

**PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA**

**Plan de negocio para la creación de la empresa Casa Cabaré La Verbena**

**Camilo Andrés Hernández Orduz**

**Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial**

**Director**

**Jose Antonio Cárdenas Fontecha**

**Magister en gerencia de negocios**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas**

**Escuela de estudios industriales y empresariales**

**Bucaramanga**

**2018**

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### **Agradecimientos**

Gran agradecimiento al director de este proyecto, el profesor José Antonio Cárdenas, por su tiempo, entusiasmo y emprendimiento.

Al profesor Ricardo Varela, gran amigo e importante asesor en la realización de este plan de negocio.

A Carolina Rodríguez, mi compañera de vida durante estos años de pregrado.

Gran agradecimiento a mis padres Ricardo Hernández y Janneth Orduz por su apoyo incondicional para culminar este logro.

A Laura Marcela Curubo y la familia Claro segmento Empresas por la oportunidad de realizar mi pasantía y brindarme el espacio para desarrollar este trabajo.

A todos aquellos amigos que compartieron conmigo durante mi vida universitaria y alegraron este trayecto.

Especialmente agradecido y dedicado este esfuerzo a mi nona Rosa Nelly Reina, quien fue una voz de aliento para continuar con mis estudios.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**Tabla de contenido**

Introducción.....	19
1.Objetivos.....	22
1.1.Objetivo general. ....	22
1.2.Objetivos específicos.....	22
2.Bases conceptuales .....	23
2.1 El escenario.....	23
2.2 Resto bar: .....	24
2.3 Artes escénicas .....	24
2.4 Industrias culturales y creativas.....	25
2.5 Del patrimonio y la identidad .....	26
3.Análisis de entorno .....	26
3.1 Caracterización general del municipio de Bucaramanga .....	26
3.1.1Territorio.....	27
3.1.2 Demografía.....	28
3.1.4 Economía de Bucaramanga. ....	30
3.1.5 Servicios públicos.....	31
3.1.7 Conectividad y Movilidad. ....	32
3.2 Análisis del macro entorno PEST.....	32
3.2.1 Factores políticos.....	33
3.2.2 Factores económicos: .....	34
3.2.3 Factores sociales:.....	37

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

3.2.4 Factores tecnológicos: .....	40
3.2.5 Conclusiones análisis PEST .....	42
3.3 Análisis de micro entorno.....	46
3.3.1 Poder de negociación de los compradores o clientes .....	46
3.3.2 Poder de negociación de los proveedores.....	47
3.3.3 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	48
3.3.5 Rivalidad entre competidores existentes.. .....	52
3.3.6 Conclusión. ....	52
4. Estudio de mercado .....	53
4.1 Mercado potencial y objetivo .....	53
4.2. Investigación de mercados .....	55
4.2.1. Definición del problema de investigación. ....	56
4.2.2. Investigación exploratoria. ....	56
4.3. Investigación concluyente .....	58
4.3.1. Objetivos de la encuesta. ....	58
4.3.2 Diseño de cuestionario.....	59
4.3.3 Tamaño de la muestra.....	59
4.3.4 Distribución de encuestas a realizar. ....	60
4.3.5. Ficha técnica.....	61
4.3.6 Análisis de resultados. ....	61
4.3.7 Conclusión de la encuesta. ....	66
4.4 Estimación de la demanda. ....	66
4.4.1 Cálculo de la demanda potencial .....	68

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

4.4.2 Participación en el mercado.....	69
4.4.3 Proyección de ventas del primer año.....	71
4.5 Plan de mercadeo.....	72
4.5.1 Estrategia de producto: .....	72
4.5.2 Estrategia de precios.....	73
4.5.3 Estrategia de promoción .....	77
4.5.4 Definición de canales: .....	78
4.5.5 Plaza. ....	79
5.Estudio técnico .....	80
5.1 Localización del proyecto.....	80
5.1.1 Macro localización.. .....	80
5.1.2 Micro localización.....	81
5.2 Descripción del producto.....	84
5.3 Características del producto.....	85
5.3.1 El show artístico. ....	85
5.3.2 Descripción del proceso productivo del show de artes escénicas .....	88
5.3.2 Proceso productivo del servicio de restaurante bar.....	90
5.3.4 Materias primas. ....	91
5.3.5 Equipo necesario.....	94
5.4 Descripción general del proceso de servicio de Casa cabaré La verbena .....	94
5.4.1 Diagrama de servicio del proceso productivo. ....	95
5.5 Distribución de planta.....	96
5.5.1 Primer piso.....	96

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

5.5.2 Segundo piso. ....	97
5.5.3 Plano de las instalaciones. ....	97
5.5.4 Capacidad instalada. ....	97
5.5.5 Mano de obra requerida. ....	99
5.5.6 Procesos y Simulación del servicio. ....	100
6. Análisis organizacional. ....	100
6.1 Estructura organizacional. ....	100
6.1.1 Organigrama. ....	101
6.2 Definición de cargos: ....	101
6.3 Manual de funciones. ....	101
6.4 Estructura salarial. ....	102
7. Estudio legal y ambiental. ....	105
7.1 Análisis legal. ....	105
7.1.1 Normas pertinentes. ....	105
7.2 Análisis de impacto ambiental. ....	107
7.2.1 Normatividad ambiental. ....	108
8. Constitución legal. ....	109
8.1 Tipo de sociedad. ....	109
8.1.1 Constitución presencial de una Sociedad por acciones simplificada. ....	110
8.1.2 Obligaciones tributarias para las S.A.S. ....	111
8.2 Homonimia. ....	111
8.3 Actividad comercial. ....	112
8.3.1 Formulario de Registro Único Tributario. ....	112

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

8.4 Pagos.....	112
8.4.1 Tarifa por matrícula mercantil.....	112
8.4.2 Tarifa por derechos de autor y almacenamiento.....	113
9. Planteamiento estratégico.....	113
9.1 Misión:.....	113
9.2 Visión.....	113
9.3 Matriz DOFA.....	113
9.3.1 Estrategias.....	115
9.3.2 Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	117
9.3.3 Matriz de evaluación de factores externos MEFE.....	118
9.4 CANVAS.....	119
10. Estudio Financiero.....	121
10.1 Entorno económico.....	121
10.2 Inversiones.....	123
10.2.1 Propiedad, Planta y Equipo..	123
10.2.2 Materias primas.	125
10.2.3 Mano de obra.	125
10.2.3 Costos y gastos.....	125
10.2.5 Gastos Diferidos.	126
10.2.6 Composición de la inversión.	126
10.3 Depreciaciones.....	127
10.4 Políticas.	128
10.5 Financiación.	128

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

10.6 Vida del proyecto.....	128
10.7 Estados Financieros.....	129
10.7.1 Estado de Resultados.....	129
10.7.2 Flujo de Caja de tesorería.....	129
10.7.4 Costo de capital.....	132
10.8 Indicadores de Bondad Financiera.....	132
10.9 Escenario Optimista.....	132
10.10 Escenario Pesimista.....	133
11. Conclusiones.....	135
12. Recomendaciones.....	136
Referencias bibliográficas.....	137

PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**Lista de tablas**

Tabla 1. <i>Valoración concluyente del análisis PEST.</i> .....	45
Tabla 2. <i>Establecimientos que ofrecen productos sustitutos en Bucaramanga.</i> .....	51
Tabla 3. <i>Bases para segmentar el mercado.</i> .....	53
Tabla 4. <i>Clientes urbanos por estrato socioeconómico.</i> .....	60
Tabla 5. <i>Número de encuestas a aplicar por estrato.</i> .....	60
Tabla 6. <i>Ficha técnica de la encuesta a realizar.</i> .....	61
Tabla 7. <i>Porcentaje de personas interesadas en el producto cabaré colombiano.</i> .....	67
Tabla 8. <i>Cantidad de individuos por categoría.</i> .....	67
Tabla 9. <i>Porción de individuos dentro del rango de edad establecido.</i> .....	68
Tabla 10. <i>Cantidad de individuos interesados en el producto cabaré.</i> .....	68
Tabla 11. <i>Cantidad de población interesada y porcentaje respectivo.</i> .....	68
Tabla 12. <i>Frecuencia de consumo entretenimiento nocturno según la encuesta aplicada.</i> .	70
Tabla 13. <i>Número de potenciales consumidores.</i> .....	70
Tabla 14. <i>Participación en el mercado.</i> .....	71
Tabla 15. <i>Proyección de ventas del primer año por trimestres.</i> .....	71
Tabla 16. <i>Características del producto Casa cabaré La verbena.</i> .....	73
Tabla 17. <i>Preferencias de servicio según la encuesta realizada.</i> .....	74
Tabla 18. <i>Precios fijados para los cuatro tipos de servicio.</i> .....	76
Tabla 19. <i>Estrategia de publicidad informativa.</i> .....	78
Tabla 20. <i>Estrategia de publicidad persuasiva.</i> .....	78
Tabla 21. <i>Opciones de localización del proyecto.</i> .....	81

PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla 22. <i>Factores a evaluar para las distintas localizaciones.</i> .....	82
Tabla 23. <i>Ponderación de factores de localización.</i> .....	83
Tabla 24. <i>Descripción cronológica del producto.</i> .....	86
Tabla 25. <i>Equipo necesario para la función artística.</i> .....	87
Tabla 26. <i>Grupos artísticos candidatos para el desarrollo de la función.</i> .....	88
Tabla 27. <i>Proveedores seleccionados para el aprovisionamiento del restaurante y bar.</i> ...	90
Tabla 28. <i>Menú para las regiones que serán eje temático.</i> .....	92
Tabla 29. <i>Categorización de materias primas e insumos para el servicio de restaurante.</i> .	92
Tabla 30. <i>Materia prima cena 1, región caribe.</i> .....	93
Tabla 31. <i>Materia prima cena 2, región caribe.</i> .....	93
Tabla 32. <i>Materia prima souvenir, región caribe.</i> .....	93
Tabla 33. <i>Equipos necesarios para la producción de la cocina.</i> .....	94
Tabla 34. <i>Demanda a atender por periodos.</i> .....	97
Tabla 35. <i>Segmentación por interés del público según encuesta.</i> .....	98
Tabla 36. <i>Tipos de servicio por periodo.</i> .....	98
Tabla 37. <i>Mano de obra para producción de show escénico.</i> .....	99
Tabla 38. <i>Mano de obra para el restaurante y bar.</i> .....	99
Tabla 39. <i>Mano de obra para el proceso administrativo.</i> .....	100
Tabla 40. <i>Mano de obra para los procesos de apoyo.</i> .....	100
Tabla 41. <i>Definición de cargos</i> .....	101
Tabla 42. <i>Nómina.</i> .....	102
Tabla 43. <i>Carga prestacional.</i> .....	103
Tabla 44. <i>Cargos por OPS.</i> .....	104

PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla 45. <i>Matriz de evaluación de factores internos.</i> .....	117
Tabla 46. <i>Matriz de evaluación de factores externos.</i> .....	118
Tabla 47. <i>Información Económica de Colombia.</i> .....	121
Tabla 48. <i>Estimación de tasas de descuento del proyecto.</i> .....	122
Tabla 49. <i>Tasa de mercado estimada en Colombia.</i> .....	122
Tabla 50. <i>Tasa de impuesto de renta en Colombia.</i> .....	123
Tabla 51. <i>Tasa de incremento salarial.</i> .....	123
Tabla 52. <i>Propiedad planta y equipo.</i> .....	124
Tabla 53. <i>Costos de materia prima de cada tipo de servicio.</i> .....	125
Tabla 54. <i>Costos asociados a mano de obra.</i> .....	125
Tabla 55. <i>Costos y gastos de operación.</i> .....	126
Tabla 56. <i>Gastos diferidos anuales.</i> .....	126
Tabla 57. <i>Composición de la inversión.</i> .....	126
Tabla 58. <i>Bases para la depreciación de la propiedad, planta y equipo.</i> .....	127
Tabla 59. <i>Estado de resultados.</i> .....	129
Tabla 60. <i>Flujo de caja.</i> .....	130
Tabla 61. <i>Balance General.</i> .....	131
Tabla 62. <i>Costo de capital.</i> .....	132
Tabla 63. <i>Indicadores de bondad financiera para el escenario más probable.</i> .....	132
Tabla 64. <i>Indicadores de bondad financiera para el escenario optimista.</i> .....	133
Tabla 65. <i>Indicadores de bondad financiera para el escenario pesimista.</i> .....	134

PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**Lista de figuras**

<i>Figura 1.</i> Proyección de la población 2017.....	28
<i>Figura 2.</i> Población regional en educación superior .....	29
<i>Figura 3.</i> Bachilleres que ingresan a educación superior.....	30
<i>Figura 4.</i> Lugar de trabajo de los egresados de educación superior en Santander.....	30
<i>Figura 5.</i> Perfil productivo del Área metropolitana de Bucaramanga. ....	31
<i>Figura 6.</i> Dinámica de pasajeros y carga en el Aeropuerto Internacional Palonegro .....	32
<i>Figura 7.</i> Comparación de ingreso per cápita para los años 2001 y 2011 en Santander.....	35
<i>Figura 8.</i> Coeficiente GINI .....	38
<i>Figura 9.</i> Grupos de investigación por área de conocimiento.....	40
<i>Figura 10.</i> Patentes de Santander para el año 2015. ....	41
<i>Figura 11.</i> Pirámide de población total masculina según grupos quinquenales de edad. ....	54
<i>Figura 12.</i> Pirámide de población total femenina según grupos quinquenales de edad. ....	55
<i>Figura 13.</i> Consumo y producción cultural en Colombia, cifras en millones de pesos. ....	56
<i>Figura 14.</i> Oferta utilización de material de sonido y musical .....	57
<i>Figura 15.</i> Estructura del gasto y participación de los hogares ordenado por gasto total....	57
<i>Figura 16.</i> Guía de aproximación al porcentaje de participación en el mercado.....	69
<i>Figura 17.</i> Matriz ERIC para el producto de Casa cabaré La verbena .....	75
<i>Figura 18.</i> Diagrama para evaluación de factores de la matriz ERIC.....	75
<i>Figura 19.</i> Logotipo de Casa cabaré La verbena.....	77
<i>Figura 20.</i> Macro localización de Bucaramanga.....	80
<i>Figura 21.</i> Micro localización del proyecto. ....	81

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

<i>Figura 22.</i> Nano localización del proyecto. ....	83
<i>Figura 23.</i> Consulta de homonimia.....	111
<i>Figura 24.</i> Consulta de tarifa de matrícula mercantil para el año 2018. ....	112
<i>Figura 25.</i> Gráfico de evaluación de MEFI y MEFE.....	119

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**Tabla de apéndices**

Apéndice A: Cuestionario y tabulación de los datos recolectados. ....	59
Apéndice B: Ficha técnica de los equipos para amplificación del sonido.....	87
Apéndice C: Diagrama de flujo de la operación de la cocina.....	90
Apéndice D: Ficha técnica de los equipos de la cocina.....	93
Apéndice E: Plano de servicio.....	95
Apéndice F: Distribución de planta.....	96
Apéndice G: Simulación del servicio.....	100
Apéndice H: Mapa de procesos.....	100
Apéndice I: Organigrama.....	100
Apéndice J: Manual de funciones.....	101
Apéndice K: Método de asignación de puntos.....	101
Apéndice L: Matriz legal.....	107
Apéndice M: Matriz ambiental.....	108
Apéndice N: Lienzo de negocio CANVAS.....	119
Apéndice O: Plantilla de estudio financiero.....	133
Apéndice P: Plantilla de escenario optimista.....	134
Apéndice Q: Plantilla de escenario pesimista.....	135

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### RESUMEN

**TITULO:** PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA CASA CABARÉ LA VERBENA.\*

**AUTOR:** CAMILO ANDRES HERNANDEZ ORDUZ\*\*

**PALABRAS CLAVE:** PLAN DE NEGOCIO, ECONOMÍA NARANJA, INDUSTRIAS CULTURALES, CABARÉ, ENTRETENIMIENTO NOCTURNO.

#### RESUMEN:

El presente proyecto tiene como propósito la creación de la empresa Casa cabaré La verbena. Este modelo de entretenimiento en Francia, donde la palabra cabaré (cabaret en francés), denominaba salas de espectáculos nocturnos que combinan música, danza y otras artes escénicas como humoristas, ilusionistas entre otros. Como componente adicional se tiene un servicio de bar, cuando el establecimiento es pequeño, y un bar restaurante cuando el tamaño lo amerita. A diferencia de lo que sucede en un teatro, los asistentes pueden beber, bailar y aplaudir. Actualmente, este modelo de negocio se encuentra en las principales ciudades del mundo, como foco del entretenimiento nocturno refinado, sin embargo, en la ciudad de Bucaramanga no se observa el desarrollo de éste modelo, dando paso a una oportunidad de negocio. Es de resaltar la alta calidad artística y la fuerte y amplia identidad cultural de nuestro país, elementos que fortalecen el proyecto y generan gran expectativa.

Para el desarrollo de este plan de negocio se realizó un análisis del sector del entretenimiento nocturno en la ciudad. Seguidamente un estudio de mercado con el fin de determinar el grado de aceptación de la idea, las preferencias del mercado objetivo, la demanda y las características de la competencia. De aquí se partió para la elaboración del plan de mercadeo para la puesta en marcha de la empresa. Se realiza el estudio respectivo de los factores técnicos, los requerimientos organizacionales y legales para la constitución de la empresa. Finalmente se realiza el estudio de viabilidad financiera y se plantean las estrategias para la inmersión y correcto desenvolvimiento de la empresa en el mercado.

---

(\*) Proyecto de grado

(\*\*) Facultad de ingenierías físico mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director: José Antonio Cárdenas Fontecha.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**ABSTRACT**

**TITLE:** BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF THE COMPANY CASA CABARÉ LA VERBENA.

**AUTHOR:** CAMILO ANDRES HERNANDEZ ORDUZ.

**KEYWORDS:** BUSINESS PLAN, ORANGE ECONOMY, CULTURAL INDUSTRIES, CABARÉ, NIGHTTIME ENTERTAINMENT.

**DESCRIPTION:**

The purpose of this project is to create the company Casa cabaret La verbena. This model of entertainment in France, where the word cabaret (cabaret in French), called night shows that combine music, dance and other performing arts as comedians, illusionists and others. As an additional component there is a bar service, when the establishment is small, and a restaurant bar when the size warrants it. Unlike what happens in a theater, attendees can drink, dance and applaud. Currently, this business model is located in the main cities of the world, as a focus of refined night entertainment, however, in the city of Bucaramanga the development of this model is not observed, giving way to a business opportunity. It is worth noting the high artistic quality and the strong and broad cultural identity of our country, elements that strengthen the project and generate great expectations.

For the development of this business plan an analysis of the night entertainment sector in the city was carried out. Then, a market study was realized to determine the degree of acceptance of the idea, the preferences of the target market, the demand and the characteristics of the competition. From here, it was started for the preparation of the marketing plan for the start-up of the company. Next, the respective study of the technical factors, the organizational and legal requirements for the constitution of the company is carried out. Finally, the financial viability study is carried out and the strategies for immersion and correct development of the company in the market are considered.

---

(\*) Proyecto de grado

(\*\*) Facultad de ingenierías físico mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director: José Antonio Cárdenas Fontecha.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### **Introducción**

El mercado del entretenimiento presenta actualmente un crecimiento sostenido a nivel mundial (Revista Arcadia, 2017). Por lo tanto, más y más artistas se forman continuamente para lograr mejores puestas en escena y así cautivar siempre al público expectante. El público, por su parte, es cada vez más sofisticado y más complejo de satisfacer, teniendo en cuenta que la globalización ha integrado a nuestra cotidianidad nuevas formas y estilos de deleitar los sentidos. Sin embargo, el arte en vivo en primera persona, en primera fila, jamás será superado por formas virtuales de vivirlo, ya que el público logra captar todos los componentes de las expresiones plasmadas en el escenario. El lugar por excelencia y más reconocido para llevar a cabo puestas escénicas es el teatro, por su capacidad de adaptarse a las diversas formas, estilos y así mismo dar cabida a la gran afluencia de público. En un cabaré se lleva a cabo la misma tarea, con el adicional que el público puede acceder a carta de comidas y bebidas mientras aprecia el show, al igual que puede aplaudir y expresar su regocijo con mayor ímpetu y frecuencia.

