov.co/Justicia-y-Derecho/Matrimonios-Civiles-En-Colombia/7q6f-adky>. Consultado en 07 de noviembre de 2018.

3.4. ANÁLISIS DE POTENCIALES ALIADOS

La operación de la aplicación o la plataforma web estará basada en conectar las necesidades de los usuarios, con la disponibilidad de productos y servicios de los empresarios o artistas de los sectores de comidas, bebidas y entretenimiento. Por tal razón, a continuación se muestran los actores que podrían llegar a ser asociados clave de la idea de negocio.

Los elementos de trabajo colaborativo están inmersos en la forma en como Celébralo operará, al concurrir en su plataforma los establecimientos y personas naturales que ofrecen sus productos o servicios, con los clientes que pretender consumir estos últimos. De esta manera se brinda un espacio tanto a consumidores como a oferentes para que realicen transacciones comerciales desde un mismo punto, obteniendo beneficios cada uno desde su perspectiva como cliente o proveedores, respectivamente.

La operación de Celébralo se valdrá del empleo de un concepto conocido como *Long Tail*²³ o Cola Larga, en el cual un comercio minorista aprovecha las ventajas de contar con un amplio portafolio de productos o servicios; que si bien no son los más demandados por el público, sumados en conjunto pueden representar ingresos bastante significativos para la empresa. Para el caso de este plan de negocio, teniendo en cuenta que los productos y servicios ofertados paulatinamente serán más amplios debido a las alianzas que se estarán concretando con el pasar del tiempo, cubriendo la mayor parte de los gustos que pudiesen llegar a tener sus potenciales clientes, y teniendo la capacidad de soportar casi cualquier combinación de solicitudes que estos tengan en cuanto a catering, entretenimiento, decoración y lugar para la celebración de su evento, esto influirá de manera positiva en el flujo de ingresos de la empresa,

²³ qué significa el concepto de “long tail”. [En línea]. Disponible en: <https://bienpensado.com/que-significa-el-concepto-de-long-tail/>

complementando las ventas de productos y servicios tradicionalmente demandados a la hora de planificarse una celebración en Tunja.

3.4.1. Realización de eventos

Gracias a los servicios prestados por la Cámara de Comercio de Tunja, fue posible contar con una base de datos de las empresas constituidas en la ciudad bajo el código CIIU²⁴ 5621: Catering para eventos, tal como se muestra en la Tabla 9. Se encontraron 42 empresas, de las cuales se destacan Diliceb S.A.S, Banquetes y Eventos la Gran Casona S.A.S, Alba Lucia Sánchez Ramos y Héctor Humberto Fonseca Cano por su tamaño y experiencia en el mercado. Estas empresas pueden llegar a ser importantes socios para Celébralo, debido a su amplia experiencia en el sector catering, siendo acorde a lo que necesita la naciente empresa en lo relacionado con ofrecer servicios profesionales y con una amplia diversidad de opciones a sus clientes.

Tabla 9. Empresas de catering registrados ante la Cámara de Comercio de Tunja

#	RAZÓN SOCIAL	UBICACIÓN - BARRIO	AÑO DE CREACIÓN	ANTIGÜEDAD (AÑOS)
1	MANUEL RICARDO RUIZ GALVIS	CENTRO	1981	37
2	WILMAN MAURICIO PÉREZ CORREDOR	CENTRO	1998	20
3	HÉCTOR HUMBERTO FONSECA CANO	SAN RAFAEL	2000	18
4	AURA CECILIA ACEVEDO CUBIDES	MALDONADO	2001	17
5	ROSA STELLA CÁRDENAS RAVELO	LOS MUISCAS	2002	16
6	ALBA LUCIA SÁNCHEZ RAMOS	CABAÑAS DEL NORTE	2003	15
7	LIDIA ROJAS HERNÁNDEZ	COLINAS DEL NORTE	2003	15
8	JOEL HERNANDO ROJAS MONROY	CENTRO	2004	14
9	ANA LILIANA MARTÍNEZ TEJEDOR	EL TOPO	2007	11

²⁴ Clasificación Industrial Internacional Uniforme

#	RAZÓN SOCIAL	UBICACIÓN - BARRIO	AÑO DE CREACIÓN	ANTIGÜEDAD (AÑOS)
10	SANDRA MARISOL OVALLE SALAZAR	VILLA DEL NORTE	2008	10
11	GLORIA LILIANA ARISTIZÁBAL SALAZAR	CENTRO	2009	9
12	DIANA PAOLA FLÓREZ LÓPEZ	ESTANCIA DEL ROBLE	2009	9
13	JAVIER FERNANDO VARGAS DÍAZ	CENTRO	2010	8
14	BANQUETES Y EVENTOS LA GRAN CASONA S.A.S.	LA GLORIETA	2012	6
15	MIGUEL ORLANDO LÓPEZ MORALES	PARAÍSO	2012	6
16	EDGAR ARTURO GÓMEZ AMÉZQUITA	LOS MUISCAS	2012	6
17	SOL VALERIA PLAZAS IZQUIERDO	COOSERVICIOS	2013	5
18	ANTONIO DAVID SAAB FONSECA		2013	5
19	ANDREA LILIANA VIASUS CASTILLO	PUENTE RESTREPO	2013	5
20	LAURA CATALINA GONZÁLEZ PULIDO	MESOPOTAMIA	2013	5
21	ZORAIDA LIZARAZO JIMÉNEZ	SANTA BÁRBARA	2014	4
22	URIEL ROMERO ASCANIO	PARAÍSO	2014	4
23	JUAN CAMILO ANGULO VEGA	MESOPOTAMIA	2015	3
24	KIMBERLLY CATHALINA FLÓREZ SÁNCHEZ	CABAÑAS DEL NORTE	2015	3
25	CAROLINA LYLETH PACHECO ROBLES	LAS NIEVES	2015	3
26	NATALIA NAIZAQUE CAÑÓN	SUAMOX	2015	3
27	DILICEB S.A.S.		2016	2
28	GUILLERMO AUGUSTO SOSA PÉREZ	JOSÉ JOAQUÍN CAMACHO	2016	2
29	ROSALBA ISABEL BOLÍVAR ERAZO	REMANSOS DE SANTA INÉS	2016	2
30	FABIÁN HUMBERTO TORRES CASALLAS	JORGE ELIECER GAITÁN	2016	2
31	JHENSUS ELÍAS CARVAJAL GÓMEZ	FUENTE HIGUERAS	2017	1
32	CESAR AUGUSTO VIASUS CASTILLO	PUENTE RESTREPO	2017	1
33	MARÍA DISNEY TÉLLEZ BARRIGA		2017	1
34	MARÍA DEL PILAR CASTRO JIMÉNEZ	LAS NIEVES	2017	1

#	RAZÓN SOCIAL	UBICACIÓN - BARRIO	AÑO DE CREACIÓN	ANTIGÜEDAD (AÑOS)
35	OMAR PINZÓN PINZÓN	LA FUENTE	2017	1
36	DANIELA CATALINA ESCOBAR BUITRAGO	EL BOSQUE	2017	1
37	PEDRO ANTONIO PULIDO VARELA	BOCHICA	2017	1
38	KEIBER JOSÉ KEY ERAZO	SANTA INÉS	2017	1
39	ARACELLY SUAREZ PARRA	JORGE ELIECER GAITÁN	2017	1
40	ADRIANA PAOLA CAMARGO	MESOPOTAMIA	2017	1
41	CLEMENCIA FONSECA MEDINA	CENTRO	2017	1
42	DIEGO ALBERTO LAVERDE CHAPARRO	PRADOS DEL NORTE	2017	1

3.4.2. Catering

Se pretende establecer alianzas comerciales las cuales estén en la capacidad de ofertar catering con características propias de este segmento de mercado. Para esto se implementará un estándar de cantidad y tiempo de operación en la ficha de venta, con la finalidad de garantizar la entrega oportuna de los servicios de catering, la distribución estará a cargo de la logística de Celébralo. Se manejaran las siguientes líneas inicialmente:

- **Línea catering asados y carnes:** Serían inicialmente alianzas estratégicas con asaderos, y otros restaurantes de carnes locales que estén en la capacidad de diseñar un producto catering de máximo 50 personas, cuya presentación y distribución el mismo estará a cargo de Celébralo, sin interferir en la marca del producto. El servicio y los productos podrían incluir un chef de asados en caso de requerirse.

- **Línea catering niños:** Serían inicialmente alianzas estratégicas con restaurantes, heladerías y pastelerías o panaderías locales que estén en la capacidad de vender productos catering enfocado en este segmento de clientes, y en poco tiempo, la distribución y presentación del producto se hará bajo los estándares de Celébralo.
- **Línea corporativa: Panaderías,** cafeterías o restaurantes locales que estén en la capacidad de elaborar productos como onces, de manera rápida y con calidad. La presentación y distribución estarán bajo los estándares de Celébralo.

3.4.3. Entretenimiento

Celébralo en este mercado pretende hacer intermediación y establecer gran cantidad de alianzas con variedad de eventos para diferentes gustos. Se ofertarán las opciones de entretenimiento a través de fichas técnicas con las particularidades del show, y manejando los estándares de celébralo. Inicialmente se contará con las siguientes líneas:

- **Música:** alianzas estratégicas con los grupos musicales locales más alquilados como mariachis para serenatas, parrandas vallenatas, música llanera, DJ's para minitecas.

En cuanto a los grupos vallenatos, se encontraron nueve activos en la ciudad: La diferencia, Genes Vallenatos, La Tercera Dimensión, Son Guajiro, Tawara, Gabriel Torres, Camilo Ramírez, David Castebianco y Omar Rangel. Estos cobran \$270.000/hora y ofrecen 10 canciones por show.

Los grupos de mariachi más importantes de la ciudad son el Mariachi Nuevo Garibaldi y Las Águilas de Sinaloa y cobran alrededor de \$250.000 por show.

- **Niños:** alianzas estratégicas con animadores, show de títeres y cualquier entretenimiento para niños que apliquen según el caso.
- **Otros:** cualquiera que demande el mercado, tales como humor, conferencias, etc.

3.4.4. Locaciones

El servicio consistirá en contar con varios salones sociales de edificios y conjuntos residenciales, algunas casas campestres circundantes a Tunja, pequeños auditorios y otros inmuebles aplicables, los cuales serán ofertados para la realización de celebraciones sencillas y alquilados a través de la aplicación con características de uso análogas a las que se muestran en la aplicación de alojamiento Airbnb. Esto será posible realizando alianzas con los dueños del respectivo inmueble, aclarando el uso que se le dará al mismo. Celébralo manejará las siguientes líneas de locaciones:

- **Salones sociales:** Excelentes para fiestas de niños, baby showers, cumpleaños familiares y otros aplicables.
- **Lotes BBQ:** Lotes campestres y urbanizados, con condiciones aptas para la realización de un asado o una pequeña reunión política que cuente con servicios como baño, agua y luz.

- **Auditorios:** Dentro de la ciudad de Tunja existen auditorios pequeños independientes o de empresas privadas que pueden ser alquilados con finalidades corporativas.

Para cada una de las categorías en las cuáles piensa incursionar Celébralo, es necesario definir y documentar claramente cuáles serán los requisitos que se espera cumplan los aliados potenciales, teniendo en cuenta que la marca debe manejar ciertos estándares de calidad para asegurar que sus clientes usen repetidamente sus servicios, y lo referencien con familiares y amigos.

3.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Actualmente no existe una competencia directa para la aplicación como un conjunto, esto debido a que no hay un desarrollo tecnológico que persiga los mismos objetivos de Celébralo en cuanto a la organización de eventos de todo tipo, sin importar su tamaño o finalidad en la ciudad de Tunja o en otro lugar del país.

Haciendo un análisis web, se encontró que no existían aplicaciones web o móviles dedicadas a la organización de eventos en la ciudad de Tunja, sin embargo existe un desarrollo similar: matrimonio.com.co, con sede en la ciudad de Medellín, y que como su nombre lo indica, se encarga de organizar bodas, desde la selección del lugar y el mobiliario, hasta la gestión de los invitados, pudiendo hacer todo desde su página web.

Por otra parte, se encuentra la aplicación móvil Eventsite, que tiene operaciones en Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Cartagena y Cali, y cuya oferta de valor está

centrada en la reservas en restaurantes, bares y discotecas, así como en la promoción y venta de entradas para obras teatrales, stand-up comedy, conferencias y conciertos. A pesar de que este no es el fuerte de Celébralo; en lo que se refiere a la prestación de “servicios exprés”, tal como se le llamó a la categoría, podría llegar a ser un competidor, en caso de llegar a iniciar esta empresa operaciones en Tunja, debido a que en esta se establece la oferta de diversos sitios de entretenimiento en la ciudad, permitiendo la posibilidad de que el cliente realice una reserva por medio de la plataforma de Celébralo.

3.6. PLAN DE MERCADEO

3.6.1. Objetivos de marketing

- Dar a conocer al público en general acerca de la existencia de la aplicación web y los servicios que se pueden gestionar a través de esta.
- Captar nuevos clientes que se conviertan en usuarios recurrentes de la aplicación.
- Posicionar la aplicación Celébralo y sus bondades en la mente de los potenciales usuarios, resaltando la utilidad de sus servicios.
- Generar tráfico hacia la página web de la aplicación para que los usuarios se animen a descargarla.
- Aumentar constantemente la cantidad de alianzas con empresas y personas para lograr la ampliación de las opciones de servicios disponibles para los usuarios de la aplicación.

3.6.2. Descripción del servicio

La idea de negocio que se propone está basada en la creación de una aplicación web que conecte la oferta y la demanda de los servicios que puedan encajar dentro de una celebración sin importar su tamaño, público o requerimientos específicos en la ciudad de Tunja. Dicha red se encargará de prestar el servicio de conexión entre los usuarios que requieran este tipo de servicios y las empresas legalmente constituidas que lo brinden. Además, la aplicación se encargará de estandarizar y categorizar los productos para lograr una experiencia de compra fácil.

La estandarización de los servicios estará dada según el número de las personas a atender, en otras palabras de la capacidad instalada de cada empresa aliada según corresponda al servicio que presta. La finalidad de la idea de negocio radica en poder abarcar cualquier tipo de celebración o evento; desde uno pequeño o familiar que tiene requerimientos básicos para llevarlos a cabo, hasta un evento corporativo en el que se debe atender a un número de asistentes que supera las 40 personas y se precisa de llevar a cabo preparativos más complejos.

Con la creación de la aplicación se pretende facilitar las tareas de organización de un evento, ofreciendo al usuario un amplio abanico de cada uno de los servicios que requiere para planificar y ejecutar adecuadamente su evento: comidas, bebidas, mobiliario, sonido, grupos musicales y de entretenimiento, animadores, y hasta transporte para los invitados en caso de que así se requiera; todo desde un mismo lugar, ahorrando tiempo y dinero en la planificación debido a que todo estará centralizado y al alcance de la mano. La aplicación permitirá ver cuáles de los servicios que se desea contratar se encuentran disponibles, así como las calificaciones y comentarios dados por usuarios anteriores, lo cual permitirá aumentar la confianza en su contratación y sentirse más tranquilo de estar tomando una decisión acertada.

La monetización de la aplicación estará dada por el cobro de una tarifa variable por intermediación según los servicios canalizados por medio de esta, y que serán abonadas al momento en que estas sean pagadas por el usuario del servicio.

Los servicios a prestar por medio de la aplicación, se dividirán en tres categorías: servicios exprés, celebraciones sencillas y celebraciones memorables. En los numerales a continuación se describen cada uno de ellos, con sus líneas correspondientes.

3.6.2.1. Servicios exprés

Este tipo de servicios está enfocado en aquellas reuniones que tienen un nivel de preparación bastante básico y no requiere grandes inversiones de tiempo o dinero para llevarlas a cabo, por ejemplo: la celebración de cumpleaños en oficina o apartamento; entrega de regalos o detalles en conmemoración de un día importante, o la decoración de espacios. A continuación se describen los servicios que componen esta categoría.

Repostería

Se ofrecerán tortas, cupcakes o galletas elaboradas tanto con ingredientes tradicionales, así como con harinas integrales de trigo, avena, arroz o maíz, y con bajos niveles de azúcar; como alternativa para aquellas personas que lleven un régimen de alimentación saludable o que simplemente no les gustan los productos de repostería tradicional.

Entretenimiento

En este rubro se encuentran los cantantes solistas, duetos o tríos (acompañados con una guitarra interpretando canciones vallenatas, románticas o típicas colombianas); así como comediantes o animadores.

Decoración de espacios

Este servicio hace referencia a la organización de espacios según temas alusivos a fechas especiales, principalmente cumpleaños, ya sea en oficina o domicilio, con la finalidad de crear un ambiente acorde a la celebración que está teniendo lugar. Este servicio incluirá los diversos aditamentos que se emplean para estas ocasiones, letreros, bombas convencionales o infladas con Helio, número de cumpleaños inflable, flores, serpentina, entre otras muchas opciones que se pueden manejar.

Reservas

Lo que se pretende en este rubro es consolidar alianzas estratégicas, con establecimientos como restaurantes, bares, hoteles, spas y otros aplicables, con la finalidad que a través de la aplicación, el cliente pueda reservar mesas o habitaciones en días u ocasiones especiales. La monetización de esta línea se hará a través de la cantidad mensual de reservas efectivas cuyo origen sea la aplicación, ingresando un valor fijo sobre la reserva, previamente pactada con cada establecimiento.

En este aspecto, será importante el trabajo hecho con cada comercio, de tal manera que constantemente se publiquen ofertas destacadas en cada uno de

estos, y que animen a los potenciales clientes para tomar la decisión de adquirir los servicios publicitados por Celébralo.

3.6.2.2. Celebraciones sencillas

En este rubro entran las fiestas para la celebración de cumpleaños ya sea de niños o adultos; en la oficina, hogar, casa de alquiler o en un salón social en que el cliente tendrá la posibilidad de escoger desde la página web de Celébralo; para realización de baby showers; conferencias. En este tipo de celebraciones se estarán ofreciendo el mobiliario, la decoración, la torta, bebidas, la vajilla, el sonido, animadores, comediantes o músicos según las necesidades y especificaciones del cliente.

3.6.2.3. Celebraciones memorables

Este tipo de celebraciones incluye las fiestas de cumpleaños en general, fiestas de 15 años, matrimonios, celebración de bodas de plata u oro, fiestas de graduación, así como eventos empresariales o políticos. Estos son eventos para los cuales los clientes planifican con bastante antelación, teniendo en cuenta que son muchos los aspectos que deben contemplarse, tales como el número de invitados; la comida que se espera servir; la locación; el mobiliario a utilizar; la forma en que se amenizará la celebración, si se refiere a una presentación en vivo de un grupo musical o por medio de un DJ, o si habrá algún animador; los fotógrafos y camarógrafos; el transporte, entre muchos otros aspectos.

A modo de resumen, en la Tabla 10 se muestran los servicios que prestará la empresa, así como las líneas que compondrán a cada uno de estos.

Tabla 10. Resumen de los servicios que estará prestando Celébralo

Servicio base/Línea	Catering	Entretenimiento	Logística	Locaciones
Servicios exprés	Repostería (tradicional y alternativa) Pasabocas	Músicos Comediantes	Decoración de espacios en hogar u oficina	Reservas en bares y restaurantes
Celebraciones sencillas	Platos elaborados según el gusto y la necesidad del cliente Repostería (tradicional y alternativa) Bebidas alcohólicas y no alcohólicas	Músicos, DJ's Comediantes Animadores	Decoración de espacios Barman	Reservas en bares y restaurantes Alquiler de salón social o casa campestre.
Celebraciones memorables	Platos elaborados según el gusto y la necesidad del cliente Repostería (tradicional y alternativa) Bebidas alcohólicas y no alcohólicas	Músicos, DJ's Comediantes Animadores	Decoración de espacios Barman, meseros, personal de seguridad, auxiliares de apoyo, conductores Fotógrafos y camarógrafos	Reservas en bares y restaurantes Alquiler de salón social o casa campestre.

3.6.3. Estrategia de precios

Los precios de los productos y servicios para este plan de negocio, se establecieron de acuerdo a una revisión de los manejados por negocios o profesionales que tienen una oferta como la de Celébralo. Previo a esto, se hizo un análisis de los precios de intermediación, o comisiones que cobran empresas de domicilios o transporte de personas en la actualidad a los usuarios por un lado, o restaurantes por otro, y que operan bajo plataformas informáticas, los cuales podrían tomarse como referencia para la operación de Celébralo. En la Tabla 11 se muestran las comisiones para diferentes actores del mercado de venta online.

Tabla 11. Comparación de comisiones cobradas por empresas que operan a través de internet

Empresa	Segmento de negocio	Tarifa de intermediación
Rappi	Entregas a domicilio de comida preparada	20%-30% ²⁵
Domicilios.com		26%* negociables ²⁶
Uber Eats		30%* negociables ²⁷ .
iFood		10% ²⁸
Uber	Transporte individual de pasajeros	34% ²⁹
Cabify		24% ³⁰
Lyft		20%-25% ³¹

A continuación se describe la manera en que se fijaron los precios para los productos y servicios de la plataforma:

- **Decoración de espacios:** De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta aplicada al público objetivo (pregunta 10), se encontró que el precio promedio que los clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio, ronda los \$28.000, el cual incluiría un kit de decoración básica. Sin embargo, hay que tener en cuenta que este valor puede ser mucho mayor, dependiendo de los gustos o necesidades del cliente, así como el evento en que vaya a ser empleada dicha decoración.

²⁵ Nuevos jugadores en el mercado. En:revistalabarra.com. [En línea]. Disponible en: <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-89-acelerador-a-fondo/nuevos-jugadores-en-mercado/>. Consultado en 04 de noviembre de 2018.

²⁶ Ibid, Revista La Barra

²⁷ Ibid, Revista La Barra

²⁸ Ibid, Revista La Barra

²⁹ La aplicación Cabify bajó 15% sus comisiones para atraer a nuevos socios conductores. [En línea]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/cabify-bajo-15-sus-comisiones-para-atraer-a-nuevos-socios-conductores-2772463>

³⁰ Ibid, La República

³¹ ¿Cómo se calcula el pago de los conductores de Lyft y cuándo se realiza?. [En línea]. Disponible en: <https://capplatam.com/articulos-guias/pago-de-los-conductores-de-lyft-en-miami/>

- **Entretenimiento:** luego de entrevistarse con 11 artistas dedicados a realizar eventos de entretenimiento en Tunja, tales como presentaciones musicales, comedia o baile, expresaron que la comisión que solían pagar a quienes los referenciaban para amenizar un evento, se encontraba entre el 15% y 25%. Algunos de ellos no trabajaban por comisión, sino que gestionaban sus contratos de manera independiente; pero adujeron que estarían dispuestos a compartir un porcentaje similar al anteriormente mencionado, teniendo en cuenta la ventaja que representa contar con un mayor flujo de trabajo que permita contar con mejores ingresos de manera constante.
- **Reservas:** en este caso, se visitaron 15 establecimientos entre discotecas y restaurantes. Para las primeras, cuatro expresaron que tienen contratadas personas para la gestión de sus redes sociales, y que se encargaban de contactar a los potenciales clientes ofreciendo descuento en la factura al interior de la discoteca si se aseguraba un consumo mínimo. Por cada reserva que se hiciera efectiva, a estas personas le pagaban entre 15.000 y 20.000 pesos.