Aunque la figura original de cabaré ha cambiado notablemente, a nivel mundial existen gran cantidad y variedad de estos establecimientos que son orientados al entretenimiento del público con diferentes estilos artísticos y culturales. Asimismo, siempre integran canto, danza, música, circo, magia y euforia del público. En reconocidas ciudades a nivel mundial, estos lugares ofrecen shows en torno a sus culturas autóctonas, dando paso así a potenciar su identidad como parte de un país, tanto para sus coterráneos como para visitantes extranjeros. De acuerdo con Mendoza (S.F.), “la globalización promueve la homogenización de las

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

culturas, pero al mismo tiempo las obliga a ser nítidas, a diferenciarse más, a acentuar contrastes: Los pueblos está llamados a profundizar sus identidades culturales.” (p. 1).

La ausencia de un establecimiento del tipo cabaret en la ciudad de Bucaramanga representa una oportunidad para apostarle a este modelo. Teniendo en cuenta que la oferta de artistas de todo tipo es cada vez mayor en nuestra ciudad y que sus *performances* son, en muchas de las ocasiones, de alta calidad, se puede contar con desarrollar un show de carácter excepcional, sumado a un servicio de restaurante y bar, que represente una gran atracción para el público local y para el foráneo, aportando de este modo al atractivo turístico de la región. Teniendo en cuenta lo anterior, este plan de negocio se basa en tres fundamentos esenciales: Fomentar la rica y compleja diversidad cultural que existe en Colombia, establecer un espacio de ejecución para artistas profesionales de la región y entregar al público un espectáculo que garantice su entretenimiento en torno a las culturas autóctonas de nuestro país.

Es importante resaltar que Casa Cabré La Verbena llevará a cabo sus funciones en horario nocturno, por lo cual será un sitio de gran acogida para jóvenes y adultos mayores de edad que busquen un espacio un plan único y diferente frente a los lugares convencionales que todo el mundo conoce.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un estudio de entorno que permita caracterizar el estado actual del sector económico en el cual se va a establecer este negocio.	Capítulo 3.
Desarrollar un estudio para identificar las características y necesidades del mercado objetivo, así como sus tendencias y a partir de este diseñar un plan de mercadeo que brinde una visión clara de la estrategia a implementar para formar, fortalecer y mantener la relación con los clientes.	Capítulo 4 y 10.
Por medio de un estudio técnico determinar la ubicación, la distribución de espacio, la forma de operación y los recursos necesarios, así como la realización de una simulación que permita observar a priori el funcionamiento del negocio.	Capítulo 5.
Diseñar una estructura administrativa y logística que responda a las necesidades de la empresa y proporcionen un buen desempeño en el desarrollo de su actividad productiva.	Capítulo 6.
Realizar un estudio que permita identificar las normas legales y ambientales para que la empresa se establezca y opere, así como definir la figura jurídica a constituir.	Capítulos 7 y 8.
Desarrollar un estudio para determinar las necesidades de recursos financieros y sus condiciones.	Capítulo 9.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### 1. Objetivos

#### 1.1. Objetivo general.

Desarrollar un plan de negocio para la creación de una casa cabaré con temática de las culturas autóctonas de Colombia en la ciudad de Bucaramanga.

#### 1.2. Objetivos específicos.

- Realizar un estudio de entorno que permita caracterizar el estado actual del sector económico en el cual se va a establecer este negocio.
- Desarrollar un estudio para identificar las características y necesidades del mercado objetivo, así como sus tendencias y a partir de este diseñar un plan de mercadeo que brinde una visión clara de la estrategia a implementar para formar, fortalecer y mantener la relación con los clientes.
- Elaborar un estudio técnico para determinar la ubicación, la distribución de espacio, la forma de operación y los recursos necesarios, así como la realización de una simulación que permita observar a priori el funcionamiento del negocio.
- Diseñar una estructura administrativa y logística que responda a las necesidades de la empresa y proporcionen un buen desempeño en el desarrollo de su actividad productiva.
- Realizar un estudio que permita identificar las normas legales y ambientales para que la empresa se establezca y opere, así como definir la figura jurídica a constituir.
- Desarrollar un estudio para determinar las necesidades de recursos financieros y sus condiciones.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### 2. Bases conceptuales

El negocio casa cabaré integra tres elementos principales: disciplinas artísticas, un escenario y un servicio de restaurante bar. No sólo como un negocio habitual de restaurante y show, sino como un sincretismo entre estos tres elementos tradicionalmente existentes en las sociedades modernas, y mediante el cual se exaltará la identidad cultural de las regiones más destacadas de Colombia.

#### 2.1 El escenario.

El lugar destinado para la ejecución de artes escénicas es conocido, en términos de arquitectura, como teatro. Si bien no siempre se requiere una edificación para esta tarea, la arquitectura del mismo permite organizar espacios de escenario y audiencia, así como proveer comodidades para el equipo técnico, los intérpretes y el público. Sus componentes más representativos son:

**Escenario:** Es el espacio destinado para la representación de obras de arte escénicas como música, danza, canción, teatro, magia etc. Es el espacio escénico para los actores o intérpretes y el punto focal para el público. Por lo general el escenario consiste en una sola plataforma, sin embargo, otros más complejos pueden contener varias que pueden ser temporales o ajustables. De cualquier modo, el escenario debe ser un elemento estable.

**Camerinos:** Son la parte del teatro que proporciona a los actores e intérpretes el espacio necesario para vestirse y realizar sus preparaciones previas a la ejecución de las obras.

Por lo general se tienen camerinos masculinos y femeninos por separado, a menudo también se dispone de camerinos especiales para la estrella del espectáculo. Generalmente

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

los camerinos disponen de una gran cantidad de enchufes y espejos con alta iluminación. Todos los camerinos deben contar con un lavabo, un armario o almacén de vestuario. También funcionan como cuarto de espera secundario.

***Palcos:*** Son secciones independientes en forma de balcón que están provistas de varios asientos para un grupo de personas que asisten juntas al espectáculo.

***Platea:*** Área de butacas o asientos de la planta de acceso, o también sección o fila delantera ([www.stageacero.com](http://www.stageacero.com)).

### **2.2 Resto bar:**

Es aquel establecimiento que por los servicios y productos ofrecidos puede ser considerado una mezcla entre restaurante y bar, donde se paga por comida y bebidas para ser consumidos en el mismo lugar.

Un Resto-bar generalmente ofrece una amplia gama de selección de platos como de bebidas, de tal modo que es apropiado tanto para comer como para consumir bebidas alcohólicas. Es frecuente que haya shows en vivo de grupos musicales, humoristas o un grupo pequeño de baile.

### **2.3 Artes escénicas**

Las artes escénicas son aquellas que realizan el estudio y ejecución de todo tipo de obra escénica, toda forma de expresión capaz de manifestarse en la escena como el teatro, la danza o la música. Tradicionalmente se presentan en edificaciones urbanísticas con un escenario diseñado para esta tarea, sin embargo, se pueden observar espectáculos ambulantes. Otras expresiones como desfiles, procesiones, ritos religiosos o fiestas populares tienen una clara dimensión escénica, aunque no ocurren en el escenario de un teatro ([www.canariascultura.com](http://www.canariascultura.com)).

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### **2.4 Industrias culturales y creativas**

La relación entre la industria y el arte es compleja. El concepto de industrias culturales y creativas presenta grandes divergencias dentro de los estudios culturales. Para abordar este concepto, se parte de que el presente trabajo se analiza la viabilidad de un local con programación permanente de un show artístico en torno a la identidad cultural de Colombia.

La cultura ocupa un amplio margen práctico en la cotidianidad de las sociedades contemporáneas, cuya dimensión abarca el patrimonio, el arte, las tradiciones, la educación, la creatividad, la comunicación, la información y la economía entre otros aspectos, por lo que se considera importante su estudio y gestión desde una perspectiva interdisciplinar

La Organización de las Naciones Unidas ONU, en su informe sobre economía creativa, del año 2008, define las industrias creativas con las siguientes características:

- Son ciclos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que utilizan la creatividad y el capital intelectual como principales aportaciones.
- Constituyen un conjunto de actividades basadas en el conocimiento, focalizadas en las artes, pero no limitadas por ellas, potencialmente generadoras de ingresos que derivan del comercio y los derechos de propiedad intelectual.
- Están compuestas de productos tangibles y servicios artísticos o intelectuales, intangibles con contenido creativo, valor económico y objetivos de mercado.
- Se encuentran en el cruce de los sectores artesanías, servicios e industria.
- Constituyen un sector dinámico del comercio mundial.

Todas las industrias culturales y creativas operan con un recurso básico e indispensable sin el cual no podrían existir: La producción de contenidos (creación, obra, diseño, ideas, ect.) (Varela, 2011)

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### **2.5 Del patrimonio y la identidad**

Las prácticas y bienes culturales de carácter tradicional causan profundo interés para los gobiernos y estados, siendo vistos como alternativas para la construcción de referentes identitarios, el desarrollo de las industrias culturales y el turismo. Aquello que define actualmente el patrimonio cultural es su capacidad de representar simbólicamente una identidad. La regulación, el archivo y la preservación del patrimonio son competencia misional del Ministerio de Cultura.

La identidad cultural de una nación como Colombia tiene un eje fundamental: el idioma. De allí se derivan caracterizaciones de las hablas subregionales. La diversidad cultural de un país tiene algunos componentes muy aldeanos, como la gastronomía, los licores, prendas de vestir, la música raizal que limita la identidad a grupos poblacionales reducidos. Existen géneros musicales que nos identifica a todos los colombianos por igual, a sabiendas que la comercialización y la propaganda son factores determinantes para posicionarlos, como al vallenato, el porro, la cumbia, el bambuco o el joropo, y cada uno de estos son músicas regionales. Por lo tanto, se puede hablar que la identidad cultural colombiana, o de cualquier país del mundo, es descubrir el mínimo común denominador (Jaramillo, 2005).

## **3. Análisis de entorno**

### **3.1 Caracterización general del municipio de Bucaramanga**

Bucaramanga es un municipio colombiano, capital del departamento de Santander. Ubicada en la región andina, sobre la cordillera Oriental, rama de la Cordillera de los Andes. Fue fundada el 22 de diciembre de 1622 por el presbítero Miguel Trujillo y el juez poblador

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Andrés Páez de Sotomayor, levantaron un acta dando por terminada la iglesia y sacristía del lugar, a la que dieron el nombre de Real de Minas de Bucaramanga. A principios del siglo XX, entre los cuatro centros poblados que conforman actualmente el área Metropolitana, Bucaramanga ejerció el liderazgo y predominio, debido a su rápido desarrollo económico, social y político concentrado en ella. Debido a esto, se convirtió en centro de acopio de actividades comerciales y productivas de la región y se consolidó como el epicentro poblacional y urbano; motivado en gran parte por su designación como capital del Departamento de Santander.

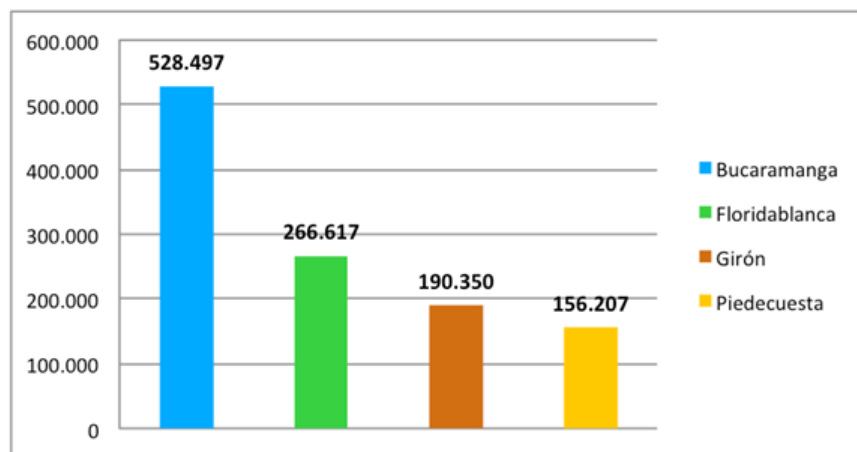
La Plaza de García Rovira como centro de poder, el Parque Romero y el sector centro-occidental residencial, se convirtieron en el primer núcleo o foco inicial de la ciudad, provocando un crecimiento urbano que le permitió expandirse hacia el oriente, generando nuevos centros de atracción y conformando nuevas áreas urbanizables alrededor de nuevas plazas. Fue el Sistema de Parques, con la creación de las Plazas Belén, hoy Parque Santander, Parque Antonia Santos, Parque Centenario, Parque Bolívar y Parque de los Niños, el proceso que dio origen a una intensa urbanización sobre estos ejes, desplazando las zonas residenciales y comerciales de la ciudad hasta las barreras impuestas por las depresiones de la Quebrada La Rosita y Quebradaseca ([www.bucaramanga.gov.co](http://www.bucaramanga.gov.co), 2016).

**3.1.1 Territorio.** Hoy día, el área del municipio es de 165 Km<sup>2</sup>, Distribuidos en quince comunas y tres corregimientos, limita al norte con las localidades de Rionegro y Matanza, al oriente con las poblaciones de Charta y Tona, al sur con Floridablanca y al occidente con Girón. Se encuentra en una terraza inclinada de la Cordillera Oriental. Su altura sobre el nivel del mar es de 959m. Cuenta con tres grandes cerros que se destacan: Morro Rico, Alto de San José y El Cacique. Sus ríos principales son: El Río de Oro y el Suratá, y las quebradas:

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

La flora, La Iglesia, Quebrada Seca, Cacique, La Rosita y San Isidro (Área metropolitana de Bucaramanga, s.f.).

**3.1.2 Demografía.** La población del municipio de Bucaramanga para el año 2017 está proyectada en 5284.97 habitantes, lo que equivale al 1,07% del total nacional que se tiene para el mismo año (www.camaradirecta.com)). Se estima que el 60% de los habitantes son mayores de edad. Se estima que el 98.7% habitan el caso urbano y sólo el 1,3% vive en la zona rural. El observa un promedio de 3,6 personas por hogar. Bucaramanga se conoce por ser una ciudad de bajo desempleo. Aun así, registra altos niveles de informalidad (www.bucaramanga.gov.co, 2011).



*Figura 1.* Proyección de la población 2017. Nota: Adaptado de Observatorio metropolitano, 2016.

**Educación.** El municipio de Bucaramanga cuenta en la actualidad con 50 instituciones educativas de carácter oficial en el área urbana, que atienden la demanda pública de demanda en los niveles de preescolar, básica, media, así como ciclos CLEI (Ciclos Lectivos Especiales Integrales), cinco centros educativos rurales con 19 sedes que cubren el sector rural. Estas instituciones tipo A o principales, cuentan con 126 sedes para tener una presencia en la

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

totalidad de los sectores. La secretaría de educación de Bucaramanga cuenta con un programa social denominado “Universidad del pueblo”, que ofrece educación gratuita en los niveles técnico y tecnológico para personas de estrato 1,2 y 3.

**Analfabetismo.** El 98,85% de la población de la ciudad entre los 15 y 24 años de edad se encuentra en la categoría alfabetizada, según el Censo Nacional de Población 2005 del DANE.

**Educación superior.** En el año 2010, en el departamento de Santander la educación superior registró una cobertura de 48%, la tercera más alta después de Bogotá (73,7%) y Quindío (50,4%) y superior en 10,9 puntos porcentuales al promedio nacional. Del total de estudiantes en programas de IES, la mayor parte correspondió a pregrado (64%), seguido por programas técnicos y tecnológicos (33,9%), pocos en maestría (2,5%) y doctorado (0,1%).

Las cifras de educación superior en Bucaramanga sobresalen de las demás regiones del país. Para el año 2014, la población en edad promedio de ingreso y permanencia en educación superior (de 17 a 21 años) de la ciudad fue de 45.242 individuos. La cifra de matriculados totales en pregrado en instituciones oficiales y privadas fue de 81.628, lo que sugiere que gran cantidad de estudiantes residen en poblaciones aledañas y acuden a sus estudios en Bucaramanga ([www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co), 2014).

Capital / Depto.	Población total	Población 17-21 años*	Matrícula Pregrado Oficial	Matrícula Pregrado Privada	Matrícula Pregrado Total
Bucaramanga	526.827	45.242	43.725	37.903	81.628
Barrancabermeja	191.764	18.171	4.666	1.812	6.478
Floridablanca	263.908	22.855	2.046	33	2.079
Girón	170.771	15.906	2.374	33	2.407
Piedecuesta	142.483	13.170	2.103	33	2.136
Resto de Municipios	745.179	71.854	7.267	4.196	11.463
Santander	2.040.932	187.198	62.181	44.010	106.191
Nacional	47.661.787	4.356.453	1.075.058	935.308	2.010.366

*Figura 2.* Población regional en educación superior. Nota: Adaptado de Ministerio de educación 2014.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Se observa que casi la mitad de los bachilleres que egresan de instituciones locales ingresan a la formación superior, destacándose sobre el promedio nacional.

Departamento	Nº de Bachilleres 2013	Estudiantes en SNIES 2014*	Tasa de absorción
SANTANDER	22.273	8.974	40,29%
Nacional	503.862	174.576	34,65%

*Figura 3.* Bachilleres que ingresan a educación superior. Nota: Adaptado de Ministerio de educación 2014.

Es de resaltar que la mayoría de los graduados de los programas de educación superior trabajan en la ciudad o el departamento de Santander, lo que evidencia condiciones y mercado laboral destacable frente otras regiones del país.

Lugar donde trabajan los graduados del departamento	Porcentaje
Santander	61,00%
Bogotá	8,50%
Norte de Santander	1,70%
Cesar	1,10%
Antioquia	0,80%
Casanare	0,60%

*Figura 4.* Lugar de trabajo de los egresados de educación superior en Santander. Nota: Adaptado de Ministerio de educación 2014.

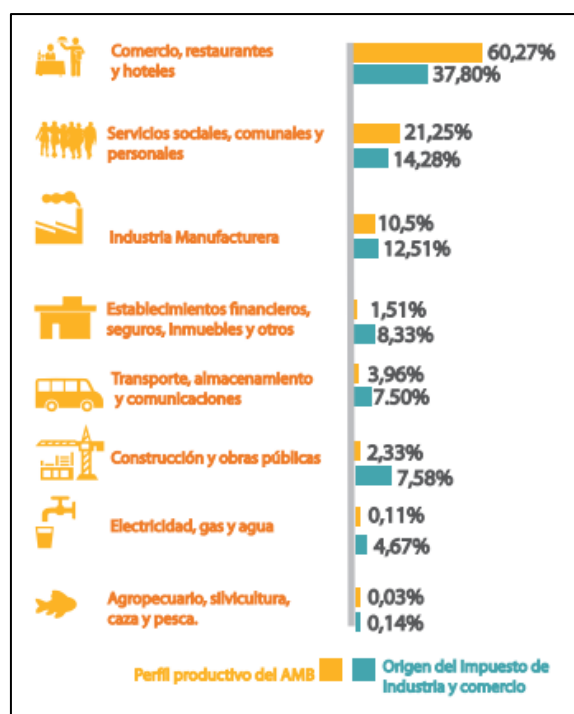
**3.1.4 Economía de Bucaramanga.** Bucaramanga es la ciudad núcleo económico del Área metropolitana de Bucaramanga y el departamento de Santander. Su población está principalmente distribuida en los estratos tres y cuatro, lo que evidencia un mediano poder adquisitivo en la ciudad. Las principales actividades económicas desarrolladas aquí están relacionadas con el comercio y la prestación de servicios. Dentro de este sector, se encuentra la comercialización de productos provenientes de la agricultura, la ganadería y avicultura, que son actividades desarrolladas en zonas fronterizas con el departamento del Cesar, pero su mercadeo y administración se hace en Bucaramanga.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Su actividad industrial que cuenta con mayor reconocimiento a nivel nacional es el calzado, del cual tiene un importante mercado internacional con países como Argentina, Brasil, Canadá, Ecuador, Italia, algunas islas del Caribe, Estados Unidos, Perú, Venezuela y México.