Para el caso de los restaurantes, estos no cuentan con una figura como la de las discotecas para la consecución de clientes que reserven mesas para comer en ellos, pero les pareció buena idea empezar a hacerlo, dados los beneficios que ello podría representar en cuanto al incremento en sus ventas; sin embargo, comentaron que la comisión por reserva no podía ser mayor a \$10.000, basado en el consumo promedio de los clientes en estos, el cual de \$50.000 por mesa.

En la Tabla 12 se muestra de manera organizada y resumida, los precios para cada uno de los componentes de los servicios que estará ofreciendo Celébralo.

Este en algunas ocasiones será fijo, mientras que en otras variará de acuerdo a las especificaciones de cada solicitud, el tamaño o la complejidad de la celebración.

Tabla 12. Precios de los productos y servicios ofrecidos por Celébralo

Servicio base/Línea	Catering	Entretenimiento	Logística	Locaciones
Servicios exprés	Repostería (tradicional y alternativa) y Pasabocas	Músicos y Comediantes	Decoración de espacios en hogar u oficina	Reservas en bares y restaurantes
Precios	20% de lo facturado	20% de lo facturado	20% de lo facturado	Cobro por reserva efectiva: \$10.000 para restaurantes y \$ 15.000 para bares y discotecas
Celebraciones sencillas	Platos elaborados según el gusto y la necesidad del cliente y Repostería (tradicional y alternativa) y Bebidas alcohólicas y no alcohólicas	Músicos, DJ's y Comediantes y Animadores	Decoración de espacios y Barman	Reservas en bares y restaurantes y Alquiler de salón social o casa campestre.
Precios	20% de lo facturado	20% de lo facturado	20% de lo facturado	Cobro por reserva efectiva: \$10.000 para restaurantes y \$ 15.000 para bares y discotecas El alquiler del sitio, depende de las características del mismo
Celebraciones memorables	Platos elaborados según el gusto y la necesidad del cliente y Repostería (tradicional y alternativa) y Bebidas alcohólicas y no alcohólicas	Músicos, DJ's y Comediantes y Animadores	Decoración de espacios y Barman, meseros, personal de seguridad, auxiliares de apoyo, conductores y Fotógrafos y camarógrafos	Reservas en bares y restaurantes y Alquiler de salón social o casa campestre.

Servicio base/Línea	Catering	Entretenimiento	Logística	Locaciones
Precios	20% de lo facturado	20% de lo facturado	Depende de la configuración del servicio	Cobro por reserva efectiva: \$10.000 para restaurantes y \$ 15.000 para bares y discotecas El alquiler del sitio, depende de las características del mismo

3.6.4. Estrategia de distribución

Claramente el canal de distribución a emplear para prestar los servicios que estarán incluidos en el portafolio de la empresa, será la aplicación web. Además de ello, será necesario hacer un trabajo arduo en cuanto a la consolidación de alianzas comerciales con las casas de eventos, músicos, comediantes, pastelerías y restaurantes, principalmente.

La página web de Celébralo será la vitrina de sus servicios, por lo cual es supremamente importante contar con una de excelente calidad y robustez, teniendo en cuenta que está planificada para su visita frecuente por parte de sus potenciales clientes. La forma en como se espera poner en marcha esta estrategia, se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13. Creación del portal web

Ítem	Descripción
Actividades específicas	- Definir los menús que harán parte de la página web de acuerdo a los servicios que se pretende prestar. - Documentar los diferentes contenidos que harán parte de la página. - Recopilar la información de los servicios prestados y sus respectivos precios para cada uno de los socios-proveedores de Celébralo. - Contratar al diseñador de páginas web para plasmar las ideas

Ítem	Descripción
	planteadas para esta. - Realizar el desarrollo de la página web. - Hacer las pruebas correspondientes para verificar el correcto funcionamiento de la web. - Diseñar los manuales de operación y de usuario de la página web, definiendo a su vez las políticas de seguridad de la información que han de tenerse en cuenta para preservar la integridad de la página y evitar ataques informáticos. - Ajustar la página con la información actualizada para cada uno de los servicios que prestará Celébralo. - Poner en marcha la página para su visita por parte de sus potenciales clientes.
Recursos requeridos	- Contenidos a publicar en la página - Fotografías para ilustrar los servicios - Información de servicios y precios de los socios-proveedores
Personal involucrado	Gerente en colaboración con el Ingeniero de Sistemas
Tiempo	Duración: Tres meses para el diseño de la página. El soporte técnico será continuo, y la página se actualizará de acuerdo a nuevas promociones, el ingreso o salida de socios-proveedores, o a modificaciones que se requieran aplicar sobre esta. Ejecución: Desde el mes 1 de puesta en marcha
Costo	\$ 15.000.000 por el diseño de la página Pago mensual del soporte de un Ingeniero de Sistemas

3.6.5. Estrategias de comunicación

Las estrategias de promoción y comunicación están diseñadas para dar a conocer el negocio y atraer visitantes a la página para que conozcan lo ofrecido por Celébralo y decidan utilizar sus servicios o compartirlo con familiares y amigos. Inicialmente las estrategias de comunicación de Celébralo estarán fundamentadas en el uso de herramientas web, debido a su masificación y facilidad para acceder a todo tipo de público; luego se estarán poniendo en marcha otros mecanismos a medida que el negocio lo vaya requiriendo. En los numerales a continuación se describen las estrategias que se plantean utilizar.

2.6.3.1. Marketing en redes sociales

Las redes sociales hoy en día están en su máximo punto de popularidad y número de usuarios. Muchas personas basan su interacción virtual por medio de estas plataformas, en las cuales gastan en promedio 6.7 horas/mes³². Estas plataformas sociales cuentan con mecanismos para la publicación de anuncios que pueden ser segmentados para que lleguen a un público específico, ya sea por ubicación, edad, género, gustos, grado escolaridad, entre otros.

Gracias a esto, es posible hacer una difusión eficaz de los servicios que estarán prestándose por parte de Celébralo, pudiendo llegar directamente a los clientes que mayor probabilidad tengan de adquirir los servicios ofrecidos, pudiéndose convertir en clientes reales que representen ingresos para la empresa.

Además de las aplicaciones como Facebook o Instagram, existen herramientas como Iconosquare o Hootsuite, que son complementos de estas últimas y que sirven principalmente para hacer seguimiento a sus métricas, pudiendo así conocer el rendimiento que están teniendo la gestión realizada en los perfiles de redes sociales; sirviendo esto como base para mejorar el enfoque que se tenga en cada uno de estos. En la Tabla 14 se despliegan las actividades, los recursos y los costos asociados a la implementación de esta estrategia.

Tabla 14. Marketing en redes sociales

Ítem	Descripción
Actividades específicas	· Diseño de contenidos audiovisuales para publicar en los perfiles de Facebook, Instagram y Snapchat. · Listado de influencers acordes a la operación de la empresa. · Contratar o establecer convenios de colaboración con influencers

³² ¿Qué tanto tiempo gastan al mes los colombianos en redes sociales? 01/10/2017. [En línea]. Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/tecnologia/tiempo-de-uso-de-redes-sociales-en-colombia-HC7411548>

Ítem	Descripción
	locales para promocionar la página web de Celébralo. · Realizar sorteos de productos o servicios relacionados con la operación del negocio. · Ofrecer bonos de descuento por referidos.
Recursos requeridos	· Contenidos audiovisuales para publicación en perfiles de redes sociales. · Documentación de la dinámica de los sorteos y bonos de descuento.
Personal involucrado	· Gerente · Diseñador Gráfico · Gestores de Estrategia Digital
Costo y tiempo de ejecución	· \$ 400.000 mensual para promoción pagada en redes sociales; se planea su ejecución desde el momento en que se haga el lanzamiento de la página web. · \$ 200.000 mensual para pautar con influencers locales. · \$ 200.000 mensual para el sorteo de productos o servicios; hasta el mes nueve de operaciones para el primer año. A partir del segundo año, hacer seis sorteos anuales con el mismo valor por sorteo.

2.6.3.2. Posicionamiento en motores de búsqueda web y promoción de forma local

La forma en que las personas buscan los lugares, mobiliario, músicos, animadores, comediantes o empresas de catering para la organización de algún evento, es a través de internet. Por esta razón será de vital importancia que la página web de Celébralo se encuentre optimizada en cuanto a términos de búsqueda en motores como Google o Bing, los cuales son los más frecuentemente utilizados en Colombia, siendo el primero el empleado para realizar cerca del 90% de las búsquedas por los internautas. Esto se hace con la finalidad de que entre los resultados de búsqueda más relevantes, se posicione la marca, y sea más fácil que las personas se enteren de la existencia de Celébralo, y una vez ingresado a su sitio web, decidan utilizar los servicios allí alojados. Esta técnica se conoce como SEO (Search Engine Optimization, por su sigla en inglés que traduce Optimización en Motores de Búsqueda)

Entre muchas otras maneras, existen herramientas como Google Adwords, que permite dar a conocer el negocio de forma local, de tal forma que sea fácil encontrarlo en la web, teniendo como referencia su ubicación física, en este caso en Tunja. Por otra parte está Google Analytics y Google Search Console, los cuales permiten generar comandos para posicionar las palabras clave necesarias para que el buscador asigne una mejor posición a la página web de Celébralo, para que esta sea más fácil de encontrar por los potenciales usuarios, una vez se estén en internet haciendo la búsqueda.

En la Tabla 15 se pueden apreciar la planeación de esta estrategia, y cómo se pondrá en marcha al iniciar la operación de la empresa.

Tabla 15. Posicionamiento SEO

Ítem	Descripción
Actividades específicas	· Definir las palabras clave asociadas al negocio · Ajustar la página web de la empresa para mejorar sus resultados en motores de búsqueda · Realizar las pruebas necesarias para ajustar las mejoras aplicadas. · Medir el tráfico y demás métricas web mediante herramientas como Google Analytics
Recursos requeridos	· Plataformas para mejorar la eficacia de los motores de búsqueda · Cuenta de Google Adwords y Analytics
Personal involucrado	· Gestores de Estrategia Digital · Diseñador web
Costo y tiempo de ejecución	· \$ 100.000 mensual durante todo el horizonte de planeación para pujar en los buscadores más populares, como Google, Internet Explorer o Firefox.

2.6.3.3. Pautas publicitarias en YouTube

Los consumidores de redes sociales e internet son a su vez grandes usuarios de videos, y principalmente de aquellos compartidos a través de YouTube; empresa

que se ha convertido en la más importante de su ramo desde hace más de 10 años, en la cual confluyen millones de personas que acostumbran a compartir sus contenidos por medio de esta importante plataforma.

Esta situación se presenta como una oportunidad, debido a que al haber gran cantidad de contenidos y tan diversos alojados en YouTube, cerca de 24 millones de personas en Colombia ingresan mensualmente³³ a visualizar videos de todo tipo; musicales, tutoriales, noticias, películas, tops. Consejos, o para seguir a su artista o personaje social preferido.

Al ingresar a un video, esta plataforma pre-visualiza un corto anuncio publicitario, por lo general de entre 5 y 30 segundos de duración, en el cual se promociona una marca o producto, una App, un evento social, un canal de YouTube, entre otras muchas más opciones. Es aquí donde Celébralo puede aprovechar esa enorme vitrina para darse a conocer, y así captar nuevos usuarios y clientes que es estén interesados en emplear sus diferentes servicios. En la Tabla 16 es posible apreciar los elementos necesarios para poner en funcionamiento esta estrategia.

Tabla 16. Promoción por medio de YouTube

Ítem	Descripción
Actividades específicas	· Documentar el guion sobre el cual girará el video publicitario, así como el estilo que se utilizará para este. · Contratar los profesionales necesarios para la producción del video. · Abrir una cuenta corporativa de YouTube y configurar los anuncios que se quieren promocionar. · Medir el desempeño de los anuncios y ajustarlo de acuerdo al cumplimiento de los objetivos planteados para este.
Recursos requeridos	· Guion de los videos a promocionar · Equipos para la producción de piezas audiovisuales.

³³ Colombia tiene 24 millones de usuarios al mes en Youtube. 19/10/2016. [En línea]. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/mundo/tecnologia/377056-colombia-tiene-24-millones-de-usuarios-al-mes-en-youtube>

Ítem	Descripción
Personal involucrado	· Gerente · Productor audiovisual · Diseñador Gráfico
Costo y tiempo de ejecución	· \$ 600.000 mensuales durante los primeros 6 meses para la producción de piezas audiovisuales a emplear en las campañas de promoción. Luego de esto, disminuir la inversión a \$1.000.000 por semestre. · \$ 300.000 mensual para el pago de pautas promocionales en YouTube.

3.6.6. Estrategias de servicio

2.6.4.1. Satisfacción del cliente y servicio posventa

Dentro de la plataforma se incluirá un módulo que sirva para retroalimentar el servicio prestado, en el cual los clientes dejen sus comentarios y calificaciones de acuerdo a una serie de preguntas preestablecidas, sencillas y rápidas de responder, de tal manera que no termine siendo tedioso para ellos. Los datos contenidos en estas calificaciones, servirán para mejorar los procesos de la empresa, así como para dar recomendaciones a los proveedores asociados a Celébralo, y de esta manera prestar cada vez un mejor servicio al cliente, lo cual al final será lo que permitirá su crecimiento en el mercado.

Adicionalmente, si el cliente tiene alguna duda o queja respecto al servicio, se dispondrán canales virtuales y telefónicos para atender sus inquietudes y resolver los inconvenientes que se hayan presentado.

2.6.4.2. Benchmarking

Para que la experiencia de compra en Celébralo sea la que se pretende (de fácil uso e intuitiva), se planea la realización de estudios periódicos de benchmarking

de aplicaciones que presten servicios similares, aunque sea en otro rubro de la economía; todo esto para que la persona que usa la aplicación web se sienta como un organizador profesional de eventos.

3.6.7. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

A manera de resumen, en la Tabla 17 es posible apreciar las estrategias de mercadeo antes descritas, con la finalidad de conocer el costo total que será necesario desembolsar para poner en funcionamiento las estrategias definidas para la fase de operaciones de Celébralo.

Tabla 17. Presupuesto de mercadeo

#	ESTRATEGIA	COSTO				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Página web	\$15.000.000				
2	Marketing en redes sociales	\$7.200.000	\$8.400.000	\$8.400.000	\$8.400.000	\$8.400.000
3	Posicionamiento en motores de búsqueda y promoción en forma local	\$900.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
4	Pautas en YouTube	\$8.200.000	\$5.600.000	\$5.600.000	\$5.600.000	\$5.600.000
	Totales	\$31.300.000	\$15.200.000	\$15.200.000	\$15.200.000	\$15.200.000

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias de servicio, relacionadas con el servicio posventa, la satisfacción del cliente y el benchmarking, no tienen un costo asociado, debido a que serán ejecutadas por el personal de la empresa durante su jornada normal de trabajo.

El total del plan de mercadeo, se sitúa en \$92.100.000 para los cinco años del horizonte de planeación, que si bien se podría decir que es un costo alto, es necesario tener en cuenta que esta se plantea como una empresa de tecnología e informática, y la mayoría de sus recursos estarán enfocados en lo referente al manejo de su página web y su visibilidad en redes sociales e internet.

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1. PROCESOS

El funcionamiento de la empresa requerirá que se lleven a cabo paralelamente diversos procesos; algunos enfocados en el servicio al cliente de manera directa, mientras que otros tendrán como objetivo el fortalecimiento de las capacidades de gestión de la empresa. En la Tabla 18 se muestra una descripción general de los procesos que harán parte de la cadena de valor de la empresa.

Tabla 18. Resumen de los procesos de operación de la empresa

Procedimiento	Descripción
Búsqueda y generación de alianzas y convenios con proveedores socios	La operación del negocio se basará en su mayor parte en la intermediación para el ofrecimiento de servicios relacionados con el catering, entretenimiento y realización de eventos. Por esta razón, será muy importante el concretar alianzas con socios en los diversos rubros que va a manejar la empresa. Para ello será necesario hacer una búsqueda preliminar de las empresas y personas independientes que llevan a cabo actividades relacionadas con el quehacer de Celébralo y que podrían aportar en la prestación de los servicios que se estarán promocionando por medio de la aplicación web: grupos musicales, cantantes solistas, DJ's, animadores, comediantes, productores audiovisuales; así como restaurantes, discotecas, bares, empresas de catering, pastelerías, hoteles, spas, entre otros. Este procedimiento contempla los pasos necesarios para generar y dejar en firme los convenios con cada socio proveedor; las características del mismo, las obligaciones de cada una de las partes, la forma en cómo se hará el seguimiento y evaluación de calidad a los proveedores; así como los beneficios que se obtendrán para cada uno como fruto de la alianza.
Adquisiciones	Mediante este, se estarán desarrollando todas las actividades necesarias para asegurar que se compren los elementos necesarios para la operación del negocio y la atención de las solicitudes de los clientes.
Atención y	• Chat de redes sociales

Procedimiento	Descripción
contacto con el cliente	• Llamadas telefónicas • Visitas a sede de la empresa
Gestión de redes sociales y SEO	Al basarse la operación del negocio mediante una aplicación web, es necesario dar una importancia preponderante a la optimización de la misma en buscadores, así como gestionar el contenido de las redes sociales de la empresa, buscando darla a conocer y generar conexión con sus potenciales usuarios y clientes. Para esto se estarán aplicando las estrategias definidas en el plan de mercadeo en lo relacionado con el posicionamiento web y las redes sociales.
Atención de celebraciones memorables	La atención de los diferentes servicios requeridos por los clientes, se hará de la misma manera: se tomará su solicitud a través de los canales de servicio establecidos por la empresa (principalmente aquellas tramitadas por medio de la aplicación web); se procesará de acuerdo a los requerimientos establecidos por el cliente; y se contactará a los socios que ayudarán a cumplir con la orden, delegando el seguimiento correspondiente a los empleados de la empresa, según sea necesario.
Facturación y cobro de comisiones	De acuerdo a las condiciones definidas en los convenios con los diferentes socios proveedores, se hará el cruce con las solicitudes que para ellos fueron generadas a través del portal de Celébralo, y se cobrarán las respectivas comisiones. Estas comisiones se cobrarán semanalmente, haciendo la respectiva transferencia bancaria a los establecimientos y artistas adscritos a Celébralo, de acuerdo a los ingresos generados por medio de la aplicación web, teniendo en cuenta que los usuarios de los servicios, harán el pago en línea por medio de una tarjeta de crédito o pasarela de pagos a una cuenta de Celébralo.

4.2. RECURSOS

4.2.1. Recursos humanos

La operación de la empresa requerirá contar con personal tanto de planta como de empleo esporádico, los cuales se contratarán de acuerdo a las necesidades de las solicitudes realizadas por los clientes. El recurso humano que estará vinculado a la empresa, será de tres tipos:

- **Personal propio**, que será el encargado de llevar a cabo los procesos de la organización, y que estarán vinculados a ella de tiempo completo.
- **Personal a destajo**: Este hace referencia a las personas que serán contratadas específicamente para la atención de celebraciones sencillas o memorables y solo mientras esta se lleve a cabo. En este grupo entran los chefs, meseros, guardias, conductores, entre otros necesarios.
- **Domiciliarios**: requeridos para la búsqueda de pasabocas, comida, tortas o bebidas. Su pago será por servicios realizados, pero no estarán vinculados como empleados de Celébralo, sino que serán independientes o adscritos a una empresa de mensajería de la ciudad.

En la Tabla 19 se muestran los cargos del personal se pretende haga parte de los procesos de la empresa, junto a las funciones que serán asignadas a cada uno de ellos.

Tabla 19. Cargos del personal propio asociado a la operación de Celébralo

CARGO	CANT.	FUNCIONES PRINCIPALES	SALARIO
Gerente	1	• Gestionar alianzas estratégicas con socios proveedores. • Documentar y legalizar los convenios con socios proveedores. • Liquidar las comisiones a cobrar a los socios proveedores.	\$ 2.303.554 (Contrato laboral)
Jefe de mercadeo	1	• Diseñar, implementar y hacer seguimiento a las estrategias de mercadeo • Hacer visitas institucionales para dar a conocer los servicios de Celébralo.	\$ 1.803.554 (Contrato laboral)
Auxiliar de Gestión de	1	• Atención web y telefónica de los clientes que contacten con la empresa,	\$ 1.173.007 (Contrato

CARGO	CANT.	FUNCIONES PRINCIPALES	SALARIO
Cientes		solucionando sus requerimientos directamente, o direccionándolos a las personas encargadas de dar trámite a los mismos.	laboral)
Auxiliar de Atención de Solicitudes	2	• Dar trámite a las solicitudes de los clientes • Decorar la los lugares en los que se lleven a cabo celebraciones exprés o sencillas. • Atender las celebraciones memorables desde su planificación hasta su realización.	\$ 1.173.007 (Contrato laboral)
Ingeniero de Sistemas	1	• Actualizador los contenidos de la página web de Celébralo	\$ 1.000.000 (OPS)
Diseñador Gráfico	1	• Encargado de diseñar las piezas gráficas para soportar las estrategias de promoción y comunicación de la empresa	\$ 1.503.554 (Contrato laboral)
Contador	1	• Llevar la contabilidad de la empresa y prestar asesoría en temas tributarios y legales relacionados con su oficio.	\$ 500.000 (OPS)

4.2.2. Recursos físicos

Los recursos necesarios para la operación de la empresa pasarán por el mobiliario y equipos de oficina; elementos de cocina, y equipos para eventos, tal como se muestra en las tabla 20, 21 y 22.

Tabla 20. Equipos de oficina y comunicación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador de escritorio	6	900.000	5.400.000
Servidor	1	2.500.000	2.500.000
Impresora multifuncional	1	500.000	500.000
Teléfono celular	2	400.000	800.000

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Teléfono fijo	3	80.000	240.000
TOTAL			9.440.000

Tabla 21. Mobiliario

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorio	6	250.000	1.500.000
Silla ergonómica de oficina	6	150.000	900.000
Mesa de reuniones	1	400.000	400.000
Silla estática	8	90.000	720.000
Estante para el almacenamiento de inventario	2	300.000	600.000
Mesón	1	200.000	200.000
TOTAL			4.320.000

La puesta en marcha del negocio requerirá de la Instalación tanto de una red de datos como de un sistema de circuito cerrado de televisión, conjunto que puede estar avaluado en cerca de \$2.000.000.

4.3. INFRAESTRUCTURA

4.3.1. Condiciones técnicas

Entre las condiciones técnicas requeridas para la operación del negocio, se encuentran las que se describen a continuación:

- El inmueble en el cual operará la empresa debe contar con cuartos lo suficientemente seguros para alojar bajo llave los insumos y equipos de operación.
- Tener acceso a agua potable.
- Contar con fluido eléctrico de 110V y suficientes tomas de corriente para la instalación de los equipos requeridos para la operación (tomacorrientes con supresores de picos).
- El área de las instalaciones en las que se desarrollarán los procesos de la empresa debe ser de al menos 100 m².
- La altura entre el piso y el techo debe ser de mínimo 2,5 m.
- Pisos antideslizantes en las diferentes áreas de trabajo.

Encima de cada puesto de trabajo debe ubicarse una lámpara rectangular, de tal manera que se garanticen las buenas condiciones de iluminación para uno de estos.

4.3.2. Localización

La localización de la empresa se puede dar en dos lugares distintos de la ciudad; una de ellas está en el Barrio Santa Inés, teniendo en cuenta que es un sector que está creciendo en cuanto a la instalación de comercios y oficinas. La otra hace referencia a las cercanías a la Plaza de Bolívar, en el centro de ciudad, ello por su equidistancia a muchos de los puntos geográficos de Tunja, lo cual facilitaría el cumplimiento en la entrega oportuna de las solicitudes realizadas por los clientes.