También se incluyen como importantes actividades comerciales la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas, y en un alto grado la educación (www.bucaramanga.gov.co, 2011).

El perfil productivo del Área Metropolitana de Bucaramanga se compone principalmente de actividades económicas relacionadas con comercio, restaurantes y hoteles.



*Figura 5.* Perfil productivo del Área metropolitana de Bucaramanga. Nota: Adaptado de Observatorio metropolitano, 2016.

**3.1.5 Servicios públicos.** Para sólo Bucaramanga, el servicio de energía eléctrica tiene un cubrimiento del 99,8%. Además, el servicio de acueducto y alcantarillado cuenta con

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

una cobertura del 100%. Para el servicio de gas doméstico la cobertura se encuentra en un 97%. La recolección de residuos se encuentra a cargo de tres empresas: Empresa de Aseo de Bucaramanga, Limpieza Urbana y Metro Aseo ([www.bucaramanga.gov.co](http://www.bucaramanga.gov.co), 2011).

**3.1.7 Conectividad y Movilidad.** La ciudad de Bucaramanga tiene actualmente cuatro vías principales de acceso, que la conectan con el territorio nacional por vía terrestre con Barrancabermeja, la Costa Caribe, Cúcuta y el departamento de Boyacá, por la carretera central en tránsito a Bogotá.

El aeropuerto que sirve a la ciudad se ubica en el municipio de Lebrija. Para octubre de 2014, el movimiento de pasajeros y carga presentó las siguientes cifras:

<b>Pasajeros (Número de pasajeros)</b>			
<b>Información</b>	<b>Oct-13</b>	<b>Oct-14</b>	<b>Variación %</b>
Llegada nacional	579.627	644.913	11,3
Salida nacional	582.264	645.315	10,8
Llegada internacional	34.325	36.335	5,9
Salida internacional	32.088	33.200	3,5
<b>Carga nacional (Toneladas)</b>			
<b>Información</b>	<b>Oct-13</b>	<b>Oct-14</b>	<b>Variación %</b>
Llegada	932	1.000	7,4
Salida	1.962	2.080	6

*Figura 6.* Dinámica de pasajeros y carga en el Aeropuerto Internacional Palonegro, 2014. Nota: Adaptado de Cámara de comercio, Compite 360, 2017.

## 3.2 Análisis del macro entorno PEST

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo a futuro. El análisis PEST involucra cuatro factores clave:

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### 3.2.1 Factores políticos:

- “Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democracia participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.”

(Constitución política de Colombia, 1991).

- Santander es un departamento que cuenta con una ventaja geoestratégica debido a que hace parte del grupo de departamentos que conforman el corredor que conecta la frontera de Venezuela con la zona del Urabá, los océanos y el centro del país incluyendo la capital, Bogotá DC.

- La fuerza pública hace presencia en el departamento a través de la Quinta Brigada con sede en Bucaramanga. Hasta antes de la firma de la paz en el año 2016, en el departamento hacían presencia las FARC en el centro del departamento, suroccidente de la provincia de Mares, norte del Comunera y Guanentá; en Barrancabermeja, Cimitarra y parte de la provincia de Vélez. El ELN, que actualmente se encuentra en proceso de diálogo para el acuerdo de paz, actúa en la región de Soto Norte, en Mares y en García Rovira. En cuanto a las autodefensas, hacían presencia en la región del Magdalena medio, de la provincia de Mares, de igual modo en el Sur del Cesar ([www.derechoshumanos.gov.co](http://www.derechoshumanos.gov.co), 2008) . Las acciones bélicas se han disminuido notablemente desde la firma del acuerdo de paz, de igual modo, las principales vías que llegan a Bucaramanga y atraviesan el departamento conectándolo con otros, actualmente cuentan con niveles de seguridad propicios para el viajero.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

- El alcalde en curso, Rodolfo Hernández, cuenta con la segunda mayor imagen favorable en el país. El 67% de los ciudadanos aseguraron sentir que la ciudad marcha por buen camino. La seguridad ciudadana continúa siendo el factor con menor aprobación por parte de los ciudadanos, con una favorabilidad del 53% del total de los encuestados (www.vanguardia.com, 2017). El año anterior hubo un intento de revocatoria del actual alcalde, sin embargo, las firmas recolectadas no fueron entregadas por parte del comité revocatorio y la acción revocatoria no prosperó.

- El presupuesto para la ciudad en el presente año 2017, quedó aprobado por el concejo de la ciudad por 677 mil millones. La mayor inversión será para la Secretaría de salud, que le fue asignado casi el 30% de la inversión, educación el 30% e infraestructura el 13% (www.blueradio.com, 2016).

- Existe actualmente en Colombia la ley 1493 del 23 de diciembre de 2011 que tiene como propósito formalizar y fortalecer el sector de los espectáculos públicos de las artes escénicas en Colombia, a través de la implementación de diferentes medidas que favorecen el incremento en sus recursos, generan incentivos tributarios y simplifican los trámites, procedimientos y requisitos para la realización de este tipo de eventos.

### **3.2.2 Factores económicos:**

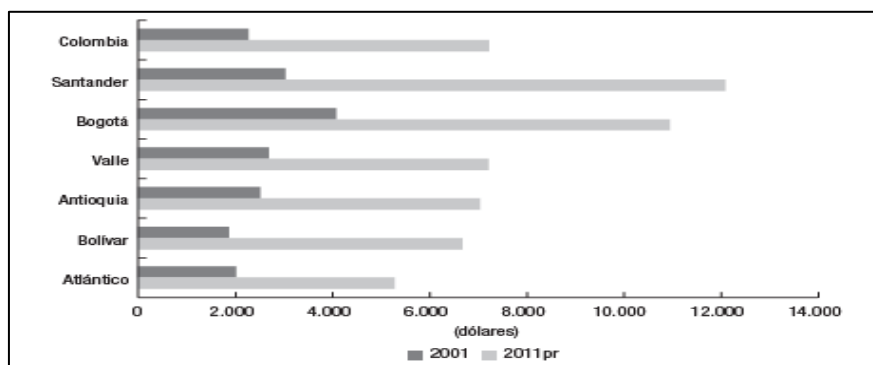
- Desde el año 2008 la capital santandereana ha punteado en el país por las buenas cifras económicas que la convirtieron en el ‘boom’ financiero del país, incluso, en algunos aspectos, por encima de grandes urbes como Medellín, Cali y Barranquilla. Tan sólo inversionistas chilenos han destinado en el área metropolitana más de 300 millones de dólares que en los últimos años se han visto reflejados en almacenes de cadena y centros comerciales que han generado más de 3mil empleos. La ciudad ha contado en los últimos años con el

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

segundo mejor ingreso per cápita de todas las ciudades del país, con 1,8 millones de pesos al mes, después de Bogotá, superando casi al doble el ingreso nacional. Las necesidades básicas están siendo satisfechas en más de un 95%, lo que representa un mejoramiento en la calidad de vida de sus pobladores y una disminución de la pobreza extrema. Esto se debe a la cantidad de microempresas y negocios familiares que existen en la ciudad y que representan un aumento en la cantidad de puestos laborales generados (www.eltiempo.com, 2014).

- De los 562.000 ocupados del AMB, existentes en abril y junio de 2015, las ramas económicas que agrupan la mayor cantidad de ocupados son comercio, hoteles y restaurantes con 172.000 ocupados, seguida por los servicios comunales, sociales y personales con 120.000 ocupados (www.bucaramanga.gov.co, 2016).

- Un significativo crecimiento de la economía santandereana, acompañado de una baja tasa de crecimiento poblacional, contribuyó a que el PIB per cápita anual de Santander pasara de 3.045 dólares en 2001 a 12.105 dólares en 2011 (Precios corrientes sin ajuste por paridad). En el siguiente gráfico se muestra la diferencia de este indicador comparado con el de los principales departamentos. En 2011 fue superior al de Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Bolívar y Atlántico (Galvis, 2014).



*Figura 7.* Comparación de ingreso per cápita para los años 2001 y 2011 en Santander.

Nota: Adaptado de Economía de las grandes ciudades de Colombia.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

- La participación del departamento de Santander en el PIB nacional para el año 2016 fue del 6,7%, un incremento sostenido durante las últimas dos décadas. Es importante destacar que en el PIB per cápita, Santander ocupó el primer puesto en el mismo periodo (US\$10710, cerca de \$32 millones de pesos colombianos al año. Las actividades que más aportaron a estas cifras fueron servicios sociales (Servicios públicos, servicios financieros, seguros, inmobiliarias) y de salud en primer lugar, seguido por el sector hoteles y restaurantes y en tercer lugar el agropecuario. Es importante notar un decrecimiento del sector Energía, petróleo y gas del 8,8% para el periodo 2015 a 2016 ([www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com), 2017) .

- Más de 1300 nuevas empresas constituidas en el 2016 para el sector gastronómico y 9935 en total en los últimos 10 años. El sector restaurantes junto con el de hoteles aportó alrededor del 1,7% del PIB departamental para el mismo periodo. Actualmente existen 5281 empresas activas (renovadas desde el 1 enero de 2016) en este sector en el AMB, con activos que superan los 119 mil millones de pesos ([www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com), 2017).

- Durante el primer trimestre de 2017 se registra para Bucaramanga una inflación del 4,4%, sin embargo, se nota una disminución en 2,9 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior. La tasa de desempleo se ubica en 10%, con un aumento de 0,5 pp. Es notable el aumento de 6,7% en cuanto a pasajeros movilizados en el Terminal de transporte, sin embargo, se percibe una disminución del 2% en la movilización de pasajeros en el aeropuerto que sirve a la ciudad ([www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com), 2017).

- La tasa de desempleo en Santander para el año 2016 se ubicó en 7,3%, por debajo de la cifra nacional de 9,2%, y presentando la tasa más baja de desocupados entre las 5 principales economías del país, disminuyendo en 3,9 puntos porcentuales en la década 2006

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

a 2016. En cuanto al subempleo el departamento redujo su tasa, que ocupaba niveles del 37% hace 10 años y ahora se encuentra en 23,4%.

- Para agosto de 2017, el Banco de la República estableció la tasa de intervención en 5,50%, con una baja notable, luego de terminar el primer semestre del mismo año en 6,25%. Bucaramanga se ubica en el tercer puesto a nivel nacional en disminución de la inflación para el año 2017 respecto al año anterior, con una disminución importante en los precios de los alimentos. Sin embargo, la vivienda, el vestuario y la educación se mostraron al alza (www.camaradirecta.com, 2017).

- A principios del año 2017 la confianza del consumidor en Colombia cayó a su peor nivel desde que se llevan registros, poco más de 10 años. Este se registró en -30,2% en enero del año en curso, frente al -10,7% de diciembre del año anterior. El deterioro de la confianza de los colombianos se presenta en medio de una fase de desaceleración de la economía, y coincide en vigencia de la reforma tributaria que elevó el impuesto sobre las ventas, que mantiene la presión sobre la inflación (www.eltiempo.com, 2017).

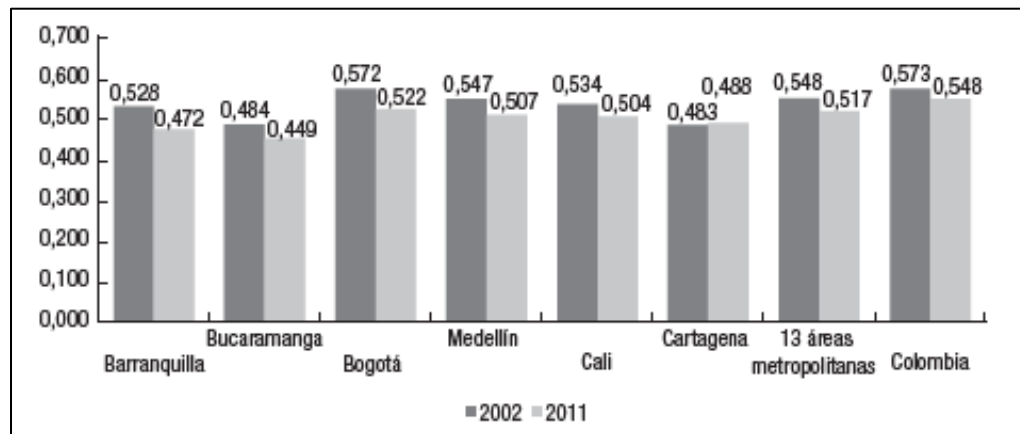
- Las exportaciones de Santander durante el año 2017 participaron en un 2,2% en las de Colombia. Su crecimiento fue del 10,7% respecto al año anterior, con un total de 189 millones de dólares. Hubo 178 empresas exportadoras a 65 países destino, principalmente Estados Unidos, Europa y Suramérica.

### **3.2.3 Factores sociales:**

- Bucaramanga es una economía diversificada, con precios bajos, buena oferta educativa y un sector empresarial pujante, lo que hace que sea la ciudad con los niveles de pobreza, indigencia y desigualdad más bajos de todo el país, puesto que tiene la menor tasa de incidencia de pobreza y la distribución más equitativa de ingreso en Colombia. Además,

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

su economía, durante la primera década del siglo XXI creció a tasas superiores a las de las cinco mayores economías urbanas del país. (pag 56). Las cifras de pobreza a nivel nacional se sitúan en un 32%, mientras que en Bucaramanga sólo es del 10%, además de un coeficiente GINI (Desigualdad en la distribución del ingreso) de 0,432 frente al 0,539 del total nacional (www.larepublica.co, 2013).



*Figura 8.* Coeficiente GINI de ingresos de las principales áreas metropolitanas de Colombia. Nota: Adaptado de Archivo Banco de la República, 2013.

- Una de las fortalezas de Bucaramanga y su área metropolitana que han contribuido al dinamismo de sus sistema económico y social, son las instituciones de formación técnica y superior, reconocidas por su alta calidad, que han generado capital humano con buen nivel de educación y centros de investigación y desarrollo tecnológico.
- Mediante el Censo general de población 2005 se encontró que la población entre 15 y 64 años, en Bucaramanga promediaba 9,6 años de estudios aprobados, superando en 1,4 años el promedio nacional (8,2). También la tasa de alfabetismo se presentó como la más alta (92,4%) entre las principales seis ciudades para igual periodo y rango de edad.

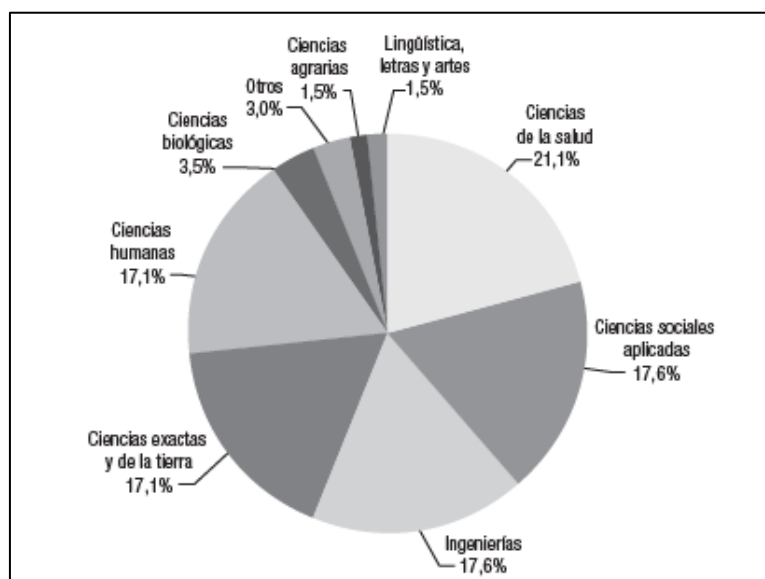
## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

- Para el año 2015, Santander muestra cifras del 91,4% de cobertura en educación secundaria, y segundo puesto nacional en cobertura en educación superior, con un 63,2% para el mismo año.
- El desplazamiento forzado ubica a Santander en el puesto 22, con una disminución notable de más del 50%. Todos estos índices son alentadores para la región. En el municipio de Bucaramanga se tienen identificadas 44373 personas en condición de víctima de la violencia, de las cuales 22799 son mujeres y 21554 son hombres ([www.bucaramanga.gov.co](http://www.bucaramanga.gov.co), 2016).
- En cuanto a homicidios, Santander ocupa el puesto 24 a nivel nacional. Durante los primeros tres meses de 2017 la tasa de homicidios creció en Bucaramanga a tasas que alcanzan el 26% en relación al mismo periodo en el 2016. Esta cifra va en aumento por la guerra que se libra entre organizaciones dedicadas al micro-tráfico y el hurto por el control de territorios para expandir su actividad criminal.
- Actualmente se registran tasas de turismo notablemente al alza, con una participación del 12,8% de turistas extranjeros y 87,2% de turistas nacionales. El 85% de los visitantes lo hacen por motivos personales, en su mayoría (más del 50%) por vacaciones, recreación y ocio, un cuarto del total lo hace por visitar familiares y amigos. El 15% restante del total de visitantes lo hace por negocios o motivos profesionales. En una gran medida (93,4%) pernoctan durante su estadía, con una tendencia a los 2 y 3 días de permanencia ([www.sitursantander.co](http://www.sitursantander.co), 2017).

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### 3.2.4 Factores tecnológicos:

- Bucaramanga se distingue entre las principales ciudades colombianas por tener un capital humano altamente capacitado, importantes centros de investigación y desarrollo tecnológico, instituciones educativas reconocidas en la región y el país por su alta calidad.
- Para el primer trimestre de 2015, Bucaramanga contaba con un total de 126.034 suscriptores de internet de banda ancha y sólo 598 de banda angosta. *PD Bga, pag 30.*
- En Santander el número de investigadores creció un 2,5% durante 2006-2010, superando el promedio del país (2,3%). Adicionalmente, ocupó el cuarto lugar con 195 grupos de investigación activos, de los cuales 10,3% están clasificados en las categorías A1 y A, que son las de mayor rango en cuanto a conocimiento, ciencia y tecnología. Los temas de mayor interés de investigación son recursos energéticos, materiales, biotecnología, tecnología de la información, salud y ciencias sociales (Galvis, 2014).

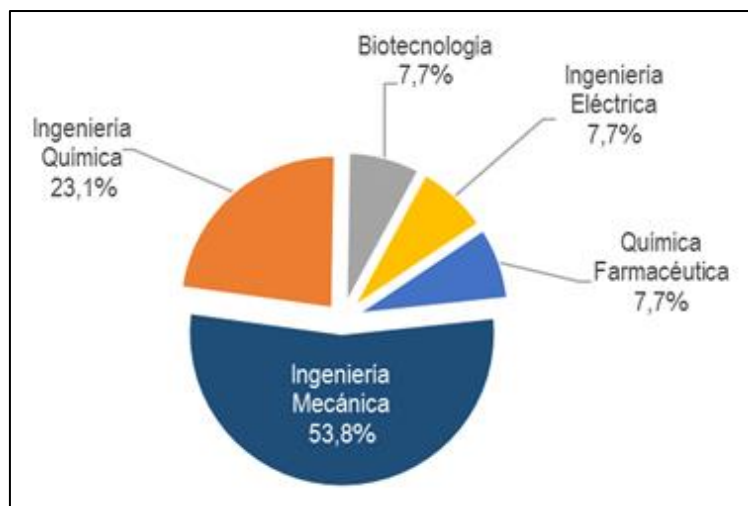


*Figura 9.* Grupos de investigación por área de conocimiento. Nota: adaptado de Economía de las grandes ciudades, 2015.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

- Un importante indicador de desarrollo tecnológico es la aprobación de patentes de innovación. Para Colombia el acumulado es de 181 entre 2001 y 2011. Desde 2010 hasta 2014 se aprobaron cinco patentes para Santander (tres en ingeniería química y dos en ingeniería mecánica). Con la nueva Ley de Regalías, las universidades vinculadas con las empresas podrán acceder a mayores recursos para investigaciones que desarrollen productos o servicios de innovación.

- Durante el año 2015, Santander registró 13 invenciones patentadas, lo que muestra un aumento del 18,2% respecto al año anterior y lo ubica en segundo lugar después de Bogotá, con un total de 31 patentes, pero con un decrecimiento del 36,7% respecto al año anterior. Las patentes de Santander corresponden así: siete en ingeniería mecánica, tres en ingeniería química, una en biotecnología, una en ingeniería eléctrica y una en química farmacéutica. Le siguen Antioquia, Valle y Quindío con 12,2 y 2 patentes respectivamente.



*Figura 10.* Patentes de Santander para el año 2015. Nota: Adaptado de Cámara Directa, 2017.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

- Durante el año 2015, Santander presentaba 521 marcas registradas en distribuidas de la siguiente forma: 15 de bebidas, 29 en metales, 113 de alimentos, 45 de químicos, 259 de servicios, 7 de tabaco, 25 de textiles y 28 de otros. Con estas cifras, Santander se ubica en el quinto lugar después de Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca y Atlántico.

### **3.2.5 Conclusiones análisis PEST**

**Políticos:** Bucaramanga es una ciudad mayoritariamente adepta al Partido Liberal colombiano, prueba de esto son la gran mayoría de sus alcaldes históricamente electos. Sin embargo, desde el año 2016, el alcalde electo Rodolfo Hernández llegó para romper la hegemonía y otorgar a la ciudad un nuevo aire. La percepción del conflicto armado en la ciudad es casi nula. El Estado hace presencia mediante todas sus instituciones brindando a la población una alta cobertura en el saneamiento de sus necesidades. El Área metropolitana de Bucaramanga constituye una fuerte alianza geopolítica para incentivar el comercio y la industria, así como la fuerza laboral y la confianza inversionista. Por su ubicación, la ciudad proporciona ventajas estratégicas para la conectividad entre el centro y el norte del país, de igual modo con la frontera colombo-venezolana. La malla vial que une los principales municipios del departamento de Santander se mantiene desde hace varios años en muy buen estado, lo que es afable para el tránsito de turistas y mercaderes dentro del departamento y hacia afuera de él.

**Económicos:** La ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana proporcionan un buen panorama para la inversión. A pesar de que la economía de la región dependía en gran medida de la producción de petróleo, y teniendo en cuenta las bajas internacionales en los últimos años del precio de éste, se puede decir que Bucaramanga se mantiene económicamente al alza, debido a la gran cantidad de empresas emergentes y establecidas tradicionalmente por

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

las familias y los emprendedores de la región. Su PIB per cápita es los más altos del país y su economía viene creciendo a tasas superiores a las del promedio nacional. El año 2017 se mostraba como un año difícil para la economía de las familias colombianas, debido al alza en los impuestos y la tasa de intervención del Banco de la República para contrarrestar la inflación, sin embargo, la ciudad se ha mostrado con una tendencia a la estabilidad de los precios de los productos y los alimentos. Es importante considerar que la educación superior es un sector que ha tomado fuerza en el AMB y generado gran cantidad de profesionales, que gran parte de estos se establecen en la urbe y aportan su fuerza laboral calificada al mejoramiento de la región.

Para el año anterior (2016) fue sobresaliente la actividad económica del sector de restaurantes y hoteles, lo cual otorgó empleo y apporto en gran medida al PIB de Santander. Este aumento viene de la mano con la importancia y el incentivo que se dio al turismo en la región durante el mandato del anterior gobernador y el auge por la construcción de mega centros comerciales los cuales son puntos de convergencia de gran cantidad de personas durante todas las semanas. Las marcas gastronómicas locales han encontrado en estos focos del comercio un punto estratégico para incrementar sus ventas y dar a conocer sus productos.

Finalmente, Santander comprende un territorio rico con grandes posibilidades de producción agrícola, una amplia gama de pisos térmicos y una proximidad a fuentes hídricas muy favorable. Bucaramanga se percibe como una ciudad con buena capacidad de abastecimiento del recurso hídrico para sus pobladores, así como punto de concurrencia para el comercio de los productores del sector agronómico y pecuario. De este modo, es una ciudad con factores muy favorables para su desarrollo económico y social, la cual puede

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

seguir punteando las listas de los indicadores económicos del país y más aún, ser el referente nacional.

**Sociales:** Bucaramanga es una de las ciudades colombianas con mejores indicadores sociales. Tiene una tasa relativamente baja de incidencia en pobreza y una distribución más equitativa del ingreso. Se destaca por su alta cobertura, oferta y calidad en educación. Sus altos índices de formación académica repercuten en un mejor desarrollo económico, además de tener efecto en la generación de conocimiento, innovación y productividad. Se destaca como una ciudad ordenada y acogedora, con una seguridad aceptable en relación a las demás ciudades del país, así como una buena movilidad y conectividad interna. Es importante tener en cuenta que Bucaramanga es un punto de concurrencia de personas de otros lugares del país, que vienen para efectos de negocios, turismo o educación, lo cual genera un entorno muy nutrido de experiencias y contribuye al mejoramiento de la ciudad en todos los aspectos.

**Tecnológicos:** La ciudad de Bucaramanga se distingue actualmente por ser una ciudad universitaria, con un recurso docente altamente formado y con interés en desarrollar investigación. Un gran número de grupos de investigación realizan sus actividades en la ciudad, aportando cada más patentes e investigadores a la cifra local. Es importante resaltar que estos estudios se enfocan en diversas ramas del conocimiento, desde la medicina hasta la ingeniería o las ciencias humanas que aportan al mejoramiento de los procesos de las industrias locales y por lo tanto al mejoramiento de la economía de la región.

Otro aspecto a resaltar es la cobertura de los servicios de información digital y telecomunicaciones, los cuales cuentan con una alta cobertura para Bucaramanga y su área metropolitana, de este modo es una ciudad segura para el manejo de información y transacciones digitales, así como para la conexión con aliados y bancos de datos. Las

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

empresas prestadoras de este servicio compiten por el dominio de la localidad, lo cual garantiza una amplia gama de servicios para particulares y empresas, así como el mejoramiento continuo del mismo.

**3.2.5.1 Valoración de análisis PEST.** La tabla 1 contiene la evaluación de cada factor estudiado para efectos del macro entorno.

Tabla 1.

*Valoración concluyente del análisis PEST.*

<b>Factor</b>	<b>Valoración</b>	<b>Descripción</b>
<b>Político</b>	4	Se cuenta con una estabilidad política confiable en la ciudad. El conflicto armado no existe y la seguridad en los sectores comerciales es fuerte. Las políticas están orientadas a incentivar la industria y la ciudad genera confianza entre sus habitantes.
<b>Económico</b>	4.5	La ciudad de Bucaramanga ofrece un buen panorama de inversión. Su crecimiento industrial es sostenido y sus habitantes gozan de buenos ingresos económicos. Las vías de acceso y comunicación con otras ciudades se encuentran en buenas condiciones.
<b>Social</b>	4	Se observa en los habitantes de la ciudad un buen grado de formación, lo que les permite optar por mejores condiciones de vida. La ciudad sobresale por su organización y la conservación de las áreas comunes, fundamentado en el sentido de pertenencia de sus ciudadanos y dirigentes.
<b>Tecnológico</b>	4	La ciudad cuenta con excelente red de telecomunicaciones. Las tecnologías de información y comunicación son accesibles. Los grupos de investigación de las universidades priorizan en el crecimiento de la industria local.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### 3.3 Análisis de micro entorno

Es una herramienta de gestión estratégica que estudia el sector en específico a través del análisis de las cinco fuerzas que lo componen y que tiene como objetivo conocer el grado de competencia en la industria en estudio (Las 5 fuerzas de Porter, 2016).

Este modelo postula cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria:

- Amenaza de nuevos participantes
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Intensidad de rivalidad entre competidores
- Amenaza de sustitutos

**3.3.1 Poder de negociación de los compradores o clientes.** Los clientes se encuentran claramente concentrados en la zona urbana de la ciudad de Bucaramanga. El sector de negocios tipo cabaré en la ciudad de Bucaramanga es nulo o poco desarrollado. Los principales competidores ofrecen shows básicos con una sola modalidad artística (sólo música) o dos (música y danza) en el mejor de los casos. La puesta en escena suele ser sólo un acompañante a la velada, que junto a la cena y la bebida configuran un ambiente para conversar, comer y beber o simplemente mirar el espectáculo, que en ninguno caso se establece éste como el foco de atención durante toda la noche. En todos los casos, el show se realiza exclusivamente uno o dos días del fin de semana. Las temáticas que caracterizan cada lugar suelen ser excluyentes de los clientes de otros, así, el público que asiste a un sitio con show de vallenato en vivo, no suele acudir a otro sitio con show de rock, metal o jazz, por diferencias culturales muy marcadas que existen entre los gustos.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

A pesar de que existen múltiples opciones de productos sustitutos en el ambiente de nocturno en la ciudad, mediante un Cabaré se busca establecer un nuevo concepto de entretenimiento para la población que pernocta en la ciudad, con una propuesta innovadora y atractiva que proporcione un ambiente auténtico sin igual en la región.

De este modo se puede inferir que el poder de negociación de los clientes es bajo, debido a la escasa oferta y el carácter escueto de los espectáculos ofrecidos. Así mismo, es de resaltar que la idea de una casa cabaré en la ciudad de Bucaramanga es de carácter pionero, lo cual es un factor favorable a la hora de colocar precios y elegir clientes. Debido a esto, la empresa se permite el poder de fijar precios y el cliente tiene bajo poder de negociación.

**3.3.2 Poder de negociación de los proveedores.** Existen dos factores importantes que requieren aprovisionamiento en el negocio cabaré:

*El restaurante bar.* En este aspecto, el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la gran cantidad de establecimientos que existen en el mercado de aprovisionamiento de alimentos pre cocidos e insumos para la cocina, así como despensas de bebidas alcohólicas.

En la ciudad se encuentra un alto número de estos proveedores, sin embargo, los insumos para cocina serán adquiridos en la plaza de mercado central de Bucaramanga, por la calidad, frescura y comodidad de precios. En su defecto existen proveedores tipo fruver que venden al por mayor a precios con beneficios y se encuentran ubicados dentro de la ciudad. Como alternativa se puede contratar un servicio de catering, quienes se encargarían de éste componente del negocio, sin embargo por ahora será sólo una idea. De igual modo se encuentra un gran número de despensas de licores al por mayor en la ciudad.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**La puesta en escena.** Es el principal factor de atracción para el público, por lo tanto, debe ser de alta calidad. Actualmente existe gran cantidad de artistas individuales, grupos musicales y compañías de danza en la ciudad, sin embargo, se debe ser cuidadoso y selectivo si se quiere garantizar la calidad del show. El poder de negociación de los proveedores de espectáculo artístico es bajo, debido a que pocos establecimientos ofrecen espacios pagos para éstos y la oferta de artistas en la ciudad es alta.

El principal grupo folclórico en Bucaramanga con puestas escénicas en torno a la identidad cultural de Colombia es la Agrupación GIFOS (Grupo de Integración Folclórica de Santander) bajo la dirección del maestro folclorista Guillermo Laguna. Existen otras agrupaciones enfocadas en la misma temática como el grupo Danzas UIS, quienes integran danza y música en su repertorio y también cuentan con una trayectoria destacable. Éstas entre otras.

**3.3.3 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.** El negocio cabaré tiene como principal atractivo el show escénico que garantiza el entretenimiento durante la estadía del cliente, al ser el foco de atención debe ser de alta calidad, solidez y duración adecuada. El servicio de restaurante bar es secundario y se adapta como acompañante de la velada.

Las barreras que determinan la probabilidad de apertura de nuevas empresas en el sector son de tipo legales, recursos, aceptación en el mercado entre otros. De igual modo, nuevas empresas con innovación en sus procesos, mayor calidad y mejores estrategias de mercado pueden ingresar en el sector y ser una fuerte competencia.

### ***Barreras legales.***

1. Existe actualmente en Colombia la ley 1493 del 23 de diciembre de 2011, por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y otras disposiciones.

2. Ley 44 de 1993, como medida reguladora de los derechos de autor para titulares que sean tanto persona natural como persona jurídica, su emisión y difusión.

3. Decreto 3075 de 1997. La salud es un bien de interés público. En éste se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos. Aplica para los establecimientos donde se procesan alimentos, los equipos, utensilios y el personal manipulador de alimentos.

4. Ley 232 de 1995. Se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. Establece requisitos obligatorios que deben cumplir los establecimientos abiertos al público.

### ***Barreras de inversión.***

1. Escenario: Para el correcto desarrollo de un show artístico el establecimiento debe invertir en un escenario adecuado para las artes escénicas, lo que involucra la tarima, el sistema de sonido, los camerinos y el espacio para el público. Ésta inversión debe ser alta si se quiere ofrecer un espectáculo de calidad.

2. Ubicación: el establecimiento debe tener una ubicación estratégica en una zona concurrida de la ciudad, lo cual representa un alto costo en compra o alquiler. Del mismo modo existe un alto costo asociado a la adecuación interna del lugar.

### ***Competencia.***

1. El crecimiento del sector restaurantes fue de 1,1% en el año 2016 en el departamento de Santander. En total se registraron 7,641 empresas establecidas en éste sector en el departamento ([www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com), 2017).

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

2. En el municipio de Bucaramanga, en el sector Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación, se tuvo un registro de 507 empresas para el año anterior (www.compitem360.com, 2017).

***Barreras de conocimiento.*** Los conocimientos necesarios para llevar a cabo un negocio tipo cabaré están relacionados con la producción de entretenimiento basado en artes escénicas en vivo. Para ello se hace necesario contar con un cuerpo técnico formado en el desarrollo de puestas escénicas que involucren música, danza y magia, así como un equipo que garantice la amplificación del sonido y los efectos visuales adjuntos al show. De igual modo se hace necesario el personal especializado en la producción de platos y bebidas relacionadas con la temática seleccionada.

La gran mayoría de los nuevos negocios de restauración se enfocan sólo en la comida y los atractivos temáticos inertes. Las barreras de entrada de carácter económico son bajas comparadas con otras industrias. La maquinaria es accesible tanto para la producción de alimentos y la producción del show.

**3.3.4 Amenaza de productos sustitutos.** Aunque en los últimos años la cantidad de restaurantes bar se ha incrementado significativamente en Bucaramanga, muy pocos de estos negocios realizan ofertas verdaderamente diferenciadoras. Todos se suelen clasificar por el tipo de comida o por géneros musicales, como el vallenato, el rock y metal, salsa, música electrónica, o música popular en general. La categorización de este modo hace que su segmento de clientes sea mutuamente excluyente, haciendo que los clientes que se identifican con un género musical no acudan los sitios con otro diferente.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla 2.

*Establecimientos que ofrecen productos sustitutos en Bucaramanga.*

Establecimiento	Tipo de show
Aguanilé	Salsa orquesta y baile
AMMUS jazz cava	Cuarteto de jazz
Llamarada	Rock and roll
Malabar	Stand up comedy
Clásicos y antiguos	Por contrato
BPM	Jazz jams

***Aguanilé, Salsa house:*** Casa discoteca con temática de música salsa con orquesta en vivo de 10pm a 12 de media noche. El show es acompañante para bailar al ritmo de la música. La entrada al establecimiento tiene un valor de \$20.000. Los músicos reciben un pago de \$70.000 por el show. El show se realiza viernes y sábados. Se encuentra ubicado en un sector de alta concurrencia nocturna en la ciudad.

***Ammus Jazz Cava:*** Restaurante bar con temática de jazz norteamericano. Realiza show de música en vivo con cuarteto de jazz todos los viernes, no abren otro día. La entrada tiene un valor de \$10.000 por persona y los músicos reciben su pago de acuerdo a un porcentaje pactado sobre el total de personas que ingresaron. En el sitio se ofrece cenas, licores y cervezas como acompañantes de la noche. Tiene una capacidad máxima de noventa personas. Se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, aislado del eje de pernoctación de la ciudad.

***Clásicos y antiguos:*** Establecimiento con gran capacidad para público. Realiza conciertos con grupos prestigiosos de diversos géneros musicales. El valor de la entrada o boleta depende del show contratado. En el sitio se ofrecen comidas rápidas y bebidas alcohólicas. Los eventos se realizan con baja frecuencia. Su ubicación es a las afueras de la ciudad.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Los productos sustitutos son pocos aunque en gran cantidad. Todos los establecimientos mencionados en la tabla ofrecen productos similares y con shows monotemáticos con sólo música en vivo. De lo anterior se concluye que la amenaza por productos sustitutos es moderadamente baja.

**3.3.5 Rivalidad entre competidores existentes.** Existe una competencia moderadamente baja entre los establecimientos restaurante show, sin embargo, cada fin de semana la clientela abastece cada negocio lo suficiente. Se observa en redes sociales poca publicidad, así como en otros medios como radio, televisión o volanteo tiende a nula. Adicional a esto, la cantidad de negocios es poca y la variedad es modesta.

De acuerdo con el portal Compite 360 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, actualmente existen 507 empresas relacionadas con actividades artísticas, de entretenimiento y recreación. Cada establecimiento se encarga de vender su propia boletería, no se hace a través de terceros. En algunos casos, la boletería viene acompañada de tapas, una copa de vino o algún aperitivo para generar atracción al comprador. La oportunidad de crecimiento se ubica principalmente en generar un show de valor para el cliente que cause la fidelidad del mismo, cada negocio lo hace con su temática propia.

**3.3.6 Conclusión.** De acuerdo al análisis de microentorno realizado y considerando los resultados de cada una de Las 5 Fuerzas de Porter, se concluye que los factores que influyen en el sector del entretenimiento en la ciudad de Bucaramanga proporcionan un ambiente favorable para la creación de la Casa cabaré La verbena.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### 4. Estudio de mercado

El estudio de mercado permite demostrar si es conveniente o no ofrecer un producto o servicio, a través de la recopilación y análisis de datos del mercado como son: los ingresos de la población, su crecimiento, hábitos de consumo, políticas del gobierno, impuestos, etcétera. Es importante tener en cuenta el mercado al que va dirigido el producto o servicio y a qué nivel se comercializará, ya sea municipal, regional, nacional o internacional. En conclusión, existen tres objetos principales de estudio: El producto, el consumidor y la comercialización.

#### 4.1 Mercado potencial y objetivo

El mercado potencial y objetivo está enmarcado en las personas que frecuentan las actividades de entretenimiento nocturno en la ciudad. Se tendrá en cuenta el interés por la identidad cultural de Colombia por ser el eje temático de Casa cabaré La verbena.

Tabla 3.

*Bases para segmentar el mercado.*

<b>Geográfico</b>	
País	Colombia
Departamento	Santander
Municipio	Bucaramanga
Total de habitantes	527913
Zona	Urbana y suburbana
<b>Aspectos demográficos</b>	
Ingresos	Superiores a 1 SMMLV
Edad	De 18 hasta 65 años
Ciclo de vida	Adultos jóvenes, adultos maduros y adultos mayores
Escolaridad	Cualquiera

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla 3. (Continuación)

Aspectos psicográficos	
Estilo de vida	Pernoctantes: con hábito de entretenimiento nocturno
Clase social	Clase media y clase alta
Motivos	Entretenimiento, relaciones sociales, vida nocturna.
Aspectos relacionados con el producto	
Beneficios buscados	Experiencias, calidad de entretenimiento, relaciones sociales.
Tasa de uso	Semanal

Es importante tener en cuenta que por el carácter de entretenimiento nocturno de Casa cabaré La verbena y por el expendio de bebidas alcohólicas se hace menester restringir el acceso para menores de edad, de igual modo las personas de tercera edad (más de 65 años) no entrarán en consideración dentro del mercado objetivo (www.minsalud.gov.co, 2016).