En la Tabla 22 se aprecian los factores tenidos en cuenta para la selección del sitio de la ciudad más adecuado para la puesta en funcionamiento de las oficinas

de Celébralo, para lo que se seleccionó la locación del barrio Santa Inés, por adecuarse en mayor medida a las necesidades del proyecto.

Tabla 22. Factores para la selección del lugar de operación

Factores	Peso relativo	Alternativas			
		Barrio Santa Inés		Plaza de Bolívar	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Centralidad geográfica en la ciudad	30%	3	0,9	4	1,2
Cercanía a la zona comercial de la ciudad	20%	5	1	2	0,4
Predio con zona de parqueo y un área mínima de 100 m ²	25%	5	1,25	2	0,5
Costos de arrendamiento por debajo de \$1.200.000	15%	3	0,45	2	0,3
Buena cobertura de internet y telefonía	10%	5	0,5	5	0,5
Puntuación Estandarizada Total	100%		4,1		2,9

De acuerdo a un análisis de los costos de oficinas ubicadas en la zona seleccionada, se encontró que entre luz; agua, aseo y alcantarillado; y gas, se podría llegar a pagar facturas por un monto de \$300.000 aproximadamente.

4.4. ANÁLISIS LEGAL

4.4.1. Normatividad empresarial

De acuerdo a las obligaciones colombianas en cuanto a legalidad empresarial, Celébralo deberá registrarse ante la Cámara de Comercio. Para esto deberá realizar diversas actividades, tales como se describen a continuación:

- **Consulta de homonimia:** se hace indispensable consultar en el Registro Único Empresarial y Social de Confecámaras (RUES), que el nombre elegido para la sociedad, se encuentre disponible y no esté siendo utilizado por otra organización.
- **Generación del PRERUT** en la página web DIAN. Este documento se deberá entregar en las oficinas de la Cámara de Comercio de Tunja para el registro de la empresa.
- **Creación de los estatutos de la sociedad:** Es necesario presentar un documento especificando la información principal de las actividades del negocio, el objeto social de Celébralo, los datos de los socios, el capital suscrito, el tipo de sociedad.
- **Trámites ante la Cámara de Comercio de Tunja:** Para esto, es necesario allegar el PRERUT; los estatutos de constitución; diligenciar los formatos de la Cámara de Comercio (Formato beneficios de ley 1780; Formato Decreto 667 de 2018; Formulario adicional de registro para fines tributarios y de control urbano; y el Formulario de registro único empresarial y social RUES). Al aprobarse los documentos por parte del asesor de la entidad, se procede a hacer el pago de la matrícula mercantil, que puede ascender a \$300.000. La expedición de la matrícula demora entre 24 y 48 horas, lo cual es notificado al solicitante por medio de correo electrónico.
- **Registro ante la Alcaldía de Tunja como responsable del pago del impuesto de industria y comercio - ICA:** Este registro es totalmente gratuito y se puede tramitar una vez se obtenga el certificado de cámara de comercio y el RUT de la empresa.

Una vez la empresa esté formalizada, y se disponga de contratar a empleados, previamente se deben realizar los siguientes registros:

- Registrar la empresa ante una caja de compensación familiar.
- Registrar la empresa ante una Administradora de Riesgos Laborales (ARL).
- Registrar la empresa y los empleados al sistema de pensiones.
- Inscribir a los empleados a un plan obligatorio de salud.
- Afiliar a los empleados a un fondo de cesantías.

4.4.2. Normatividad tributaria

A continuación, se mencionan los compromisos tributarios los cuales la empresa debe cumplir de acuerdo a sus actividades:

- **Declaraciones de Retención en la Fuente:** la empresa deberá presentar este tipo de declaraciones cada mes, a partir de la fecha de constitución de la empresa en la Cámara de Comercio. Si no hubo pagos sujetos a retención, deberá presentar el certificado del asesor contable de no haber estado obligada la empresa a presentar dicha declaración.
- **Declaraciones de IVA:** la empresa deberá presentar este tipo de declaraciones de acuerdo a la normatividad tributaria vigente y teniendo presente la periodicidad definida en la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016.
- **Declaración de Renta:** la empresa deberá presentar esta declaración cada año.

- **Declaración de Información Exógena:** la empresa deberá presentar esta declaración cada año si se ha generado la obligación.
- **Declaración de Industria y Comercio:** la empresa deberá presentar este tipo de declaraciones según el acuerdo vigente del municipio donde va a desarrollar sus actividades.

Tener presente que según la Resolución 0070 de noviembre 3 de 2016, por la cual se reglamenta el uso de firma electrónica en los servicios informáticos electrónicos de la DIAN, los suscriptores deben hacer uso del Instrumento de Firma Electrónica (IFE).

4.4.3. Normatividad laboral

A continuación, se detallan los aspectos más importantes con respecto a la normatividad laboral:

- **Contratos laborales:** cualquier persona que vaya a laborar en la empresa, deberá contar con el respectivo contrato y será el Gerente, quien determinará el tipo de contratación.
- **Afiliaciones al sistema de seguridad social en salud:** aplicará en los casos de vinculación laboral. Es responsabilidad del empresario que todas las personas vinculadas a la empresa por cualquier forma de contratación tengan vinculación al sistema de seguridad social definido por el Estado.

- **Pagos de seguridad social:** aplicará en los casos de vinculación laboral. Es responsabilidad de la empresa realizar de manera oportuna los pagos al sistema de seguridad social de las personas que tenga vinculadas laboralmente.
- **Pagos de nómina:** aplicará en los casos de vinculación laboral. Es responsabilidad de la empresa realizar de manera oportuna los pagos de nómina de las personas que tenga vinculadas laboralmente.
- **Prestaciones sociales:** aplicará en los casos de vinculación laboral. Es responsabilidad de la empresa realizar de manera oportuna los pagos de las prestaciones sociales de las personas que tenga vinculadas laboralmente.
- **Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo:** deberá implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de acuerdo con lo establecido en el Decreto Único Reglamentario 1072 de 2015, cuyo plazo fue ampliado por el Gobierno mediante el Decreto 52 del 12 de enero de 2017, el cual dispone que a partir del 01 de junio de 2017, las empresas deben dar inicio a la ejecución de manera progresiva, paulatina y sistemática de las fases de implementación establecidas en dicho decreto.

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. RESUMEN DE INVERSIONES

En los estudios de mercado y técnico, se hizo un detallado de las inversiones necesarias para la puesta en funcionamiento de la idea de negocio. En la Tabla 23 se presenta un resumen de las inversiones necesarias para lograr la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 23. Resumen de inversiones

Ítem	Cant	Valor unitario	Valor total
Muebles y Enseres			
Escritorio	6	250.000	1.500.000
Silla ergonómica de oficina	6	150.000	900.000
Mesa de reuniones	1	400.000	400.000
Silla estática	8	90.000	720.000
Subtotal Muebles y Enseres			3.520.000
Equipos Comunicaciones, Computación y Herramientas			
Computador de escritorio	6	900.000	5.400.000
Servidor	1	2.500.000	2.500.000
Impresora multifuncional	1	500.000	500.000
Teléfono celular	2	400.000	800.000
Teléfono fijo	3	80.000	240.000
Subtotal Equipos de Comunicaciones y Computación			9.440.000
Total Inversiones Fijas			12.960.000

Inversión Diferida (Gastos Período Preoperativo)			
Matrícula Mercantil		300.000	300.000
Red de datos y circuito cerrado de televisión	1	2.000.000	2.000.000
Publicidad y Mercadeo	3 meses	4.075.000	12.225.000
Desarrollo de la aplicación web	1	15.000.000	15.000.000

Inversión Diferida (Gastos Período Preoperativo)			
Subtotal inversión diferida			26.625.000
Capital de trabajo			
Arrendamiento	3 meses	1.200.000	3.600.000
Salario personal operativo	3 meses	6.826.130	20.478.390
Salario Gerente	3 meses	2.303.554	6.910.663
Honorarios Contador	3 meses	500.000	1.500.000
Honorarios Ingeniero de Sistemas	3 meses	1.000.000	3.000.000
Servicios Públicos	3 meses	300.000	900.000
Subtotal Capital de Trabajo			36.389.052
Total Inversión			75.874.052

5.2. FINANCIACIÓN

Para la puesta en marcha del proyecto, se solicitará un préstamo a un banco comercial. Bancolombia cuenta con una línea de crédito llamada Negocios Pyme Bancolombia, el cual puede llegar a ofrecer una tasa de interés efectiva anual del 15%, gracias a que estos créditos se apalancan en el banco de segundo piso Bancoldex. El proyecto contará con \$15.000.000 de inversión propia y de socios, por lo que no se financiará el total de las inversiones, sino solo \$68.063.390, tal como se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24. Simulación del crédito

Periodo	0	1	2	3	4	5
Préstamo	60.874.052	0	0	0	0	0
Cuota		18.159.677	18.159.677	18.159.677	18.159.677	18.159.677
Abonos a capital		9.028.569	10.382.854	11.940.282	13.731.324	15.791.023
Saldo	60.874.052	51.845.484	41.462.630	29.522.347	15.791.023	0
Intereses		9.131.108	7.776.823	6.219.394	4.428.352	2.368.653

5.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos se determinaron de acuerdo a la demanda potencial estimada para cada uno de los productos o servicios que se estará ofreciendo por medio de la aplicación web de Celébralo. Para el caso de la organización de cumpleaños exprés y de celebraciones sencillas, se tomó un promedio de \$250.000 y \$1.000.000 respectivamente.

Para el caso de las celebraciones memorables; tomándose como referencia las bodas y los datos mostrados anteriormente en la en la Tabla 5, fue posible configurar los ingresos por esta categoría tal como se muestra en la Tabla 25. El número de eventos anuales para esta categoría es de 23, y hace referencia a la cantidad de bodas proyectadas en el apartado de estimación de la demanda.

Tabla 25. Ingresos por celebraciones memorables

Monto	% de personas encuestadas	Número de eventos	Cobro por evento	Intermediación (20%)
\$ 500.000	4,33%	1	\$ 500.000	\$ 100.000
\$ 1.000.000	11,26%	3	\$ 3.000.000	\$ 600.000
\$ 2.000.000	16,45%	4	\$ 8.000.000	\$ 1.600.000
\$ 3.000.000	11,26%	3	\$ 9.000.000	\$ 1.800.000
\$ 4.000.000	5,63%	1	\$ 4.000.000	\$ 800.000
\$ 5.000.000	17,75%	4	\$ 20.000.000	\$ 4.000.000
\$ 10.000.000	33,33%	7	\$ 70.000.000	\$ 14.000.000
Total general	100,00%	23		\$ 22.900.000

Para estas categorías, se cobrará a los aliados una intermediación del 20%, teniendo en cuenta que la página web de Celébralo, desde donde se tendrá acceso a las opciones con las que cuenta el cliente para armar su celebración,

será una vitrina para todos estos proveedores, y que junto a las diversas estrategias de marketing que implementará la empresa, servirá para darles visibilidad y aumentar el número de empresas que están en contacto con su oferta, pudiéndose convertir en clientes reales de su marca.

En la Tabla 26 se muestra la proyección de los ingresos para el primer año de operación de la empresa.