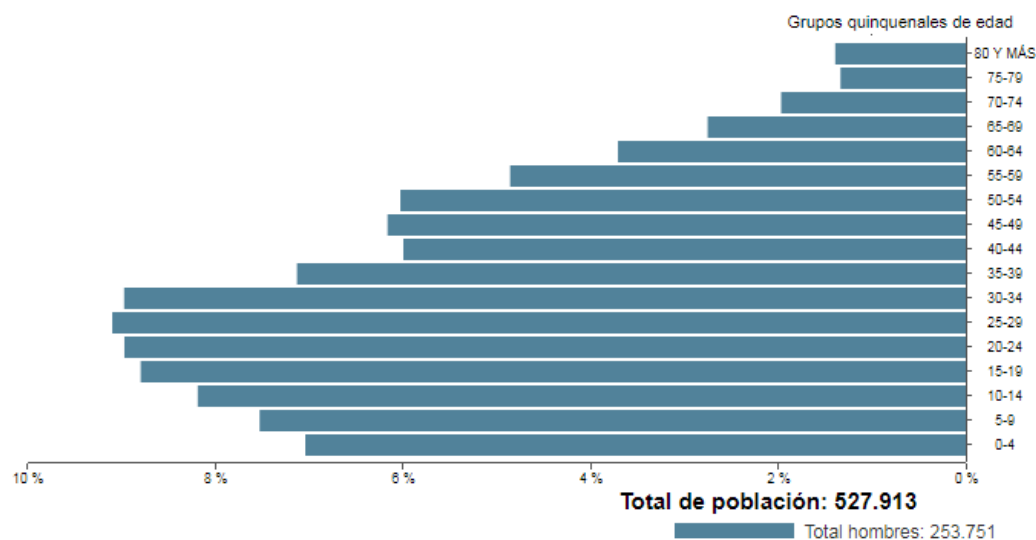


Figura 11. Pirámide de población total masculina según grupos quinquenales de edad.

Nota: Adaptado de DANE, 2016.

La porción masculina que se encuentra entre los 18 y los 65 años corresponde aproximadamente al 61% del total de población de todos los estratos en la zona urbana y suburbana de la ciudad (www.dane.gov.co, 2015).

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

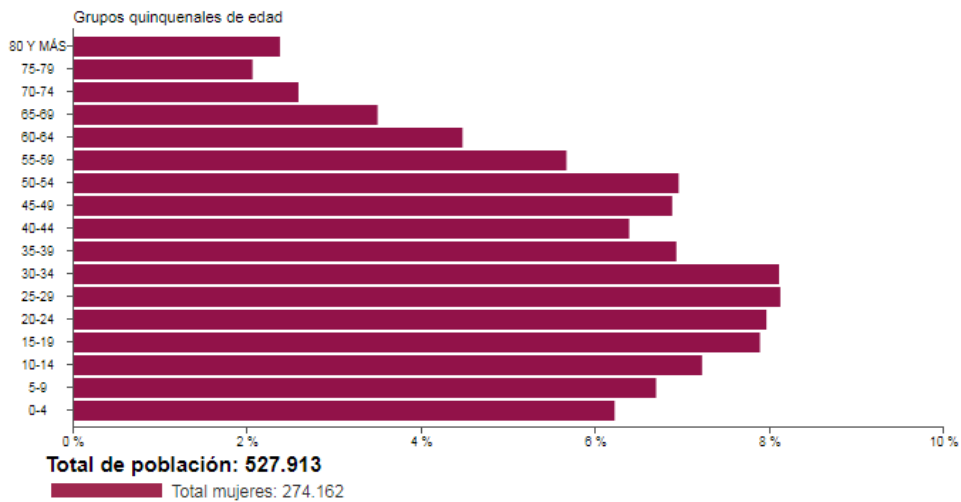


Figura 12. Pirámide de población total femenina según grupos quinquenales de edad.

Nota: Adaptado de DANE, 2016.

La porción femenina que se encuentra entre los 18 y los 65 años corresponde aproximadamente al 61,5% del total de población de todos los estratos en la zona urbana y suburbana de la ciudad.

### 4.2. Investigación de mercados

El principal propósito de la investigación de mercados presente es pronosticar la demanda del mercado objetivo. El procedimiento se divide en dos etapas, la primera comprende una investigación exploratoria mediante el uso de datos secundarios y la segunda etapa consiste en una investigación de mercados concluyente de carácter descriptivo mediante la aplicación de encuestas aplicadas a una muestra del mercado objetivo como fuente de información primaria.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**4.2.1. Definición del problema de investigación.** La presente investigación de mercados tiene como objetivo determinar la aceptación y el consumo de un producto de entretenimiento cultural en los habitantes de la ciudad de Bucaramanga, para estimar la demanda del mercado objetivo y las pautas necesarias para el desarrollo del plan de mercadeo.

**4.2.2. Investigación exploratoria.** Comprender la exploración o examen de una situación para brindar una comprensión primaria del mismo.

**4.2.2.1 Consumo y producción cultural en Colombia.** La Cuenta Satélite de Cultura CSC constituye un sistema de información económica en torno a la producción cultural y es adjunto al Gobierno Nacional por medio del Ministerio de Cultura y el DANE (Departamento nacional de planeación). Es un instrumento que permite la valoración económica de los bienes y servicios culturales, así como de las actividades que lo generan. A continuación se presentan los resultados en la cuenta Balance Oferta Utilización (BOU) de la Cuenta Satélite de Cultura, se observa un incremento sostenido y representativo en las cifras de oferta y demanda en cuanto a servicios de producción y presentación de artes escénicas (www.dane.gov.co, 2016):

Conceptos		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>O F E R T A</b>	Producción precios básicos	37.569	33.666	38.453	37.875	44.275	41.531	50.892
	Producción de mercado	37.569	33.666	38.453	37.875	44.275	41.531	50.892
	Impuestos sobre los productos excepto el IVA	5.947	5.745	6.249	5.748	6.359	5.781	7.507
<b>Oferta total - Precios comprador</b>		<b>43.516</b>	<b>39.411</b>	<b>44.702</b>	<b>43.623</b>	<b>50.634</b>	<b>47.312</b>	<b>58.399</b>
<b>Demanda total - Precios comprador</b>		<b>43.516</b>	<b>39.409</b>	<b>44.702</b>	<b>43.622</b>	<b>50.634</b>	<b>47.312</b>	<b>58.399</b>
<b>D E M A N D A</b>	Consumo final Hogares precios comprador	29.735	28.721	31.243	28.738	31.796	28.904	37.535
	Consumo final Hogares precios básicos	23.788	22.977	24.994	22.991	25.436	23.123	30.028
	Impuestos sobre los productos excepto el IVA	5.947	5.745	6.249	5.748	6.359	5.781	7.507
	Consumo final Gobierno	13.781	10.688	13.459	14.884	18.838	18.408	20.864

*Figura 13.* Consumo y producción cultural en Colombia, cifras en millones de pesos.

Nota: Adaptado de Cuenta satélite de cultura, 2016.

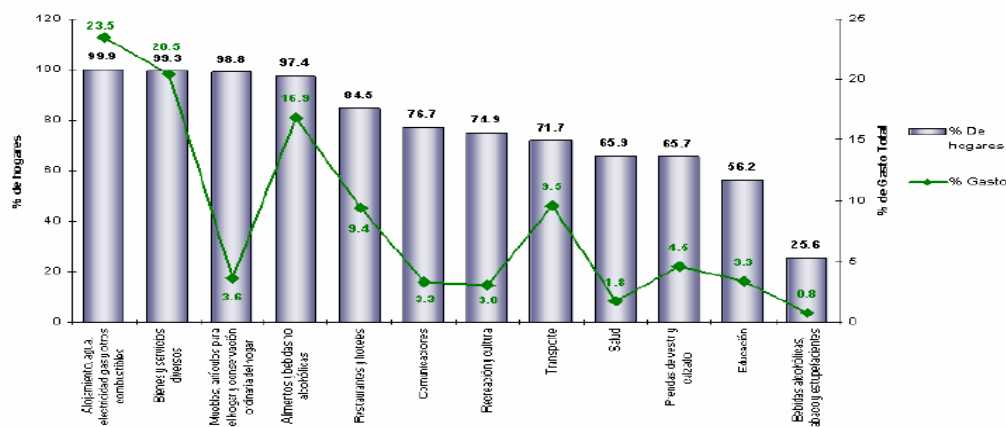
## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

De igual modo, para el producto música, se presentan cifras alentadoras en el Balance Oferta Utilización respecto a producción y demanda de material de sonido y musical, también basado en la Cuenta Satélite de Cultura:

Conceptos		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>O</b>	Producción precios básicos	63.177	75.652	82.635	88.619	100.831	109.518	115.976
<b>F</b>	Producción de mercado	63.177	75.652	82.635	88.619	100.831	109.518	115.976
<b>E</b>	Importaciones CIF precios básicos	65.914	90.564	75.480	71.866	53.489	66.676	52.084
<b>R</b>	Impuestos y derechos sobre las importaciones	2.239	3.273	1.688	1.488	1.020	1.163	908
<b>T</b>	Márgenes de comercio	13.610	18.964	18.825	21.259	25.717	24.204	27.705
<b>A</b>	Impuesto al Valor Agregado (IVA) no deducible	4.875	7.215	7.090	7.644	10.185	6.231	9.865
<b>Oferta total - Precios comprador</b>		<b>149.815</b>	<b>195.668</b>	<b>185.718</b>	<b>190.876</b>	<b>191.242</b>	<b>207.792</b>	<b>206.538</b>
<b>Demanda total - Precios comprador</b>		<b>149.815</b>	<b>195.668</b>	<b>185.719</b>	<b>190.875</b>	<b>191.242</b>	<b>207.792</b>	<b>206.538</b>
<b>D</b>	Consumo final Hogares precios comprador	128.987	168.466	126.181	129.685	131.771	143.175	142.310
<b>E</b>	Consumo final Hogares precios básicos	110.502	142.287	100.266	100.782	95.869	112.740	104.740
<b>M</b>	Márgenes de comercio	13.610	18.964	18.825	21.259	25.717	24.204	27.705
<b>A</b>	IVA no deducible	4.875	7.215	7.090	7.644	10.185	6.231	9.865
<b>N</b>	Variación de existencias	17.170	18.374	48.955	53.763	50.521	50.148	54.659
<b>A</b>	Exportaciones a precio comprador	3.658	8.828	10.583	7.427	8.950	14.469	9.569

*Figura 14.* Balance de oferta utilización de producción y demanda de material musical, cifras en millones de pesos. Nota: Adaptado de Cuenta satélite de cultura, 2016.

La encuesta de ingresos y gastos 2006 – 2007 del DANE, que tiene como objetivo obtener información sobre el monto y la distribución de los ingresos y gastos de los hogares colombianos permitió ver el siguiente resultado del gasto de los hogares de las cabeceras municipales:



*Figura 15.* Estructura del gasto y participación de los hogares ordenado por gasto total Cabecera. 2006-2007. Adaptado de Encuesta de ingresos y gastos, DANE, 2007.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Se observa un gasto del 3% de los ingresos de los hogares en recreación y cultura, con una participación del 74,9% de los hogares en este gasto. Es de resaltar que este gasto es similar al de educación, comunicaciones y se ubica por encima del gasto de salud.

### **4.3. Investigación concluyente**

La investigación concluyente se realiza mediante una investigación descriptiva aplicando encuestas a una muestra del mercado objetivo como fuente de información primaria. Su principal objetivo es la descripción de las características del mercado.

**4.3.1. Objetivos de la encuesta.** Determinar la aceptación y el consumo del producto de entretenimiento cabaré con identidad cultural de Colombia en los habitantes mayores de edad en la ciudad de Bucaramanga.

- Determinar la periodicidad con que los habitantes de Bucaramanga mayores de edad frecuentan las actividades de entretenimiento nocturno.
- Entender las características de los sitios actuales que causan atracción en el público.
- Identificar un rango de suma de dinero que el cliente está dispuesto a gastar en una noche de entretenimiento.
- Verificar el atractivo que genera la identidad cultural de Colombia para un negocio de entretenimiento en los habitantes de Bucaramanga.
- Determinar las características del consumo potencial dentro de un establecimiento con las características propuestas en éste plan de negocio.
- Conocer la demanda potencial del establecimiento para deducir la capacidad a instalar.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**4.3.2 Diseño de cuestionario.** La encuesta presentada fue diseñada de acuerdo a los objetivos planteados para la investigación concluyente y el objetivo del análisis del mercado, con el fin de obtener información primaria acerca del mercado objetivo que permita el desarrollo de los objetivos de este proyecto en corto, mediano y largo plazo. La encuesta consta de 22 preguntas con selección múltiple. Para encontrar el tamaño de muestra se considera el mercado objetivo como una población infinita ( $N > 100.000$ ), será aplicada mediante un muestreo aleatorio simple.

**4.3.3 Tamaño de la muestra.** La población de la ciudad de Bucaramanga son 530 mil habitantes. Por el carácter de establecimiento de entretenimiento nocturno y la venta de bebidas embriagantes, sólo será permitido el ingreso a mayores de 18 años. Casa cabaré La verbena se enfocará a mediano y alto poder adquisitivo, para efectos de derecho de admisión y para solventar la calidad de entretenimiento, por lo tanto, está investigación concluyente será orientada para público de estrato 3, 4, 5 y 6.

$$n = \left[ \frac{Z^2 * p * q}{e^2} \right]$$

Donde:

z: Estimador de la distribución normal a un nivel de confianza del 95%. 1,96.

p: Probabilidad de éxito (50%)

q: Probabilidad de fracaso (50%)

e: Error máximo (5%)

n: Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra es:

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

$$n = \left[ \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} \right]; \quad n \approx 384$$

Se hacen necesarias 384 encuestas aplicadas a los habitantes de Bucaramanga mayores de 18 años y de estrato 3 en adelante.

**4.3.4 Distribución de encuestas a realizar.** A continuación se presenta el registro de clientes por estratos socioeconómicos en la ciudad de Bucaramanga.

Tabla 4.

*Clientes urbanos por estrato socioeconómico.*

Número de clientes urbanos residenciales						
Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total
25387	29746	37241	50252	4811	7853	155290

*Nota:* Adaptado de Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la truchicultura intensiva, 2017.

Las encuestas a realizar se aplicarán a los estratos 3, 4, 5 y 6. Por lo tanto su distribución será así:

Tabla 5.

*Número de encuestas a aplicar por estrato.*

Estrato	2	4	5	6	Total
Cantidad de hogares	37241	50252	4811	7853	100157
Porcentaje	37,18%	50,17%	4,80%	7,83%	100%
Clasificación	Estrato medio		Estrato alto		
Cantidad	87493		12664		100157
Porcentaje de clasificación	87,36%		12,63%		100%
Cantidad de encuestas	335		48		384

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### 4.3.5. Ficha técnica

Tabla 6.

*Ficha técnica de la encuesta a realizar.*

Nombre de la encuesta	Estimación de la demanda de entretenimiento nocturno con temática de la identidad cultural de Colombia.
Fecha de realización	Octubre de 2017
Mercado objetivo	Habitantes de Bucaramanga mayores de 18 años y de estrato 3 en adelante.
Método de muestreo	Método probabilístico: aleatorio simple Total encuestas: 384.
Tamaño de muestra	Estrato 3: 143, estrato 4: 193 (Categoría estrato medio 336) Estrato 5: 18, estrato 6: 60 (Categoría estrato alto 48)
Error estándar y nivel de confianza	E (error estándar) = 5% , z (nivel de confianza) = 95%
Técnica de recolección de datos	Encuesta vía web, cuestionario Google.
Ciudad de aplicación	Bucaramanga

**4.3.6 Análisis de resultados.** En el apéndice A se presenta el cuestionario aplicado, la tabulación de los datos y sus respectivas gráficas.

- Pregunta 1: Edad.

El 81% de las encuestas fueron contestadas por personas en un rango de edad entre 18 y 30 años, la porción restante corresponde a población de más de 30 años. Es importante tener en cuenta que la edad mínima para el ingreso al establecimiento es 18 años.

- Pregunta 2: Género

Poco más de la mitad de las encuestas fueron contestadas por mujeres, con un porcentaje ligeramente superior al de hombres que contestaron.

- Pregunta 3: Ocupación

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Con un 63%, la mayoría de los encuestados tienen por ocupación ser estudiante, seguido por un 27% que manifestó ser profesional y una ligera porción corresponde a empresarios e independientes.

- Pregunta 4: ¿Frecuenta las actividades de entretenimiento nocturno de la ciudad?

El 91% de los encuestados manifiesta frecuentar las actividades de entretenimiento nocturno de la ciudad, lo cual es alentador para éste proyecto.

- Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia lo hace?

Un pequeño porcentaje de la muestra dice frecuentar entretenimiento nocturno más de una vez por semana, lo cual es normal en la ciudad de Bucaramanga. Por otra parte, el 33% manifiesta hacerlo al menos una vez por semana, lo cual es alentador y genera buenos augurios para el negocio planteado en este libro. También hay quienes no frecuentan estas actividades semanalmente, pero manifiestan hacerlo al menos una vez por mes, lo cual permite deducir que esta conducta se da, en parte, por la monotonía que existe actualmente en el entretenimiento nocturno de la ciudad.

- Pregunta 6: ¿Le gusta presenciar eventos de entretenimiento con artistas en vivo?

Se observa que al 82% de la muestra le interesa apreciar funciones artísticas con artistas en vivo, lo cual es predecible debido al impacto visual que causa y la mayor captación de los sentidos. Un bajo porcentaje responde No, posiblemente porque no lo ha presenciado debidamente.

- Pregunta 7: ¿Cuánto paga por asistir a este tipo de eventos?

Un porcentaje significativo dice pagar nada por asistir a eventos culturales con artistas en vivo, lo que sucede debido a los eventos culturales realizados por el Instituto Municipal de cultura al aire libre o de acceso libre en la ciudad. El 30% dice haber pagado entre mil y diez

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

mil pesos, que puede entenderse para eventos culturales en auditorios cerrados, principalmente de universidades locales. El 17% manifiesta haber pagado más de veinte mil pesos y el 7% dice haber pagado más de cincuenta mil pesos, se deduce para eventos privados en auditorios de la ciudad o discotecas con grupos musicales contratados.

- Pregunta 8: Cuando busca un sitio para su entretenimiento nocturno, lo selecciona por:

La mayor parte de la muestra (el 57%) considera como principal atractivo la calidad de entretenimiento ofrecido. El 13% piensa en la temática y el diseño del lugar como la característica de mayor importancia. El 16% se orienta por la ubicación del establecimiento y el 14% por la exclusividad, entendido como un lugar único que logra diferenciarse de otras opciones y por lo tanto causa atracción y excluye a las demás.

- Pregunta 9: ¿Cuánto dinero suele gastar en su lugar de preferencia?

El 31% responde gastar entre diez mil y veinte mil pesos en su lugar de preferencia, el 42% dice gastar entre veinte mil y cincuenta mil. El 22% gasta más de cincuenta mil y el 5% gasta más de cien mil pesos, de lo cual se infiere que existe clientela con buen potencial económico para gastar en su entretenimiento.

- Pregunta 10: ¿Conoce establecimientos en la ciudad donde pueda apreciar funciones programadas con artistas en vivo mientras es atendido por un servicio de restaurante bar?

El 56% afirma conocer lugares con servicios similares que incluyen show artístico en vivo más el servicio de restaurante y bar. El otro 44% dice no conocer establecimientos con este tipo de servicio, el cual puede representar una potencial clientela.

- Pregunta 11: Seleccione o nombre el lugar:

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Los establecimientos nombrados fueron Ammus Jazz Cava con un 36% que es un bar tipo cava española con cuarteto de jazz en vivo cada viernes en la noche. Aguanilé Salsa House con 33% es un bar discoteca con show de orquesta de salsa en vivo cada viernes y sábado. 90 millas 12% es un bar con tarima que contrata grupos musicales, especialmente son cubano y salsa. Danny Burguer es un establecimiento de comidas rápidas que contrata bandas de rock locales para dar un ambiente musical a sus comensales. Existen otros establecimientos nombrados en menor cuantía como Fusader y Bonobo bar.

- Pregunta 12: ¿Cómo se sintió con el espectáculo ofrecido?

Se observa que el 56% manifiesta haberse sentido satisfecho con el espectáculo ofrecido en su lugar de preferencia, sin embargo, el 27% dice sentir insatisfacción y un 17% prefiere no realizar afirmaciones.

- Pregunta 13: ¿Cuál de las siguientes artes le gusta más apreciar en vivo?

Los encuestados manifiestan tener preferencia por la música en vivo, con un 43%, seguido de danza, magia, narración oral y circo con porcentajes de 19%, 10%, 18% y 11% respectivamente. Es importante contar con este respaldo debido a que el show de Casa cabaré La verbena está fundamentado en música, danza y magia.

- Pregunta 14: ¿Con qué prefiere acompañarlo?