Tabla 26. Presupuesto de ingresos

Rubro	Forma de cobro	Cantidad de solicitudes planificadas	Cantidad anual	Intermediación (20%)	Ingresos
Decoración de espacios para cumpleaños	Directo al cliente final	27/mes	324	\$ 28.000	\$ 9.072.000
Organización de cumpleaños exprés	Mixta (Directo al cliente final y cobro de comisión al comercio intermediario que brinde productos o servicios necesarios para la realización de la celebración)	68/mes	816	\$ 62.500	\$ 51.000.000
Reservas (Comida)	Comisión al bar o restaurante en el que el cliente final haga la reserva	44/mes	528	\$ 10.000	\$ 5.280.000
Reservas (Rumba)	Comisión al bar en el que el cliente final haga la reserva	1/mes	12	\$ 15.000	\$ 180.000
Organización de celebraciones sencillas	Mixta (Directo al cliente final y cobro de comisión al comercio intermediario que brinde productos o servicios necesarios para la realización de la celebración)	68/mes	816	\$ 200.000	\$ 163.200.000
Organización de celebraciones memorables		23/año	23	----	\$ 22.900.000
Total					\$251.632.000

Estableciendo una meta de crecimiento del 5% anual, teniendo en cuenta la alta demanda potencial evidenciada en el estudio de mercado, se proyectan los ingresos, tal como se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27. Proyección de ingresos

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$251.632.000	\$278.808.256	\$308.919.548	\$342.282.859	\$379.249.408

5.4. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En la Tabla 28 se puede apreciar el desglose de los rubros de los gastos de administración y ventas para el tiempo proyectado del horizonte del proyecto, los cuales fueron tenidos en cuenta para la construcción del estado de pérdidas y ganancias de la Tabla 29.

Tabla 28. Gastos de administración y ventas

Gastos de Administración					
Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Internet y telefonía fija	1.200.000,00	1.247.325,00	1.296.516,38	1.347.647,74	1.400.795,60
Telefonía celular	1.200.000,00	1.247.325,00	1.296.516,38	1.347.647,74	1.400.795,60
Dotación	1.000.000	1.039.437,50	1.080.430,32	1.123.039,79	1.167.329,67
Servicios públicos	3.600.000	3.741.975,00	3.889.549,14	4.042.943,23	4.202.386,81
Gastos bancarios	6.000.000	6.379.800,00	6.783.641,34	7.213.045,84	7.669.631,64
Arriendo	14.400.000	14.967.900,00	15.558.196,56	16.171.772,93	16.809.547,23
Aseo y papelería	2.400.000	2.494.650,00	2.593.032,76	2.695.295,49	2.801.591,20
Gastos de Personal Administrativo	45.642.650	48.531.829,96	51.603.894,79	54.870.421,33	58.343.719,00
Total Gastos de Administración	75.442.650	79.650.242	84.101.778	88.811.814	93.795.797

Gastos de Ventas					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de mercadeo	\$ 31.300.000	\$ 15.200.000	\$ 15.200.000	\$ 15.200.000	\$ 15.200.000
Salario Jefe de Mercadeo	\$ 21.642.650	\$ 23.012.630	\$ 24.469.329	\$ 26.018.238	\$ 27.665.192
Total Gastos de Ventas	\$ 52.942.650	\$ 38.212.630	\$ 39.669.329	\$ 41.218.238	\$ 42.865.192

Tabla 29. Estado de pérdidas y ganancias para el proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	251.632.000	278.808.256	308.919.548	342.282.859	379.249.408
Mano de Obra Operativa	63.870.909	67.916.066	72.217.417	76.791.187	81.654.629
Depreciación	2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000
Utilidad Bruta	185.521.091	208.652.190	234.462.130	263.251.672	295.354.779
Gasto de Administración	75.442.650	79.650.242	84.101.778	88.811.814	93.795.797
Gastos de Ventas	52.942.650	38.212.630	39.669.329	41.218.238	42.865.192
Amortización Diferidos	15.174.810	15.174.810	15.174.810	15.174.810	15.174.810
Utilidad Operativa	41.960.980	75.614.507	95.516.213	118.046.809	143.518.979
Intereses	9.131.108	7.776.823	6.219.394	4.428.352	2.368.653
Utilidad antes de impuestos	32.829.873	67.837.684	89.296.818	113.618.457	141.150.326
Impuesto renta	10.833.858	22.386.436	29.467.950	37.494.091	46.579.607
Utilidad Neta Final	21.996.015	45.451.248	59.828.868	76.124.366	94.570.718

5.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA INVERSIÓN

5.5.1. Calculo del WACC

La definición del WACC (del inglés Weighted Average Cost of Capital), es una tasa de descuento que mide el costo de capital entendido éste como una media

ponderada entre la proporción de recursos propios y la proporción de recursos ajenos. Explicado de una manera más sencilla: es una tasa que mide el coste medio que han costado los activos del proyecto (maquinaria y equipos, capital de trabajo y activos diferidos), atendiendo a como se ha financiado capital propio (aporte de los socios), recursos de terceros (cualquier tipo de deuda ya sea emitida en forma de obligaciones o un préstamo adquirido).³⁴ Este cálculo se lleva a cabo mediante la siguiente fórmula:

$$WAAC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Donde:

- **WACC:** Weighted Average Cost of Capital (Promedio Ponderado del Costo de Capital)
- **Ke:** Cost of equity, es decir, lo que le cuesta a la empresa financiar sus recursos propios provenientes de accionistas, o lo que es lo mismo, la tasa de retorno que exige el accionista para el riesgo de esa empresa. También se puede encontrar bajo el nombre de tasa de costo de oportunidad de los accionistas.
- **CAA:** Capital aportado por los accionistas, en algunos casos se encuentra representado por E (por su denominación en inglés *Equity*)
- **D:** Deuda financiera contraída

³⁴ ¿Qué es el WACC? 19/10/2011. [En línea]. Disponible en: <http://queaprendemoshoy.com/-que-es-el-wacc/>

- **Kd:** Costo de la deuda financiera. Para su cálculo, se halla un tipo medio, siendo éste una media de todos los tipos de interés que paga la empresa ponderados por su peso en el balance con respecto al total de la deuda.
- **T:** Tasa de impuesto a las ganancias. El hecho de incluir los impuestos en la ecuación tiene una explicación muy sencilla: el beneficio fiscal que se produce (*tax shield* en inglés).

Tabla 30. Cálculo del costo de capital

Componente de la ecuación	Denominación	Valor
Deuda financiera	D	\$ 60.874.052
Capital de socios e inversionistas	CAA	\$ 15.000.000
Costo de la deuda financiera	Kd	15,00%
Impuesto de renta	T	33%
Retorno esperado por los inversionistas	Ke	20,00%
Promedio Ponderado del Costo de Capital	WAAC	12,02%

5.5.2. Análisis de viabilidad financiera

Una vez hallado el costo de capital para el proyecto y de acuerdo a los flujos de caja proyectados para los cinco años de simulación (ver Tabla 31), se puede proceder a determinar los indicadores de factibilidad para el proyecto; Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno (ver Tabla 32).

Tabla 31. Flujo de caja del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		41.960.980	75.614.507	95.516.213	118.046.809	143.518.979
Depreciaciones		2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000
Amortización Diferidos		3.517.652	3.517.652	3.517.652	3.517.652	3.517.652
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		10.833.858	22.386.436	29.467.950	37.494.091	46.579.607
Neto Flujo de Caja Operativo		36.884.774	58.985.723	71.805.915	86.310.370	102.697.023
Flujo de Caja Inversión						
Inversión en Maquinaria y Equipo		0	0	0	0	0
Inversión en Muebles y enseres	-3.520.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-9.440.000	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos	-12.960.000	0	0	0	0	0
Inversión Diferida	-26.525.000	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	-36.389.052					
Neto Flujo de Caja Inversión	-75.874.052	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		18.159.677	18.159.677	18.159.677	18.159.677	18.159.677
Intereses Pagados		9.131.108	7.776.823	6.219.394	4.428.352	2.368.653
Capital	15.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	75.874.052	-27.290.784	-25.936.499	-24.379.071	-22.588.029	-20.528.330
Neto Periodo	-75.874.052	9.593.990	33.049.224	47.426.844	63.722.342	82.168.693

De acuerdo a los resultados de la Tabla 32, es posible concluir que el proyecto en su escenario más probable, es viable debido a que el VPN es mucho mayor que cero y la TIR es mayor que el costo de capital. Adicional a esto, se requirió hacer un análisis de sensibilidad, con la necesidad de conocer cómo se comporta el plan de negocio ante variaciones positivas o negativas de sus variables de estudio, principalmente fluctuaciones en la demanda y los ingresos.

Tabla 32. Indicadores de evaluación financiera

Costo de Capital	12,02%
VPN(i) del Proyecto	71.268.221
TIR del Proyecto	38,26%

6. ESTUDIO ESTRATÉGICO

6.1. ANÁLISIS POAM

De acuerdo a como lo especifica Humberto Serna Gómez en su libro Planeación y Gestión Estratégica, el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza u oportunidad para la empresa³⁵. En la Tabla 33 se muestra el análisis de los factores externos a la empresa.

La calificación de las oportunidades y amenazas se hacen de 1 a 3, siendo 1 poco importante, y 3, muy importante.

Tabla 33. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICOS		
Débil jefatura de gobierno nacional que no da prioridad a los temas importantes del país, que pueden afectar el panorama económico del país		2
Hundimiento de los proyectos anticorrupción en el Congreso		1
Frecuentes casos de corrupción y desfalcos al Estado por parte de dirigentes políticos regionales y nacionales		1
Programas gubernamentales y privados enfocados en el apoyo al emprendimiento	3	
ECONÓMICOS		
Crecimiento del sector catering en Colombia en 2017	3	

³⁵ SERNA, HUMBERTO. Gerencia Estratégica. 10ª edición. 3R Editores. Bogotá D.C. 2008. p 150.

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Proyecto de reforma tributaria que busca la disminución de los impuestos a pagar por parte de las empresas	3	
Disminución del dinero disponible para el gasto por parte de la clase media, debido al potencial incremento en los precios de la canasta familiar al ser gravados con IVA.		2
Bajos niveles de inflación.	2	
SOCIALES		
Descontento social por causa de malas políticas establecidas por el gobierno central		1
Percepción de un mayor nivel de paz al interior del país	3	
Desigualdad social		1
Disminución de los índices de pobreza	2	
Aumento en la cantidad y calidad de los artistas musicales y comediantes en el país	2	
TECNOLÓGICOS		
Masificación en el acceso a internet, redes sociales y aplicaciones móviles	3	
Facilidad de acceso a la tecnología y a los medios de comunicación	3	
Globalización de la información.	3	
Incremento en la confianza por parte de los usuarios para la realización de compras por internet	3	
Aumento de casos de fraude financieros por internet a personas naturales		2
Bandas dedicadas a la realización de ataques informáticos		3

6.2. ANÁLISIS PCI

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de

una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.³⁶

Tabla 34. Perfil de capacidad interna

FACTORES	FORTALEZA	DEBILIDAD
DIRECTIVA		
Uso de planes estratégicos.	3	
Evaluación y pronóstico constante del medio.	3	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	1	
Flexibilidad de la estructura organizativa.	3	
Comunicación y control gerencial.	3	
Orientación empresarial hacia la mejora continua.	3	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante.	3	
Orientación hacia la evaluación de la gestión organizacional.	3	
COMPETITIVA		
Fuerza del servicio a, calidad, exclusividad.	3	
Lealtad y satisfacción del cliente.	2	
Inversión en investigación y Desarrollo para generar nuevos productos.	3	
Grandes barreras en entrada de servicios en la compañía	1	
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.	3	
Fortaleza de los proveedores	3	
Adecuada administración de clientes.	3	
Amplio portafolio de servicios.	3	
Programas posventa enfocados en la satisfacción del cliente	3	
FINANCIERA		
Acceso a capital cuando lo requiere.		3

³⁶ Ibid. p 168.