El acompañamiento de preferencia en cuanto a bebidas es la cerveza con un 31% de representación, seguido por un licor o un coctel. También se manifiesta el gusto por una cena con 27%. En general se observa preferencia por el servicio complementario de restaurante y bar.

- Pregunta 15: ¿Junto a quién le gustaría pasar ese momento?

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Gran parte manifiesta intención de compartir el entretenimiento junto a amigos (43%). De igual modo, una porcentaje significativo (40%) dice preferir la compañía de su pareja, seguido por la compañía de familiares. Muy pocos están dispuestos a hacerlo solos. Para Casa cabaré La verbena es importante que sus clientes asistan en grupos de personas, lo cual aumenta el consumo y genera nuevos clientes.

- Pregunta 16: ¿Con qué región de Colombia se siente más identificado a la hora de compartir y celebrar?

El 34% se identifican con el folclore santandereano, sin embargo existen quienes pueden identificarse con las regiones costa pacífica, caribe, llanos orientales y el andino en general, causado por quienes habitan en Bucaramanga pero son oriundos de otras ciudades.

- Pregunta 17: ¿Estaría dispuesto a visitar un lugar con funciones de entretenimiento nocturno con artes escénicas en vivo mientras disfruta de su bebida y cena junto a sus amigos o pareja?

Las respuestas resultan favorables. El 78% responde afirmativamente frente a un 9% que dice no. Existe un 13% indeciso pero que representa un cliente potencial por convencer.

- Pregunta 18: ¿Si le dijeran que éste sitio tiene temática de la identidad cultural de las diferentes regiones de Colombia, le sería interesante?

Es motivante observar que al 86% de la población le resulta atractiva la temática de identidad cultural colombiana para el establecimiento, lo cual genera un muy buen pronóstico para el negocio. El porcentaje restante manifiesta nulo interés o indiferencia frente a la temática de Casa cabaré La verbena, sin embargo se incorporará a las estrategias del negocio para capturar este tipo de población.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

- Pregunta 19: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por acceder a éste show de alta calidad junto al servicio de restaurante y bar?

Más de la mitad responde afirmativamente frente a la idea de un servicio acompañado de cena y bebida (70%). Un 15% muestra interés por un servicio sólo de ingreso y el otro 15% restante busca un servicio especial aun cuando su precio sea más alto.

**4.3.7 Conclusión de la encuesta.** El 80% de las personas encuestadas están interesadas en un producto de entretenimiento nocturno con identidad cultural de Colombia al estilo de Casa cabaré La Verbena, lo que indica la favorabilidad del presente proyecto para su incursión en el mercado. El público, en su gran mayoría, se orienta por acudir acompañado a este tipo de eventos por familiares, amigos o pareja. De igual modo existe un alto interés por acompañar el momento con bebidas y cenas especiales. Es de resaltar que se destaca la música como arte escénico de mayor preferencia, con una favorabilidad dos veces mayor que la danza o la narración oral. El cliente elige el sitio de esparcimiento primordialmente por la calidad de entretenimiento y la ubicación. Más del 50% del público estaría dispuesto a pagar más de 20 mil pesos por presenciar el show planteado, y el 15% está dispuesto a pagar 50 mil o más por el mismo show con el plus de atención de especial.

### **4.4 Estimación de la demanda.**

Es importante tener en cuenta que por el carácter de entretenimiento nocturno de Casa cabaré La verbena y por el expendio de bebidas alcohólicas se hace menester restringir el acceso para menores de edad, de igual modo las personas de tercera edad (más de 65 años) no entrarán en consideración dentro del mercado objetivo.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

La encuesta se aplicó a una muestra representativa del mercado objetivo. Se analizan los datos obtenidos en la investigación de mercados para cuantificar la demanda potencial. En primer lugar se determina el porcentaje de personas encuestadas que contestaron afirmativamente al producto cabaré con temática de la identidad cultural de Colombia:

Tabla 7.

*Porcentaje de personas interesadas en el producto cabaré con identidad colombiana.*

Categoría	Total muestra	Total respuestas afirmativas	Porcentaje
Estrato medio	336	286	85%
Estrato alto	48	44	92%
Total	384	330	86%

El porcentaje calculado anteriormente se aplica a la cantidad de personas por estrato (www.invisbu.gov.co, 2014).

Tabla 8.

*Cantidad de individuos por categoría.*

Estrato	Porcentaje habitantes	Cantidad de personas	Suma por categoría
3	27,65%	146.129	317.838
4	32,49%	171.709	
5	3,80%	20.083	57.448
6	7,07%	37.365	
Total		375.286	375.286

Se obtiene de este modo la cantidad en bruto de habitantes interesados por las dos categorías. A continuación se toma en consideración la porción el rango de edad que define el mercado objetivo (de 18 a 65 años), que corresponde al 61%. Entonces se obtiene:

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla 9.

*Porción de individuos dentro del rango de edad establecido.*

Categoría	Cantidad bruta	Porción objetivo	Cantidad depurada
Estrato medio	317.838	61%	193.881
Estrato alto	57.448	61%	35.043

Finalmente se aplica el porcentaje de población interesada en el negocio Casa cabaré La verbena obtenido según la encuesta aplicada:

Tabla 10.

*Cantidad de individuos interesados en el producto cabaré.*

Categoría	Cantidad por categoría	Porcentaje interesado	Total interesado
Estrato medio	193.881	77%	149.289
Estrato alto	35.043	83%	29.086
Total	228.924		178.374

**4.4.1 Cálculo de la demanda potencial.** La investigación hecha permite determinar la demanda en el mercado, el cálculo se realiza teniendo en cuenta el dato de la población actual del municipio para establecer el porcentaje de población interesada en el servicio de entretenimiento de Casa cabaré La verbena.

Tabla 11.

*Cantidad de población interesada y porcentaje respectivo.*

Población total	Población interesada	Porcentaje
527.913	178.374	33,8%

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

El porcentaje de población interesada corresponde al 33,8%.

**4.4.2 Participación en el mercado.** Para determinar la participación en el mercado se hace uso de la guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado (www.entrepreneur.com, 2011).

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	10%-15%
6	Grandes	Uno	Diferentes	5%-10%
7	Pequeños	Muchos	Similares	10%-15%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

*Figura 16.* Guía de aproximación al porcentaje de participación en el mercado. Nota:

adaptado de www.entrepreneur.com, 2011.

Se establecen los siguientes parámetros para definir el porcentaje de participación:

- Para la ciudad de Bucaramanga, en el sector de entretenimiento nocturno se ubican grandes competidores. (Grandes).

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

- El número de competidores en el sector es alto. (Muchos).
- Su competencia está representada en productos sustitutos, o sea diferentes.

(Diferentes).

El rango establecido por la tabla para los tres factores definidos como grande, muchos y diferentes es de 0,5%-5%. Se opta por tomar el valor mínimo de participación en el mercado de 0,5%. Se obtiene de la encuesta los datos de frecuencia de consumo del servicio de entretenimiento nocturno por parte de la población.

Tabla 12.

*Frecuencia de consumo de entretenimiento nocturno según la encuesta aplicada.*

	Más de una vez por semana	Una vez por semana	Una vez por quincena	Una vez por mes	A veces
Total población	2,63%	17,38%	17,13%	32,63%	30,25%

A continuación se hace el producto del número de personas potencialmente consumidores del servicio por la frecuencia de consumo, por el porcentaje relativo de consumo de cada respuesta, se obtendrá el total de consumo por año en cada categoría.

Tabla 13.

*Número de potenciales consumidores.*

Consumidores	Frecuencia anual de consumo	Porcentaje relativo	Servicios por año
891,87	96	2,6%	2252
891,87	48	17,4%	7440
891,87	24	17,1%	3667
891,87	12	32,6%	3492
891,87	2	30,3%	540
Total	182	100,0%	17391

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

El estudio arroja una demanda de 17391 servicios al año en Bucaramanga. En lo que respecta a la cantidad de servicios por mes y año se obtiene:

Tabla 14.

*Participación en el mercado.*

Año	Mes	Semana
17391	1449	360

**4.4.3 Proyección de ventas del primer año.** Se estima una proyección de ventas trimestral, a partir de la participación en el mercado de 362 personas semanalmente. Se proyecta inicialmente un aforo del 50% de la capacidad semanal del establecimiento, lo que indica 181 personas, por lo tanto se abrirán las puertas sólo dos días por semana: viernes y sábado. Por medio de las estrategias de mercadeo se dará un crecimiento trimestral del 26% para finalizar el año con atención a 362 clientes semanales.

Tabla 15.

*Proyección de ventas del primer año por trimestres.*

Trimestre	Nro clientes/semana	% crecimiento	Incremento
1	180	26%	47
2	227	26%	59
3	286	26%	74
4	360	-	-

Al finalizar el año, y para atender los 362 clientes semanales se abrirán las puertas por 3 días a la semana.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### **4.5 Plan de mercadeo**

El marketing implica satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores. La función de cualquier empresa es ofrecer valor a los compradores y recibir utilidades a cambio (Philip Kotler, 2015).

El marketing mix es un concepto creado por McCarthy en 1960, el cual engloba los componentes básicos del marketing: Producto, precio, plaza y promoción. Se pueden considerar como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales, para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

**4.5.1 Estrategia de producto:** El producto a comercializar por Casa cabaré La verbena es un show de entretenimiento nocturno en torno a la identidad cultural de Colombia con puestas escénicas en vivo, acompañado de un servicio de restaurante y bar. Para esto se empleará un colectivo de artistas con experiencia destacada en el entorno artístico y cultural de Colombia, que cuenten con montajes de artes escénicas y puedan así mismo desarrollar nuevas propuestas en torno a la identidad nacional. La calidad del show será el fundamento del atractivo del negocio, de este modo se generará un entretenimiento que marque la diferencia en la ciudad. A continuación se definirá las principales características del producto:

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla 16.

*Características del producto Casa cabaré La verbena.*

Nombre	Show cabaré la verbena
Duración	2 horas
Contenido	Música, danzas, magia
Composición	Grupo musical, compañía de danza, ilusionistas.
Periodicidad	Semanal
Frecuencia	3 por semana, 1 por día

El servicio para los clientes contará con la mejor acomodación y mayor atención posible para el confort de los mismos. Para lograrlo se tendrá una recepción previa a la función, con el objetivo de contextualizar los sentidos y aumentar el consumo de los comensales. Esta tendrá una duración máxima de 1 hora y media. Posteriormente, se dará paso al desarrollo del show con las luces enfocadas en la tarima. La atención para el consumo permanecerá en la duración de éste, tanto para bebidas como para suvenires. Durante la puesta escénica estará prohibido realizar registro fotográfico y filmográfico por motivos de distracción y confidencialidad. Al finalizar el show el público tendrá acceso a una sesión de fotos junto a los artistas dependiendo del servicio pagado.

**4.5.2 Estrategia de precios.** Se optará por una estrategia de precios de penetración, por ser un producto nuevo, para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, logrando atraer un gran número de consumidores que causen el aforo total del sitio. Es importante tener en cuenta que el mercado del entretenimiento en Bucaramanga ofrece productos sustitutos en una medida considerable y que el producto de Casa cabaré La verbena es de carácter innovador.

La entrada al establecimiento tendrá un valor asociado que integra tres componentes:

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

- El acceso a la función.
- Acompañamiento (bebida y/o cena).
- Suvenires.

El estudio de mercados arrojó las siguientes preferencias para el servicio:

Tabla 17.

*Preferencias de servicio según la encuesta realizada.*

Servicio	Sólo ingreso	Ingreso y bebida	Ingreso, bebida y cena	Ingreso, bebida y plato ligero
Porcentaje	15%	33%	37%	15%
Rango de precio	Hasta \$10000	Hasta \$20000	Hasta \$50000	Más de \$50000

El 15% del público está interesado en un servicio compuesto sólo por el acceso a la función. El 85% restante manifiesta interés por un complemento de bebida y cena para acompañar la función. De este modo se infiere que es necesario establecer un precio básico para un servicio elemental y aumentar el valor en la medida que se complementa el servicio. Estos precios están sujetos a cambios para efectos de solventar los costos y dar recuperación a la inversión inicial.

**4.5.2.1 Matriz ERIC.** Esta es una herramienta que se enfoca en crear un nuevo espacio en el mercado donde la competencia no tenga importancia, en lugar del océano rojo donde existe una guerra continua de precios. A continuación se presenta la matriz ERIC para Casa Cabaré La Verbena.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

<b>Eliminar:</b> E1: Ausencia de espacios culturales de calidad. E2: Pistas y música en lata, E3: Sonido estrepitoso.	<b>Incrementar:</b> A1: Entretenimiento, A2: Innovación en producciones artísticas, A3: Sentido de pertenencia por nuestra identidad cultural
<b>Reducir:</b> R1: Monotonía en el entretenimiento nocturno,	<b>Crear:</b> C1: Funciones temáticas, C2: Ambiente elegante, C3: Experiencias culturales, Interacción del artista con el cliente.

Figura 17. Matriz ERIC para el producto de Casa cabaré La verbena

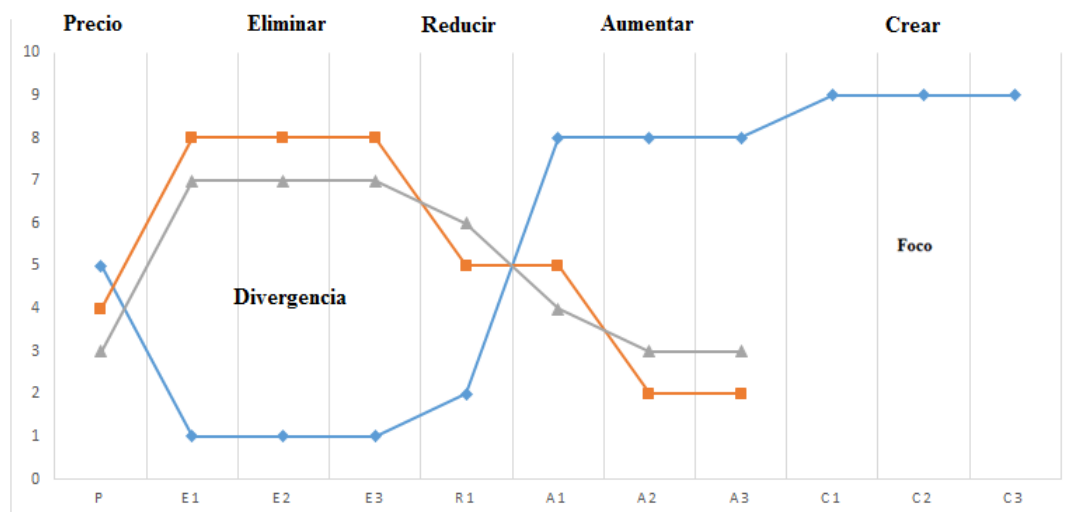


Figura 18. Diagrama para evaluación de factores de la matriz ERIC.

Convención:

- Casa cabaré La verbena
- Discoteca
- Café bar

Casa cabaré La verbena, por la naturaleza del servicio cabaré, creará para los clientes un show artístico de calidad, tocando los sentidos de sus clientes y generando experiencias en torno a la identidad cultural. De este modo se obtiene un incremento de la calidad de

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

entretenimiento y el sentido de pertenencia por nuestro patrimonio cultural. Se decide establecer un precio levemente superior al del mercado para Casa cabaré La verbena.

**4.5.2.2 Fijación de precios.** Se ha decidido establecer los siguientes precios para los 4 tipos de servicio ofrecidos. Se presenta en la siguiente tabla el listado de precios:

Tabla 18.

*Precios fijados para los cuatro tipos de servicio.*

Servicio	Descripción	Precio
Tipo 1	Entrada	\$ 12.000
Tipo2	Entrada + bebida	\$ 25.000
Tipo 3	Entrada + bebida + cena	\$ 45.000
Tipo 4	Entrada + bebida + cena + souvenir	\$ 70.000

El precio se fijó teniendo en cuenta tres factores: Costos asociados, dinámica de los productos sustitutos y precios del mercado. Los precios dados se justifican por las siguientes razones:

1. Precios del mercado: Se toma como referencia los precios establecidos por los productos sustitutos, ya que es el precio acostumbrado a pagar por los consumidores.
2. Costos: Es importante que la venta de la boletería cubra los costos asociados a la producción del show y los beneficios que incluya el tipo de servicio.
3. Dinámica de productos sustitutos: Se considera la estacionalidad de los eventos que se dan en la ciudad por factores como la feria de Bucaramanga, fechas especiales y temporada decembrina. Éstos pueden ser favorables o no para Casa cabaré La verbena.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### 4.5.3 Estrategia de promoción

**4.5.3.1 Eslogan y logotipo.** Está diseñado para transmitir emoción, agudizar los sentidos y generar identidad. Es necesario que sea recordado fácilmente y relacionado de inmediato con el entretenimiento nocturno de la ciudad. Se presenta en la imagen a continuación:



Figura 19. Logotipo de Casa cabaré La verbena.

**4.5.3.2 Publicidad y promoción.** Partiendo de que es un establecimiento nuevo y una idea sin precedentes en la ciudad se debe plantear estrategias de publicidad para dar a conocer el lugar y su idea de valor de tal modo que se logre un posicionamiento sobresaliente entre los productos sustitutos. Las estrategias son las siguientes:

- **Publicidad informativa:** Se busca crear conciencia de un nuevo producto y socializar sus características entre los habitantes de la ciudad. Será de suma importancia la difusión que se haga por redes sociales, teniendo en cuenta que es un gran nicho de transmisión y su costo es muy bajo. De otro modo, por medio de publicidad impresa y anuncios en medios radiales locales se llegará al remanente de público que no sea alcanzado por las redes sociales online.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

En ningún caso se hará publicidad comparativa, por el respeto a las ideas de la competencia y la convicción de poseer una idea innovadora y de gran valor.

Tabla 19.

### *Estrategia de publicidad informativa.*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>
Redes sociales online	Infografía descriptiva de la idea de negocio, por medio de fotografías y videos cortos promocionales.
Publicidad local	Propaganda en medios masivos locales como emisoras y periódicos.

- **Publicidad persuasiva:** Será necesario generar afinidad y preferencia por el patrimonio cultural entre el público local, por lo cual la publicidad debe tener un elemento convincente y atractivo en éste sentido a modo de sonidos, imágenes y elementos representativos de la identidad nacional.

Tabla 20.

### *Estrategia de publicidad persuasiva.*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>
Fidelización de cliente	Venta de boletería total anual con beneficios de descuento y atención especial. Beneficios adicionales por invitar amigos y familiares.
Preferencia patrimonial	Descuentos para clientes que demuestren afinidad con el patrimonio nacional y contribuyan al enriquecimiento del show escénico.

#### **4.5.4 Definición de canales:**

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### *Redes sociales online:*

- Creación de una Fan page para negocio en la red social Facebook con el propósito de obtener gran visibilidad por los usuarios de esta y de igual modo contar con medición de cifras de seguidores, impacto y alcance de las publicaciones realizadas.
- Creación de un perfil en la red social Instagram con el propósito de mostrar al máximo la idea de negocio y todos los elementos de valor que la integran, tanto físicos como intelectuales, a través de galerías fotográficas y filmográficas.

### *Medios masivos:*

- Generación de una cuña radial en las emisoras locales de mayor audiencia.
- Colocación de avisos de prensa en los periódicos más leídos por los habitantes de la ciudad.
- Obtención de espacios de divulgación y entrevistas en los canales de televisión locales.
- Pendones y volantes en centros comerciales de la ciudad en los días de mayor concurrencia.

**4.5.5 Plaza.** Por ser un servicio, intangible y que no confiere propiedad material, es necesaria la convergencia del público en el establecimiento. La venta de boletería se hará mediante los siguientes canales:

- Venta directa de boletería en el establecimiento mediante taquilla
- Venta de boletería a través de plataformas de mercado online.
- Venta de boletería a través de puntos ventas externos, con otros negocios aliados y patrocinadores.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Por la naturaleza del show en vivo se hace estrictamente necesaria la asistencia del público al lugar para poder presenciar la función y acceder a los servicios complementarios, por ello se tendrán en cuenta aspectos para una óptima ubicación que facilite la concomitancia y al mismo tiempo sea acogedor.

### 5. Estudio técnico

#### 5.1 Localización del proyecto

Se presenta a continuación el estudio para la localización de Casa cabaré La verbena.

**5.1.1 Macro localización.** El establecimiento se localizará en la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento de Santander, al nororiente de Colombia. Sus coordenadas geográficas son: Longitud norte  $7^{\circ}$  con  $7'$  y longitud este en  $73^{\circ}$  y  $6'$  (www.bucaramanga.gov.co, 2016).



*Figura 20.* Macro localización de Bucaramanga. Nota: Adaptado de Página oficial del municipio de Bucaramanga, 2017.



## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Estas opciones se evaluarán por el método de puntos ponderados para determinar la mejor localización final. Para realizar éste método, se definieron los factores que benefician o perjudican la localización del establecimiento y se les asigna un peso. Los factores seleccionados son:

- Favorabilidad del precio del arriendo. Entre más alto el precio se considera menos favorable.
- Proximidad al mercado potencial: Entendido como la cercanía a los clientes potenciales y las zonas de entretenimiento nocturno.
- Presencia de la competencia: Una alta presencia es menos favorable.
- Tamaño y adecuación del sitio: Capacidad y pre disposición de áreas del sitio para el desarrollo de la actividad económica: tarima, cocina, público, barra.
- Cercanía a otros servicios: Proximidad a otros servicios como hoteles y parqueaderos.
- Accesibilidad: Vías de acceso y estado de las mismas.

Tabla 22.

*Factores a evaluar para las distintas localizaciones.*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Peso</b>
1	Precio de arriendo	0,20
2	Proximidad a los proveedores	0,20
3	Presencia de la competencia	0,12
4	Tamaño y adecuación	0,25
5	Proximidad a otros servicios	0,13
6	Accesibilidad	0,10

A continuación se presenta la tabla de ponderación de factores de localización.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla 23.

*Ponderación de factores de localización.*

Factor	Peso	Calificación				Calificación ponderada			
		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
1	20%	7	2	10	5	1,4	0,4	2	1
2	20%	7	9	6	8	1,4	1,8	1,2	1,6
3	12%	4	6	9	4	0,48	0,72	1,08	0,48
4	25%	7	8	10	7	1,75	2	2,5	1,75
5	13%	8	8	6	9	1,04	1,04	0,78	1,17
6	10%	9	9	9	9	0,9	0,9	0,9	0,9
Total	100%					6,97	6,86	<b>8,46</b>	6,9

De la tabla de ponderación de factores de localización se obtiene la mejor opción. La dirección es carrera 23 número 36-46.



Figura 22. Nano localización del proyecto.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### **5.2 Descripción del producto**

Casa cabaré La Verbena es un establecimiento que ofrece un show nocturno de artes escénicas con el acompañamiento de un servicio de restaurante bar. En el sitio los clientes podrán encontrar un escenario acondicionado para el desarrollo de la puesta escénica que tendrá como eje temático la identidad cultural de las regiones más importantes de Colombia, interpretado a través de una fórmula artística de música, danza y magia de gran calidad y entretenimiento garantizado. Éste show tiene una duración aproximada de 60 minutos con una hora fija de inicio, siempre de carácter nocturno y para mayores de 18 años. El cliente obtiene el ingreso a través de la compra de un boleto que incluirá el acompañamiento de una copa o vaso de bebida más una entrada comestible a modo de pasa boca. Este souvenir básico podrá ser ampliado por el cliente a través de un menú de restaurante y bar para acceder a cenas, bebidas preparadas y bebidas alcohólicas. Para el público está dispuesto un espacio con mesas y sillas, así como un espacio de menor tamaño para quienes decidan bailar al ritmo del show. Así mismo, se tienen palcos a modo de espacios reservados con vista al escenario y atención personalizada para quienes decidan estar en grupo, en familia o simplemente decidan tener una velada privada.

En cuanto al show, éste es realizado por artistas profesionales de reconocidas compañías de danza, música y magia con el fin de garantizar la calidad del mismo y el entretenimiento del público. El espectáculo estará enfocado en la identidad cultural de una región de Colombia seleccionada para el momento, con el ánimo de representar sus costumbres, cantos, bailes y ritos más relevantes, haciendo honor al patrimonio inmaterial de nuestro país y acogiendo con un caluroso saludo a los compatriotas de todos los rincones que habitan en Bucaramanga.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Por tradición, en Bucaramanga los días de mayor afluencia a los establecimientos de entretenimiento nocturno son viernes y sábado. Por lo tanto la función se dará en estos dos días de la semana y adicionalmente el jueves, con una frecuencia de cada semana.

Primer servicio: jueves 7:30pm

Segundo servicio: viernes 7:30pm.

Tercer servicio: sábado 7:30pm.

### 5.3 Características del producto

El producto ofrecido por Casa cabaré La verbena está conformado por dos componentes principales: El show artístico y el servicio de restaurante bar.

**5.3.1 El show artístico.** Este se compone de dos factores principales: La temática y la función artística.

**Temática:** Casa cabaré La verbena fundamenta su temática en la identidad cultural de Colombia, teniendo en cuenta las regiones culturalmente más relevantes del territorio nacional. Estas son: Región caribe, región pacífico, Llanos orientales, andino y por su localización se hará especial énfasis en el folclor de Santander. Cada región será seleccionada como eje temático durante una temporada con el fin de aprovechar al máximo su montaje y exponer todos sus componentes culturales de ritmos y bailes característicos.

**La función artística:** Está integrada por los siguientes dos componentes:

- **Danza y música:** Colombia se caracteriza por ser un país pluricultural, su amplio territorio da lugar a múltiples mestizajes que diversificaron ritmos y danzas. Por lo tanto, la función en Casa cabaré la Verbena entregará esta complejidad cultural por medio de artistas profesionales y expertos en expresiones de la identidad cultural nacional.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

- **Magia:** Componente del show adjunto para causar impresión y deslumbrar los sentidos.

Tabla 24.

### *Descripción cronológica del producto.*

<b>Entrada</b>	<b>Hora</b>	<b>Descripción</b>
Recepción	08:00 p. M.	El público llega y ordena su cena
Luces apagadas	09:50 p. M.	Se recogen la mesa y se apagan las luces
Comienzo de la función	10:00 p. M.	Se encienden las luces de la tarima y comienza la función
Desarrollo de la función	-	Los artistas llevan a cabo la función
Fin de la función	11:50 p.m.	Los artistas hacen la venia y se despiden
Salida	00:00	El público sale del establecimiento

**Maquinaria y equipo.** La principal maquinaria y equipo necesarios para llevar a cabo la función corresponde a equipo de amplificación de sonido para la base musical. Para sonorizar un grupo musical profesionalmente hay que hacer varias consideraciones en cuanto a los instrumentos a amplificar, dependiendo de esto se plantea el set de microfonía y los periféricos necesarios para asegurar la calidad del sonido. Se necesitará amplificar un grupo con cuerdas, instrumentos de viento, voz, coros, bajo, teclado y percusión. Para los coros, por ser sonido en vivo, se hará necesario micrófonos de tipo vocal dinámicos cardioides. Por la naturaleza de alta potencia de los instrumentos de viento, se utilizará para estos micrófonos de tipo dinámico cardioide para instrumento. Para la percusión se debe contar con un micrófono para bombo y dos micrófonos over heads de condensador. En el caso de los instrumentos cordófonos se tiene como mejor opción conectar directamente a la consola mediante una línea directa, de igual modo aplica para el teclado y el bajo, para éste último se hace necesario un amplificador de bajo por la naturaleza de sus ondas sonoras. De igual modo

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

es necesario tener en cuenta la cantidad de bases de piso para micrófono, que no serán necesarias en todos los casos. Como siguiente paso, a cada micrófono se debe asignar un cable hasta la consola, en este caso se utilizará un snake (manguera con muchos cables internos que cuenta con conectores en sus terminales o un panel de conexión), éste dispositivo envía y regresa señales desde los micrófonos para los monitores y los amplificadores. Se necesita una consola con mínimo 24 canales con 2 subgrupos, una salida estéreo y 4 auxiliares. De los 24 canales 16 serán para micrófonos, una canal estéreo será para reproductor de música en formato digital que se usará antes de después de la función y de los 4 auxiliares 2 serán para los monitores de piso.

A la salida estéreo de la consola se conectará la señal a un ecualizador paramétrico para tener más control de la ecualización final. La salida del ecualizador la conectaremos a la sección de amplificación que bien pueden ser dos o más amplificadores y la salida de cada amplificador a los altavoces adecuados que van direccionados hacia el público. A continuación se enlista el equipo necesario:

Tabla 25.

*Equipo necesario para la función artística.*

Nombre	Cantidad
Micrófono para voz dinámico cardioide	2
Micrófono para bombo	1
Micrófono overhead	2
Micrófono para instrumento dinámico cardioide	2
Cables directos	3
Cables para micrófonos	7
Consola 16 canales	1
Amplificador estéreo 300w	1
Altavoz 300w	4
Altavoz de bajo 25 w	1

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

En el apéndice B se relaciona la ficha técnica de los equipos mencionados anteriormente.

### 5.3.2 Descripción del proceso productivo del show de artes escénicas

#### 5.3.2.1 Diseño y aprobación del producto

- Definición de temática para la temporada: El gerente determina la temática del show y se la comunica al jefe de producción y al coordinador de ventas. Posteriormente, el jefe de producción genera una propuesta escénica de 2 horas con los elementos artísticos implicados y la socializa con los artistas. De igual modo debe realizar la solicitud de indumentaria para la contextualización de la temática.

Los grupos artísticos candidatos a contratar para realizar la puesta en escena se enlistan a continuación. Estos fueron seleccionados por criterios de trayectoria artística y reconocimiento nacional.

Tabla 26.

*Grupos artísticos candidatos para el desarrollo de la función.*

Grupo	Director	Teléfono	Artes manejadas	Disponibilidad
GIFOS (grupo de integración folclórica de Santander)	Guillermo laguna	3162315455	Danzas, música y magia	Inmediata
Grupo danzas UIS	Néstor castro	3004849009	Danzas y música	Inmediata
Granito de oro	Zulay Velandia	3204156571	Danzas, música y magia	Inmediata

- Puesta en marcha de la propuesta: El grupo de artistas recibe las instrucciones y realiza las preparaciones necesarias para la puesta en escena del show; se realizarán 2 ensayos de preparación, cada artista se compromete a llevar su papel debidamente preparado. Se realiza una prueba piloto en el escenario frente al gerente, el jefe de producción y el

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

coordinador de ventas para determinar la aprobación total de la propuesta y realizar los ajustes necesarios. Se hace toma fotográfica y filmográfica de la prueba para efectos de promoción y publicidad.

**5.3.2.2 Comercialización. Venta del show.** El coordinador de ventas realiza la gestión de publicidad y promoción para lograr la mayor afluencia de clientes, utilizando el material fotográfico, filmográfico y fonográfico capturado durante la aprobación de la propuesta para efectos de divulgación y muestra del producto. Se imprime la boletería. Se establecen puntos de venta y líneas para reservas.

**5.3.2.2 Ejecución. Día de la función.** El día de la función los artistas deben llegar 3 horas antes para efectos de preparación de tarima y vestuario. El auxiliar logístico será encargado del manejo de los equipos de amplificación de sonido y las luces de la tarima. Los artistas deben estar a las 8:30pm listos tras bastidores con el propósito de comenzar la función a la hora indicada. El desarrollo de la función es responsabilidad total de los artistas. La calidad del show es responsabilidad del jefe de producción. Al finalizar la función los artistas deben acomodar y guardar la indumentaria utilizada.

**5.3.2.3 Evaluación.** Se efectuará 1 reunión semanal entre artistas y directores con el fin de evaluar el show desarrollado y la satisfacción observada en el público. El show estará sujeto a propuestas de mejora tanto de parte de los directivos como de los artistas.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### 5.3.2 Proceso productivo del servicio de restaurante bar

**5.3.3.1 Aprovechamiento.** Las materias primas requeridas para el aprovisionamiento de los productos alimenticios se encuentran en la plaza de mercado central de Bucaramanga. La compra se efectúa de contado y se tiene disponibilidad inmediata con el fin de elaborar platos frescos y no permitir el deterioro de los insumos alimenticios. Al recibir la materia prima se realiza una inspección antes de su adquisición, verificando las fechas de vencimiento, frescura y características de composición y estado. Se realizará almacenamiento adecuado para evitar el contacto con agentes patógenos.

En la siguiente tabla se presenta la información de los proveedores seleccionados para insumos alimenticios:

Tabla 27.

*Proveedores seleccionados para el aprovisionamiento del restaurante y bar.*

Proveedor	Dirección	Teléfono	Disponibilidad
Plaza de mercado central de Bucaramanga	Carrera 16 entra calles 33 y 34	984825109	Inmediata
Gran Fruver la aurora	Calle 33 # 29-46	3115896637	Inmediata
Carnes y huevos Kikes	Carrera 34 # 36-61	6334000	Inmediata
Dispensa de licores Pa' tomar	Calle 33 # 31-46	6322917-6802909	Inmediata

Los pedidos de materias primas se realizan en cantidades adecuadas para la actividad comercial de la semana, que comprende la función del viernes y la función del sábado, en total dos funciones semanales. No se mantendrá stock debido a la inactividad de la cocina en los cinco días restantes de la semana, teniendo en cuenta el rápido deterioro de los insumos alimenticios.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Para el caso de las bebidas alcohólicas, estas podrán ser almacenadas y utilizadas en funciones posteriores, con política de inventario PEPS (primeras en entrar primeras en salir), excluyendo aquellas con fecha de caducidad cumplida.

**5.3.3.2 Producción.** El inicio de la producción comienza con la medición de las cantidades a utilizar para cubrir la demanda de la noche, esta será tarea del auxiliar de cocina. El jefe de cocina tendrá la responsabilidad de cumplir la demanda con los insumos disponibles y mantener la calidad de los productos. El barman estará encargado de preparar y servir las bebidas, el mesero las entregará a los clientes.

Los productos serán servidos en cristalería y llevados a los clientes por los meseros, que de igual modo deben recoger la mesa antes de comenzar el show. La limpieza de la cristalería es tarea del auxiliar de cocina. El servicio de restaurante será hasta las 9 pm, hora en que se da paso al comienzo de la función. El servicio de bar estará desde la recepción de los clientes hasta el final de la función, 11 pm. En el apéndice C se encuentra el diagrama de flujo del proceso de producción de la cocina.

**5.3.4 Materias primas.** La temática de Casa cabaré La verbena tiene una dinámica rotativa que vincula al show artístico y el servicio de restaurante, esto para contextualizar la función. En la siguiente tabla se muestra el menú propuesto para cada región cuando ésta sea seleccionada como eje temático de la función:

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla 28.

*Menú para las regiones que serán eje temático.*

Región	Cena 1	Cena 2	Plato ligero
Caribe	Arroz de coco, carne desmechada, carimañolas, patacón	Bocachico, arroz blanco, patacón	Arepa de huevo
Pacífico	Pescado aborrajado, arroz blanco, ensalada de verduras.	Arroz atollado	Pandebonos con manjar blanco
Llanos orientales	Tenera llanera con yuca y papa	Carne oreada con yuca y papa	Plátano maduro con queso
Andino	Ajiaco santafereño	Tamal	Almojábana
Santander	Mute	Pepitoria	Caldo de costilla con arepa de maíz pelado.

Los insumos necesarios para la elaboración de los productos alimenticios se enlistan a continuación. La elección de la materia prima depende de la temática seleccionada como eje central de la función. En general los productos estarán categorizados como frutas, verduras, carnes y carbohidratos.

Tabla 29.

*Categorización de materias primas e insumos para el servicio de restaurante.*

	Frutas	Verduras	Carnes	Carbohidratos	Complementos
Uso	Bebidas y ensaladas	Guarnición y ensaladas	Proteínas	Harinas	Bebidas y cenas
Tipo	Ácidas y dulces	En general	Rojas y blancas	En general	Freidores, aderezos y saborizantes.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

A continuación se presenta el listado de insumos necesarios para la producción de las cenas temáticas relacionadas con la identidad cultural de la costa caribe, que será elegida como eje temático de la primera temporada.

Tabla 30.

*Materia prima cena 1, región caribe.*

<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>
Arroz	0,25	Lb
Coco	0,25	Unidad
Carne	0,25	Lb
Plátano	0,5	Lb
Especias, condimentos, agua (ajo, cebolla, pimentón, especias)	1	Unidad

Tabla 31.

*Materia prima cena 2, región caribe.*

<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>
Arroz	0,25	Lb
Bocachico	1	Unidad
Plátano	0,5	Lb
Especias, condimentos, agua (ajo, cebolla, pimentón, especias)	1	Unidad

Tabla 32.

*Materia prima souvenir, región caribe.*

<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>
Harina	0,1	Lb
Huevo	1	Unidad
Especias, condimentos, agua, aceite, mantequilla	1	Unidad

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**5.3.5 Equipo necesario.** A continuación se presenta el listado con los equipos necesarios para la labor de producción de la cocina y el servicio a los comensales:

Tabla 33.

*Equipos necesarios para la producción de la cocina.*

Equipo	Cantidad
Estufa industrial	1
Nevecon	1
Licuadaora	1
Juego de sartenes	1
Juego de platos	120
Microondas	1
Juego de cubiertos	10
Mesa con sillas	30

En el Apéndice D se relaciona la ficha técnica de los equipos mencionados anteriormente.

### 5.4 Descripción general del proceso de servicio de Casa cabaré La verbena

***Etapas 1.*** (Desde las 7:30pm hasta las 9:30pm). El cliente llega y es recibido por el hostess quien realiza la venta del boleto de ingreso y lo invita a seguir al interior del establecimiento para acomodarse en una mesa, donde es atendido por el mesero, quien toma la orden y la lleva a la cocina.

***Etapas 2.*** El auxiliar de cocina verifica la orden y la comunica al jefe de cocina, quien dispone de los insumos necesarios previamente porcionados y les aplica la cocción necesaria. Al transcurrir el tiempo necesario para la cocción, el jefe de cocina la verifica por inspección visual, de no estar completa la cocción se mantiene por más tiempo.

***Etapas 3.*** Una vez realizada la cocción necesaria para los alimentos, el jefe de cocina organiza las porciones en los platos y el auxiliar de cocina las entrega a los meseros. El

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

mesero los lleva a las mesas para los comensales. Para efectos del bar, el mesero toma el pedido del cliente y lo lleva al barman, éste prepara las bebidas que requieran proceso y sirve las bebidas que no lo requieran. Finalmente las ubica en la barra para que los meseros las lleven a los comensales.

***Etapa 4. (Desde las 10pm).*** Desde la cabina de sonido se apagan las luces del público y se encienden las del escenario para dar paso al show artístico, el cual se desarrolla por 2 horas. Se cierra el servicio de restaurante. El bar sigue en funcionamiento. El auxiliar logístico realiza inspección permanente de la ecualización de sonido y las luces manejadas desde la cabina de sonido.

***Etapa 5.*** El show termina y se encienden las luces desde la cabina de sonido. El hostess abre las puertas para permitir la salida de los clientes.

**5.4.1 Diagrama de servicio del proceso productivo.** En proceso productivo de servicios se representa mediante un diagrama, que en este caso es un plano de servicio, el resultado es una representación cronológica de las actividades durante el proceso de prestación del servicio. El plano de servicio permite observar las actividades que tienen mucho contacto con el cliente y las actividades que éste no puede ver. De este modo se identifica las interacciones entre clientes y empleados y la forma en que los sistemas y actividades tras bastidores apoyan estas interacciones.

Sus componentes principales son: las acciones del cliente, los puntos de contacto visibles entre clientes y empleados, las acciones tras bastidores no visibles al cliente y llevadas a cabo por los empleados, los apoyos o soportes necesarios para la prestación del servicio no visibles

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

al cliente y la evidencia física, la componen objetos u elementos tangibles que intervienen en la entrega del servicio. En el apéndice E se presenta el plano de servicio.