Rentabilidad, retorno de la inversión.	2	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	1	
Habilidad para competir con precios.		1
Inversión de capital; capital para satisfacer la demanda.		2
Estabilidad de costos.	1	
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.	2	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.		
TECNOLÓGICA		
Capacidad de Innovación.	3	
Nivel de Tecnología utilizado en los servicios.	3	
Efectividad de la prestación del servicio.	3	
Valor agregado al servicio.	3	
Aplicación de tecnología basada en la web	3	
Flexibilidad en la prestación del servicio.	3	
TALENTO HUMANO		
Nivel académico del talento humano.	3	
Experiencia técnica	3	
Motivación.	3	
Nivel de remuneración.	3	

6.3. MATRIZ DOFA

Este análisis se lleva a cabo con la finalidad de identificar los aspectos que podrán afectar el desempeño del negocio, ya sea de forma positiva o negativa, enfocándose en el diseño de estrategias que contribuyan a aprovechar las potencialidades, y atenuar o eliminar los puntos débiles. La información aquí

descrita, se extrajo del análisis del entorno del proyecto, de los resultados del análisis de la demanda, de la observación propia del emprendedor respecto a aspectos clave del negocio, así como del análisis POAM y PCI. En la Tabla 35 se consignó la Matriz DOFA de la idea de negocio.

Tabla 35. Factores internos y externos identificados para la idea de negocio

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Idea de negocio innovadora que permite centralizar la oferta para la realización de eventos por parte de los potenciales clientes. - La aplicación web de Celébralo alojará opciones confiables y de excelente calidad, en cuanto a catering, entretenimiento y decoración, para que el potencial cliente arme su celebración de acuerdo a sus deseos, sin tener que buscar información por fuera ella, siendo esto más fácil, rápido cómodo para ellos, eliminando los inconvenientes de hacer una búsqueda individualizada respecto a cada uno de los componentes necesarios para organizar su celebración, con los contratiempos e inconvenientes que esto puede llegar a representar. - Poder brindar al cliente la seguridad de que podrá contar con los elementos necesarios para llevar a cabo su celebración, en el momento y cantidades requeridas, esto debido a las diversas alianzas de Celébralo, que harán que sus procesos sean flexibles y eficientes, con variantes disponibles, según sea solicitado.	Los servicios que se prestarán por medio de la aplicación, se hará de manera tercerizada, por lo que no será tan fácil asegurar la calidad de los mismos; siendo necesario hacer un trabajo colaborativo para que los socios del negocio, cumplan con los estándares de calidad requeridos para asegurar la satisfacción del cliente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
En la ciudad no existe un sitio en el que converjan la oferta y la demanda de servicios de celebraciones o entretenimiento, situación que podría facilitar que Celébralo pueda posicionarse	- Falta de reconocimiento de la aplicación en el mercado. - Réplica del modelo de negocio por parte de personas o empresas con un mayor poder

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
fuertemente en este campo. • Para la organización de eventos sencillos (menos de 20 personas) en la ciudad de Tunja, no se cuenta con una empresa que centralicen las diversas opciones existentes para cada una de las categorías que componen a una celebración: música y/o entretenimiento; comidas y bebidas; decoración y mobiliario. • Predisposición de los potenciales clientes para hacer compras online, teniendo en cuenta la existencia de otro tipo de servicios de entrega a domicilio que actualmente funcionan en la ciudad. • Existencia del Fondo Emprender del SENA-FONADE, que podrían aportar el capital semilla para la puesta en marcha de la presente idea de negocio. • Existencia del programa Apps.co, a la cabeza del Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, el cual es un motor para la concepción y crecimiento de empresas de base tecnológica, tal como se plantea Celébralo. • Los programas Endeavor, Ventures o la Fundación Bavaria podrían ser unos muy buenos aceleradores del negocio, debido a su enfoque en emprendimientos de alto impacto y con una importante cuota de base tecnológica. • Amplia popularidad y acceso de la población a las redes sociales, lo cual hace fácil comunicar contenidos y servicios. • Facilidad para el acceso a la página web de la aplicación, teniendo en cuenta la amplia cobertura de internet en la ciudad de Tunja. • Dentro de la ciudad de Tunja se cuenta con opciones variadas para los diferentes	económico y mejores contactos. • Ataques informáticos para vulnerar o inhabilitar la aplicación web. • Dificultad la para generación de alianzas con los potenciales socios de negocios. • Alto costo de mantenimiento y promoción de páginas web interactivas como la que se pretende crear para la operación de Celébralo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
rubros de servicio que manejará Celébralo (alianzas), lo que hará más sencillo conformar los paquetes para ofertar a sus potenciales clientes.	

Fuente: Elaboración propia

6.4. ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO

De acuerdo a la metodología del Balanced Scorecard, en la Tabla 36 se describen los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton.

Tabla 36. Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo estratégico
Perspectiva clientes	• OEC1: Mantener en crecimiento el volumen de clientes (Adquisición de nuevos clientes). • OEC2: Lograr la fidelización y satisfacción del cliente (Retención de clientes).
Perspectiva financiera	• OEF1: Generar ventas sostenidas para cada una de los segmentos de clientes de la empresa. • OEF2: Mantener en crecimiento las utilidades del negocio. • OEF3: Reducir los costos de adquisición de clientes e-commerce.
Perspectiva procesos internos	• OEPI1: Mantener los niveles bajos de quejas por mal servicio. • OEPI2: Renovar constantemente los servicios ofrecidos al mercado.
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	• OEAC1: Participar el convocatorias de aceleradoras de startups a nivel nacional. • OEAC2: Mejorar continuamente la gestión organizacional.

Estos objetivos se desarrollarán más adelante por separado, de tal manera que se puedan definir con amplitud las iniciativas estratégicas, los indicadores y metas para medir el cumplimiento del objetivo, así como los responsables y tiempo de ejecución de las iniciativas previamente establecidas.

6.4.1. Perspectiva clientes

En la

Tabla 37 y la Tabla 38 se presenta el despliegue estratégico para los dos objetivos definidos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 37. Caracterización de estrategias – OEC1

Objetivo estratégico	Mantener en crecimiento el volumen de clientes (Adquisición de nuevos clientes)
Iniciativas estratégicas	• Diseñar convenios de cooperación con potenciales socios de negocios, con la finalidad de ampliar la oferta disponible de servicios de Celébralo. • Diseñar un portal web para soportar la operación de la empresa. • Implementar las estrategias de marketing de redes sociales definidas en el Plan de Mercadeo desarrollado anteriormente. • Implementar estrategias de posicionamiento en buscadores. • Promocionar los servicios de la plataforma web por medio de anuncios de YouTube.
Indicador/Meta	• Número de nuevos clientes/ mes: 100 • Visitas diarias en el sitio web: 100 • Número de alianzas nuevas/mes: 50
Responsables	Gerente Ingeniero de Sistemas Jefe de Mercadeo

Tabla 38. Caracterización de estrategias – OEC2

Objetivo estratégico	Lograr la fidelización y satisfacción del cliente (Retención de clientes)
Iniciativas estratégicas	• Realizar mediciones periódicas para conocer la satisfacción del cliente. • Diseñar un programa de capacitaciones en técnicas de mercadeo y servicio al cliente para los empleados de la empresa. • Diseñar promociones, rifas y entregar regalos o cupones de descuento a los clientes por la compra de los servicios a Celébralo. • Enviar recordatorios de promociones para las fechas especiales.
Indicador/Meta	• Índice de repetición de compra (Clientes recurrentes). ~ Lograr que los clientes que usaron los servicios de la plataforma, la usen al menos 2 veces al año, para organizar celebraciones propias, de familiarizares o amigos. ~ Lograr que los clientes refieran al menos a tres personas para que usen la plataforma web. • Clientes satisfechos*100/Clientes totales ~ Mínimo el 95% de los clientes satisfechos. • Número de clientes por segmento de servicios.
Responsables	Gerente Jefe de Mercadeo

6.4.2. Perspectiva financiera

En las Tabla 39 y la Tabla 40 se presenta el despliegue estratégico para los tres objetivos definidos para la perspectiva financiera.

Tabla 39. Caracterización de estrategias – OEF1

Objetivo estratégico	OEF1: Generar ventas sostenidas para cada una de los segmentos de clientes de la empresa.
Iniciativas estratégicas	• Concretar constantemente alianzas comerciales con los segmentos de negocio a los que le apunta Celébralo.

	- Hacer negociaciones con proveedores para obtener mejores precios y transmitir esto en ofertas a los actuales y potenciales clientes de la empresa. - Implementar los canales de ventas para la consecución de nuevos clientes; ya sea mediante la página web en donde estarán alojados los servicios que prestará la empresa, así como mediante visitas a clientes potenciales o envío de información por medio de correo electrónico.
Indicador/Meta	Valor de las ventas por segmento de servicios
Responsables	Gerente Jefe de Mercadeo

Tabla 40. Caracterización de estrategias – OEF2

Objetivo estratégico	OEF2: Mantener en crecimiento las utilidades del negocio.
Iniciativas estratégicas	Implementar las estrategias de mercadeo definidas para empresa y aumentar continuamente su presencia en el mercado.
Indicador/Meta	- Utilidades por segmento de servicios - Margen operativo.
Responsables	Gerente Jefe de Mercadeo

Tabla 41. Caracterización de estrategias – OEF3

Objetivo estratégico	OEF3: Reducir los costos de adquisición de clientes e-commerce.
Iniciativas estratégicas	Medición constante de los resultados obtenidos al implementar las diferentes estrategias de mercadeo en lo relacionado con la consecución de nuevos clientes, aplicando los correctivos necesarios para que las estrategias a futuro tengan un mayor impacto y mejores resultados.
Indicador/Meta	- Costo de adquisición por cliente = Gastos en publicidad y mercadeo invertidos para la adquisición de nuevos cliente/nuevos clientes adquiridos. - Utilidad neta nuevos clientes = Utilidad bruta representada por los nuevos clientes - Gastos en publicidad y mercadeo invertidos para la adquisición de nuevos cliente.

	Rentabilidad por cliente = Utilidad neta nuevos clientes /Ingresos generados por los nuevos clientes.
Responsables	Gerente Jefe de Mercadeo

6.4.3. Perspectiva de procesos internos

En la Tabla 42 y la Tabla 43 se presenta el despliegue estratégico para los dos objetivos definidos para la perspectiva de procesos internos.

Tabla 42. Caracterización de estrategias – OEPI1

Objetivo estratégico	OEPI1: Mantener los niveles bajos de quejas por mal servicio
Iniciativas estratégicas	- Brindar capacitación técnica al personal operativo en cuanto a la adecuada manipulación de las referencias en bodega y durante su transporte para la entrega al cliente. - Hacer un análisis de las causas más frecuentes, relacionadas con las averías de los productos. - Habilitar un enlace en la página web en donde el cliente pueda describir su queja, la cual será atendida y respondida a la mayor brevedad por parte de la empresa.
Indicador/Meta	Quejas recibidas*100/Número de clientes: 2%
Responsables	Ingeniero de Sistemas Jefe de Mercadeo

Tabla 43. Caracterización de estrategias – OEPI2

Objetivo estratégico	OEPI2: Renovar constantemente los servicios ofrecidos al mercado.
Iniciativas estratégicas	Estandarizar los procesos de operación de la empresa definiendo los responsables y la periodicidad de realización de las actividades para cada uno de ellos.

	• Diseñar los protocolos necesarios para preservar la seguridad de la información que se manejará en la empresa. • Desarrollar una estrategia de excelencia operacional, enfocada en la prestación de servicios de alta calidad, y atención a tiempo de las solicitudes del cliente. • Diseño de nuevos productos y servicios: realizar labores de Investigación y Desarrollo, con la finalidad de entender cada vez mejor la manera en la que la gente organiza y celebra eventos, diseñar nuevos productos y/o servicios para tener siempre la oferta más acordes a las necesidades de nuestros clientes
Indicador/Meta	• Facilidad de uso de la aplicación web por parte de los visitantes y clientes. • Evaluación de calidad interna del sitio web. • Mejoras incluidas en la aplicación web.
Responsables	Gerente Ingeniero de Sistemas Jefe de Mercadeo

6.4.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

En la Tabla 44 y la Tabla 45 se presenta el despliegue estratégico para los dos objetivos definidos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 44. Caracterización de estrategias – OEAC1

Objetivo estratégico	OEAC1: Participar el convocatorias de aceleradoras de startups a nivel nacional.
Iniciativas estratégicas	• Vincularse a convocatorias de apoyo a empresas de base tecnológica, mediante el programa Apps.co. • Participar en convocatorias de fortalecimiento empresarial con aceleradores de negocios como Endeavor, Ventures o la Fundación Bavaria. • Realizar rondas de inversión en eventos de emprendimiento a nivel nacional, teniendo en cuenta en lento crecimiento de las startups y la inyección constante capital en fases tempranas para

	su consolidación en el mercado. • Participar en eventos de emprendimiento a nivel nacional, en donde generalmente se pueden establecer conexiones de negocios con socios estratégicos, enfocado en el desarrollo crecimiento organizacional.
Indicador/Meta	• Participación en eventos de emprendimiento: 12/año • Participación en convocatorias para aceleración de negocios: 2/año
Responsables	Gerente

Tabla 45. Caracterización de estrategias – OEAC2

Objetivo estratégico	OEAC2: Mejorar continuamente la gestión organizacional.
Iniciativas estratégicas	• Desarrollar un programa de capacitación al personal de la empresa en temas relacionados con la atención personal, telefónica y virtual a los clientes; así como en lo concerniente al mercadeo digital y gestión de redes sociales. • Desarrollar un plan de incentivos y buen clima organizacional, para asegurar la satisfacción de los empleados en la empresa.
Indicador/Meta	• N° medio de horas de formación por trabajador y año: 16 horas mínimo. • Grado de satisfacción de los empleados. % de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral: 95%
Responsables	Gerente Ingeniero de Sistemas Jefe de Mercadeo

7. CONCLUSIONES

- El desarrollo de la infraestructura de datos e internet a nivel nacional, así como el desarrollo de dispositivos móviles para la navegación web, ha allanado un camino importante para la creación, difusión y uso de aplicaciones de base tecnológica. Aunado a esto la alta tasa de digitalización de la población y su inclinación hacia la realización de transacciones y compra de entretenimiento por internet, vislumbra una muy buena oportunidad para la puesta en marcha el crecimiento de Celébralo en el mercado del entretenimiento y catering.
- Durante el 2017, el sector de restaurantes, catering y bares, tuvo un incremento en ingresos nominales de cerca de 10,8 %, lo cual indica que este se encuentra en muy buen momento, lo cual refuerza esta idea de negocio e insta a la búsqueda de mecanismos para lograr su puesta en marcha y búsqueda constante de alianzas estratégicas que permitan su crecimiento y desarrollo pleno.
- La realización de la investigación de mercados, permitió identificar que existe un potencial de 27.846 personas que podrían llegar a utilizar los servicios que ofrece Celébralo. Si bien no se estaría atendiendo el total de esta demanda debido a restricciones de capacidad o acceso, se plantea como un muy buen referente para dirigir estrategias específicas para aprovechar esta oportunidad existente en el mercado.
- El análisis de los potenciales aliados de Celébralo en la ciudad de Tunja, permitió identificar que existen suficientes establecimientos y personas naturales que podrían contribuir a la consecución de las metas de mercado de Celébralo, para lo cual es necesario hacer una muy buena gestión de

alianzas con estas y vincularlas a la base de opciones para presentar a los potenciales clientes, para así convertirlos en usuarios recurrentes de la aplicación.

- En la ciudad de Tunja no existen competidores directos que presten un servicio como el que tiene planificado Celébralo, en el cual se sirva de intermediario entre los usuarios que requieren de un servicio de catering o entretenimiento, con aquellos establecimientos que pueden satisfacer dicho servicio, todo esto utilizando como canal una aplicación web o móvil que permita visualizar todas las opciones disponibles para los potenciales usuarios.
- La inversión total en mercadeo para esta idea de negocio se sitúa en \$92.100.000 para los cinco años del horizonte de planeación, que si bien se podría decir que es un costo alto, es necesario tener en cuenta que esta se plantea como una empresa de tecnología e informática, y la mayoría de sus recursos estarán enfocados en lo referente al manejo de su página web y su visibilidad en redes sociales e internet, y que será la manera de atraer clientes para que utilicen sus servicios y permitan su crecimiento en el tiempo.
- Mediante el estudio técnico fue posible establecer cuáles serían los procesos que dictarían la operación de la empresa; los recursos físicos y de infraestructura necesarios para el funcionamiento; así como el personal que estaría a cargo de manejar cada una de las facetas del negocio, para asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales que habrán de definirse antes de la puesta en marcha del emprendimiento.
- Las inversiones de este proyecto ascienden a \$75.874.052, para el cual se espera tener una tasa interna de retorno de 38,26% y un valor presente

neto de \$71.268.221. Esto permite indicar que el proyecto es viable financieramente, y que su implementación arrojará resultados positivos para quienes apuesten en él.

- El estudio estratégico permitió definir nueve objetivos estratégicos, 26 iniciativas y 20 indicadores de gestión para hacer un seguimiento pormenorizado a la operación de la empresa, y que permitan realizar los ajustes o planes complementarios que sean necesarios para asegurar que estos objetivos se cumplan y logren que Celébralo se convierta en una empresa sostenible y rentable.

8. RECOMENDACIONES

- El componente tecnológico de la presente idea de negocio, hace propicio que esta se presente en diversas convocatorias públicas y privadas tales como Apps.co, Ventures, Endeavor, así como el programa In-pantactamos de la Fundación Bancolombia; las cuales tienen el potencial para fortalecerla y permitir su crecimiento y consolidación en el mercado.
- implementar el plan de acción definido en este documento para la puesta en marcha del negocio, teniendo en cuenta que deben aplicarse los cambios necesarios de acuerdo a las condiciones del mercado en el momento de su entrada en funcionamiento.
- Se recomienda asesorarse de un profesional con amplia experiencia en el diseño web, debido a que es necesario implementar diversos protocolos de seguridad de la información para el sitio, con la finalidad de salvaguardar los datos allí consignados, tanto de clientes, como de la operación misma de la empresa.
- Se precisa la revisión y ajuste permanente de las estrategias de mercadeo definidas, así como el diseño e implementación de otras nuevas que se consideren útiles, dependiendo del comportamiento en cuanto a los resultados del plan de mercadeo diseñado inicialmente; esto teniendo en cuenta que uno de los factores clave de éxito del negocio, pasará por la promoción y comunicación del servicio a los clientes potenciales de la marca, así como la generación de nuevas alianzas con comercios relacionados directamente a la operación del negocio .

BIBLIOGRAFÍA

- "Se están robando todo": Contralor Maya sobre redes de corrupción en Colombia. 14/08/2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/detrimento-por-corrupcion-en-los-ultimos-anos-podria-superar-los-14-billones-segun-contraloria/579482>. Consultado en 20 de septiembre de 2018.
- \$90 mil millones disponibles para emprendedores colombianos. [En línea]. Disponible en: <http://www.fondoemprender.com/Lists/Noticias/DispForm.aspx?ID=285>
- [PIB del país creció 2,2 por ciento en el primer trimestre del 2018. 15/05/2018. En línea]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/crecimiento-del-pib-de-colombia-en-el-primer-trimestre-del-2018-217490>
- ¿Cómo se calcula el pago de los conductores de Lyft y cuándo se realiza?. [En línea]. Disponible en: <https://capplatam.com/articulos-guias/pago-de-los-conductores-de-lyft-en-miami/>
- ¿El turismo sería el primer generador de divisas en Colombia? [En línea]. 17/08/2018. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/turismo-seria-primer-generador-de-divisas-en-colombia/248719>
- ¿Qué es el WACC? 19/10/2011. [En línea]. Disponible en: <http://queaprendemoshoy.com/-que-es-el-wacc/>
- ¿Qué pasará con los diálogos de paz con el ELN en el Gobierno de Duque? [En línea]. Disponible en: <https://www.semana.com/mundial-rusia-2018/noticias/que-pasara-con-los-dialogos-de-paz-con-el-el-n-en-el-gobierno-de-duque-577683>
- ¿Qué tanto tiempo gastan al mes los colombianos en redes sociales? 01/10/2017. [En línea]. Disponible en:

<http://www.elcolombiano.com/tecnologia/tiempo-de-uso-de-redes-sociales-en-colombia-HC7411548>

- 7 retos que tiene el sector horeca para crecer en Colombia. 07/05/2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.unipymes.com/7-retos-que-tiene-el-sector-horeca-para-crecer-en-colombia/>
- Apps.co es una oportunidad. [En línea]. Disponible en: <https://apps.co/acerca/appsco/#8>
- Boletín de indicadores económicos. En Banco de la República. [En línea]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Colombia tiene 24 millones de usuarios al mes en Youtube. 19/10/2016. [En línea]. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/mundo/tecnologia/377056-colombia-tiene-24-millones-de-usuarios-al-mes-en-youtube>
- Congresistas podrán ser castigados con Código de Ética y Disciplinario sancionado por Santos. 24/01/2017. [En línea]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/politica/congresistas-podran-ser-castigados-codigo-de-etica-y-di-articulo-676471>
- Ecuador deja de ser garante del proceso de paz con el ELN. 18/04/2018. [En línea]. Disponible en: http://caracol.com.co/radio/2018/04/18/nacional/1524075257_380422.html
- El 98 por ciento del país ya está conectado a internet. 27/12/2017. [En línea]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/cobertura-de-internet-en-colombia-llego-al-98-por-ciento-165716>
- El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. 15/02/2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>
- Gobierno y ELN retoman diálogo con trabas en cese al fuego. 02/07/2018. [En línea]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/justicia/conflicto-y-narcotrafico/gobierno-retomara-dialogo-con-el-eln-en-la-habana-238278>

- La aplicación Cabify bajó 15% sus comisiones para atraer a nuevos socios conductores. [En línea]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/cabify-bajo-15-sus-comisiones-para-atraer-a-nuevos-socios-conductores-2772463>
- La pobreza monetaria en Colombia bajó en 2017 a 26,9%. 22/03/2018. [En línea]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/la-pobreza-en-colombia-bajo-en-2017-515460>
- Las cifras de la nueva reforma tributaria. 14/08/2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.las2orillas.co/las-cifras-de-la-nueva-reforma-tributaria/>
- Las frutas exóticas: el futuro del agro en Colombia. [En línea]. Disponible en: <https://www.finagro.com.co/noticias/las-frutas-ex%C3%B3ticas-el-futuro-del-agro-en-colombia>
- Las razones del boom del turismo que vive Colombia. 08/02/2018. [En línea]. Disponible en: <http://www.dinero.com/pais/articulo/el-auge-turistico-que-atraviesa-colombia/255157>
- Matrimonios Civiles En Colombia. En: Datos Abiertos. [En línea]. Disponible en: <https://www.datos.gov.co/Justicia-y-Derecho/Matrimonios-Civiles-En-Colombia/7q6f-adky>. Consultado en 07 de noviembre de 2018.
- Nuevos jugadores en el mercado. En: revistalabarra.com. [En línea]. Disponible en: <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-89-acelerador-a-fondo/nuevos-jugadores-en-mercado/>. Consultado en 04 de noviembre de 2018.
- Página web Vence al Corrupto. [En línea]. Disponible en: <https://www.vencealcorrupto.com>
- qué significa el concepto de “long tail”. [En línea]. Disponible en: <https://bienpensado.com/que-significa-el-concepto-de-long-tail/>
- Restaurantes, catering y bares, lo de más alza en ingresos en 2017. [En línea]. Disponible en:

<http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/restaurantes-crecieron-mas-en-ingresos-LK8185397>

- Se registró buen comienzo de año para el sector de los servicios. 02/04/2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/encuesta-mensual-de-servicios-en-colombia-en-enero-de-2018/256948>