### **5.5 Distribución de planta**

Las instalaciones para la actividad comercial de Casa cabaré la Verbena requieren los siguientes espacios:

- Tarima: Espacio reservado para el desarrollo de la función artística.
- Patio de público: Espacio para la acomodación del público, el cual debe albergar mesas y sillas.
- Salón de sonido: Espacio destinado para los equipos de ecualización de sonido.
- Barra: Segmento para la preparación y servicio de bebidas.
- Cocina: Espacio para la producción de los platos y almacenamiento de los insumos.
- Baños: Espacio para uso ocasional del público.

El lugar elegido por el estudio de localización en la carrera 23 número 36-46 cuenta con dos pisos de 156 metros cuadrados en cada uno de los dos pisos, destinados a la distribución de los espacios mencionados anteriormente.

#### **5.5.1 Primer piso.** En el primer piso se ubican:

- Tarima
- Público
- Salón de sonido
- Barra
- Baños.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

El aislamiento acústico y el control de la reverberación del sonido se realizará mediante amortiguación, instalando paneles anti vibratorios en las paredes y el techo, será implementado sólo en el primer piso.

**5.5.2 Segundo piso.** En el segundo piso se ubican:

- Cocina
- Gerencia
- Camerino de vestuario
- Bodega
- Baño
- Sala de espera

**5.5.3 Plano de las instalaciones.** En el apéndice F se muestra el plano de las instalaciones de Casa cabaré La verbena.

**5.5.4 Capacidad instalada.** La capacidad del establecimiento depende de la cantidad de clientes que se pueden atender por noche de acuerdo al área disponible para su acomodación. Cada noche se tendrá solamente un servicio, el cual comprende la recepción con restaurante y bar y posteriormente el show escénico. Bajo estos parámetros, el área disponible para la acomodación del público es de 72,5m<sup>2</sup>. Se muestra a continuación la tabla de demanda a atender, realizada en el estudio de estimación de demanda:

Tabla 34.

*Demanda a atender por periodos.*

Año	Mes	Semana
17391	1449	362

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Según el estudio realizado para la estimación de la demanda, se deben atender mensualmente 1449 clientes, lo que significa semanalmente 362 clientes. Por la capacidad del local se establece hacer tres servicios semanales, para atender 120 clientes diarios. Se proyecta la compra de mesas de cuatro puestos, lo que da como resultado una acomodación de 30 mesas con capacidad de 4 clientes cada una, para un total de 120 clientes atendidos por noche. En la siguiente tabla se presenta la segmentación del servicio según el interés del público (Datos obtenidos mediante la encuesta aplicada en el estudio de mercados).

Tabla 35.

*Segmentación por interés del público según encuesta.*

Servicio	Sólo ingreso	Ingreso y bebida	Ingreso, bebida y cena	Ingreso, bebida, cena y suvenir
Porcentaje	15%	33%	37%	15%

Por lo anterior se infieren las siguientes cantidades a atender para los servicios ofrecidos por Casa cabaré La verbena:

Tabla 36.

*Tipos de servicio por periodo.*

Servicio	Unidades año	Unidades mes	Unidades semana	Diario
Sólo ingreso	2609	217	54	18
Ingreso y bebida	5739	478	119	40
Ingreso, bebida y cena	6435	536	134	45
Ingreso, bebida, cena y suvenir	2609	217	54	18

Se obtienen los siguientes datos:

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Total bebidas 103. Total cenas 63. Total platos ligeros 18. Se observa que la mayor cantidad de trabajo estará concentrado en el servicio de restaurante, con 166 productos a elaborar por día en caso de aforo total, comprendido entre cenas y platos ligeros. De este modo se establece que el cuello de botella es la producción de la cocina.

**5.5.5 Mano de obra requerida.** Para llevar a cabo las actividades productivas de función artística y servicio de restaurante bar será necesario contar con la siguiente fuerza de trabajo:

Para la producción del show de artes escénicas:

Tabla 37.

*Mano de obra para producción de show escénico.*

Cargo	Función
Jefe de producción	Coordinador general del show artístico.
Artistas	Ejecutores del show artístico

Para el servicio de restaurante bar:

Tabla 38.

*Mano de obra para el restaurante y bar.*

Cargo	Función
Jefe de cocina	Producción de la cocina
Auxiliar de cocina	Apoyo a la cocina
Mesero	Servicio a las mesas
Barman	Producción de bebidas

Para el proceso administrativo será necesario contar con los siguientes:

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla 39.

*Mano de obra para el proceso administrativo.*

Cargo	Función
Gerente general	Dirección general de las actividades de la empresa
Coordinador de ventas	Comercialización del servicio de la empresa

Para el proceso de apoyo se requiere los siguientes:

Tabla 40.

*Mano de obra para los procesos de apoyo.*

Cargo	Función
Hostess	Recepción de clientes y taquilla
Auxiliar logístico	Ecuilibración de sonido y manejo de luces

**5.5.6 Procesos y Simulación del servicio.** En el apéndice G se presenta la simulación del servicio de Casa cabaré La verbena y en el apéndice H se muestra el mapa de procesos de la empresa.

## 6. Análisis organizacional

### 6.1 Estructura organizacional

Se presenta a continuación la estructura organizacional para Casa cabaré La verbena.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**6.1.1 Organigrama.** El apéndice I contiene el organigrama de Casa cabaré La verbena.

### 6.2 Definición de cargos:

Tabla 41.

#### *Definición de cargos*

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>
Gerente	Profesional en administración encargado de la dirección general de las actividades de la empresa con el propósito de cumplir los objetivos misionales.
Jefe de producción	Profesional en gestión cultural, encargado de la producción de las funciones y todo lo que a esto concierne.
Coordinador de ventas	Profesional en mercadeo encargado de la venta de las funciones. Sus funciones comprenden:
Jefe de cocina	Profesional en cocina encargado de la planificación, organización y control de las tareas respectivas a la cocina y el menú ofrecido el día de la función. Es su responsabilidad entregar un producto adecuado a la temática central elegida.
Auxiliar de cocina	Debe apoyar las labores de producción de alimentos y aseo de la cocina.
Auxiliar de logística	Encargado del apoyo logístico del proceso correspondiente a la producción del show. Debe estar capacitado en manejo de equipos de amplificación de sonido, montaje de tarimas y luces y manejo de bodega.
Mesero	Encargado del apoyo a la cocina, servicio de las mesas y atención a los comensales.
Barman	Encargado de la preparación de bebidas, cocteles y servicio de licores.
Hostess	Responsable del orden de la entrada al establecimiento, así como de la taquilla.
Artistas	Encargados del desarrollo de la puesta escénica. Deben tener gran experiencia en sus áreas y conformar un grupo sólido. Serán necesarios de tres especialidades: danzas, música e ilusionismo.

### 6.3 Manual de funciones

El manual de funciones es un instrumento técnico y operativo de gestión. Contiene la descripción de los cargos y las funciones asignadas para cada uno de la organización, se presenta en el apéndice J.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### 6.4 Estructura salarial

La estructura salarial propuesta se presenta a continuación. Se establece en contrato por nómina medio tiempo a los cargos Gerente general, jefe de producción y coordinador de ventas. Los salarios se establecieron por el método de asignación de puntos. Estos salarios fueron establecidos por el método de asignación de puntos, se encuentra en el apéndice K.

Tabla 42.

*Nómina.*

Nómina	Salario mensual	Salario medio tiempo
Gerente	\$ 2.427.089	\$ 1.213.545
Coordinador de ventas	\$ 2.316.967	\$ 1.158.484
Jefe de producción	\$ 2.013.967	\$ 1.006.984

Para los salarios medio tiempo, los aportes se calculan basados en el devengado de tiempo completo, los tres contratos laborales se ajustan a los requerimientos de medio tiempo y la perspectiva para el empleado es la siguiente:

Cargo	Devengado						Deducciones			
	Salario mensual	Medio tiempo	Días	Horas extras	Auxilio transporte	Total devengado	Aporte a salud	Pensión	Total	Sueldo con deducciones aplicadas
Gerente	\$ 2.427.089	\$ 1.213.545	30	0	0	\$ 1.213.545	\$ 97.084	\$ 97.084	\$ 194.167	\$ 1.019.378
Coordinador de ventas	\$ 2.316.967	\$ 1.158.484	30	0	0	\$ 1.158.484	\$ 92.679	\$ 92.679	\$ 185.357	\$ 973.127
Jefe de producción	\$ 2.013.967	\$ 1.006.984	30	0	0	\$ 1.006.984	\$ 80.559	\$ 80.559	\$ 161.117	\$ 845.867

Figura 30. Detalle de nómina.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Desde la perspectiva del empleador, la carga prestacional se presenta en la tabla 43:

Tabla 43.

### *Carga prestacional.*

<b>Cargo</b>	<b>Gerente</b>	<b>Cdor de ventas</b>	<b>Jefe producción</b>	<b>Total</b>	
Salario mensual	\$ 2.427.089	\$ 2.316.967	\$ 2.013.967	\$ 6.758.023	Anual
Medio tiempo	\$ 1.213.545	\$ 1.158.484	\$ 1.006.984	\$ 3.379.013	
Cesantías	\$ 202.177	\$ 193.003	\$ 167.763	\$ 562.943	
Interés de cesantías	\$ 24.271	\$ 23.170	\$ 20.140	\$ 67.580	
Vacaciones año	\$ 101.210	\$ 96.618	\$ 83.982	\$ 281.810	
Prima de servicios	\$ 202.177	\$ 193.003	\$ 167.763	\$ 562.943	
Aportes EPS	\$ 206.303	\$ 196.942	\$ 171.187	\$ 574.432	Mensual
Pensión	\$ 291.251	\$ 278.036	\$ 241.676	\$ 810.963	
Riesgo tipo 1	\$ 1.262	\$ 1.205	\$ 1.047	\$ 3.514	
Caja de compensación	\$ 97.084	\$ 92.679	\$ 80.559	\$ 270.321	
ICBF	\$ 72.813	\$ 69.509	\$ 60.419	\$ 202.741	
SENA	\$ 48.542	\$ 46.339	\$ 40.279	\$ 135.160	
<b>Total mes</b>	<b>\$ 1.930.798</b>	<b>\$ 1.843.194</b>	<b>\$ 1.602.152</b>	<b>\$ 5.376.144</b>	

Los demás cargos tendrán contrato por prestación de servicios, según menciona el artículo 34 del código laboral “Las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficio de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con la libertad y autonomía técnica y directiva.”. De este modo se cuenta con las siguientes condiciones:

- Se contrata la obra por un precio determinado.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

- El contratista asume todos los riesgos de la ejecución.
- Para la ejecución de las obras, el contratista utiliza sus propias herramientas.

Tabla 44.

### *Cargos por OPS.*

<b>Cargo OPS</b>	<b>Pago por servicio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia mes</b>	<b>Total mes</b>
Auxiliar logístico	\$ 60.000	1	12	\$ 720.000
Artista	\$ 70.000	12	12	\$ 840.000
Jefe de cocina	\$ 80.000	1	12	\$ 960.000
Auxiliar de cocina	\$ 60.000	4	12	\$ 720.000
Barman	\$ 60.000	8	12	\$ 720.000
Mesero	\$ 40.000	2	12	\$ 480.000
Hostess	\$ 40.000	1	12	\$ 480.000
<b>Total mes</b>				<b>\$ 4.920.000</b>

El pago por los servicios OPS se estableció de acuerdo a los pagos manejados en el mercado en la ciudad de Bucaramanga. Se tiene en cuenta que estos cargos sólo desempeñan su labor los tres días semanales que el establecimiento tiene sus puertas abiertas al público, en un lapso de tiempo de 4horas/día para todos los anteriores, excepto para los artistas, quienes cumplen su labor en 2 horas.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**7. Estudio legal y ambiental****7.1 Análisis legal.**

La normatividad en sector de producción de alimentos es exigente debido al riesgo de salud pública por el consumo de los mismos. Las normas siguientes establecen parámetros para la manipulación de alimentos y procedimientos para garantizar las condiciones sanitarias adecuadas que minimicen los riesgos en la producción de alimentos para el consumo humano.

**7.1.1 Normas pertinentes.**

***Patrimonio histórico y artístico de la nación.*** La constitución política de Colombia define patrimonio cultural en el artículo 4 de la Ley general de cultura de 1997: “El patrimonio cultural de la Nación está constituido por todos los bienes y valores culturales que son expresión de la nacionalidad colombiana, tales como la tradición, las costumbres y los hábitos, así como el conjunto de bienes inmateriales y materiales, muebles e inmuebles, que poseen un interés histórico artístico, estético, plástico, arquitectónico, urbano, arqueológico, ambiental, ecológico, lingüístico, sonoro, musical, audiovisual, testimonial, documental, literario, los productos y las representaciones de la cultura popular”.

***Ley 397 de 1997. Ley general de la cultura.*** Creada por el Ministerio de cultura y turismo para velar por el derecho de los ciudadanos al acceso a la cultura como medio de formación, enseñanza, desarrollo y fomento del patrimonio nacional.

***Ley 1493 del 23 de diciembre de 2011.*** Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y otras disposiciones.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**Ley 44 de 1993.** Como medida reguladora de los derechos de autor para titulares que sean tanto persona natural como persona jurídica, su emisión y difusión.

**Ley 9 de 1979. Código sanitario nacional.** Establece medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, control epidemiológico, derechos de los ciudadanos respecto a la salud y otros. En el título V se dictan las normas específicas para la manipulación de los alimentos por manipulación, elaboración y expedición de estos.

**Decreto 3075 de 1997.** Se reglamenta la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público, por lo tanto, todas las disposiciones contenidas en el presente son de orden público. Se regulan las actividades que generan factores de riesgo por el consumo de alimentos. Aplica para los establecimientos donde se procesan alimentos, así como sus equipos, utensilios y personal manipulador.

**Ley 232 de 1995.** Establece las normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. Se dictan los requisitos obligatorios que deben cumplir los establecimientos abiertos al público.

**Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 006.** Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica. Esta norma establece los parámetros relacionados con la infraestructura básica que deben tener los establecimientos de la industria gastronómica en áreas de servicio al cliente, producción y servicios generales.

**Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS – USNA 007: Norma sanitaria de manipulación de alimentos.** Tiene por propósito establecer los requisitos sanitarios que se deben cumplir en los establecimientos de la industria gastronómica, para garantizar la inocuidad de los alimentos durante la recepción de materia prima, procesamiento,

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

almacenamiento, transporte, comercialización y servicio, con el objetivo de proteger la salud del consumidor. Esta norma aplica a todos los establecimientos de la industria gastronómica.

*Guía Técnica sectorial GTS – USNA 009: Seguridad industrial para restaurantes.*

Fundamenta la aplicación de disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo en establecimientos de la industria gastronómica.

En el apéndice L se adjunta la matriz legal basada en las normas anteriores.

### **7.2 Análisis de impacto ambiental**

Es compromiso de la industria, como proceso de globalización, es mejorar continuamente su desempeño con el fin de la protección de las personas y el medio ambiente. El sector de restaurantes es considerado de mediano impacto ambiental, que afectan principalmente los recursos: agua, aire y generación de residuos, predominantemente de tipo orgánico.

El proceso de producción en un restaurante está conformado por las siguientes actividades: Compra y selección de ingredientes, lavado y pelado de materias primas, preparación de los ingredientes y materiales, mezcla de ingredientes, cocción, suministro de alimentos y lavado de vajilla y sartenes. En cada una de estas actividades se generan residuos y factores contaminantes que se deben mitigar con acciones pertinentes. En el proceso de producción artística la principal actividad a considerar es la puesta en escena que involucra aspectos como la amplificación de sonido y consumo de energía eléctrica.

Al iniciar acciones para minimizar los residuos, las emisiones y disminuir el consumo de agua y energía, generalmente se plantea como primera alternativa el cambio técnico de los procesos: sustitución de materiales, modificaciones en los equipos o diseño de nuevos productos; sin embargo, poco se tiene en cuenta reducir el impacto ambiental negativo a través de la implementación de buenas prácticas ambientales. Estas son útiles tan por su

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

simplicidad y bajo costo, como por los rápidos y sorprendentes resultados que se obtienen. Implican principalmente dos aspectos: el cambio en la actitud de las personas y en la organización de las operaciones. Al requerir una baja inversión, no afectan significativamente la rentabilidad y son bien aceptadas. En el apéndice M se muestra la matriz de aspectos e impactos ambientales.

### **7.2.1 Normatividad ambiental**

*Norma Técnica Colombiana ISO 14001.* La sostenibilidad es el equilibrio entre el medio ambiente, la sociedad y la economía, como factor esencial para satisfacer las necesidades del presente sin poner en riesgo la capacidad de satisfacción de las mismas para las generaciones futuras. La Norma Técnica Colombiana ISO 14001 tiene como propósito proporcionar a las organizaciones un referente para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Mediante esta norma se especifica los requisitos para que una organización logre resultados para su sistema de gestión ambiental, como herramienta de gestión de los aspectos ambientales para cumplir con los requisitos legales concernientes.

*Norma técnica sectorial colombiana NTS – TS 004: Establecimientos gastronómicos y bares. Requisitos de sostenibilidad.* Esta norma especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos gastronómicos y bares. Con el fin de atender una demanda con enfoque sostenible, se hace necesario promover instrumentos que fomenten el uso de prácticas que permitan el equilibrio entre el uso eficaz de los recursos naturales y la garantía de proporcionar beneficios iguales a las generaciones futuras.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### **8. Constitución legal**

La constitución legal de la empresa tiene los siguientes pasos para su formalización. Los trámites se realizan en la Cámara de comercio de Bucaramanga, donde se realiza el registro para la ciudad. De acuerdo a la Ley 232 de 1995, los establecimientos abiertos al público deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Cumplir con las normas de suelo. Verificación de la ubicación del establecimiento cumpliendo con el orden urbanístico del uso del suelo planteado en el POT.
- Cumplir con las condiciones sanitarias.
- Cumplir las normas mínimas de seguridad: extintores, botiquín, señalización y adecuada instalación eléctrica.

#### **8.1 Tipo de sociedad**

Ante la cámara de comercio realizar la solicitud de matrícula y elegir el tipo de sociedad. Las sociedades deben matricularse en el registro mercantil de la Cámara de comercio de Bucaramanga. Se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), cuyas ventajas se describen a continuación:

La sociedad por acciones simplificada es una figura que estimula el emprendimiento debido a sus facilidades y flexibilidades para su constitución y funcionamiento. Fue creada por la Ley 1258 de 2008. Esta puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas y puede ser de naturaleza comercial o civil. Se crea por un documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio, a menos que los aportes iniciales incluyan bienes inmuebles se requiere escritura pública.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**8.1.1 Constitución presencial de una Sociedad por acciones simplificada.** Toda SAS puede constituirse por una o varias personas, mediante la inscripción de cualquiera de los siguientes documentos:

- Mediante documento privado, autenticado, reconocido o con presentación de personal por quienes lo firman como accionistas constituyentes.
- Mediante escritura pública de constitución, cuando hay aporte de inmuebles o cuando los accionistas lo consideran de utilidad.

Cualquiera que sea el documento escogido debe contener los siguientes requisitos:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Razón social seguida de la sigla SAS.
- Domicilio principal donde se va a desarrollar la actividad de la sociedad.
- Término de duración. Puede ser indefinido.
- Enunciación de las actividades principales.
- Capital autorizado, suscrito y pagado.
- Clase, número y valor nominal de las acciones. El capital se pagará en los plazos establecidos en los estatutos. Este plazo no podrá exceder el término de 2 años.
- Forma de administración.
- Nombre, identificación y facultades de los administradores. Nombrar un representante legal.
- Cláusula compromisoria. Para la resolución de conflictos administrativos internos.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**8.1.2 Obligaciones tributarias para las S.A.S.** Los impuestos correspondientes a las SAS son los siguientes:

### *8.1.2.1 Obligaciones por impuestos nacionales*

- Presentar declaración del impuesto a la renta cada año.
- Actuar como agente de retención.
- Presentar declaración bimestral de IVA. El periodo fiscal del impuesto a las ventas

será bimestral. Forma de presentación: virtual o litográfica.

- Presentar declaración individual de precios de transferencia.
- Gravamen a los movimientos financieros.

### *8.1.2.2 Obligaciones por impuestos territoriales*

- Presentar declaración anual o bimestral del impuesto de industria y comercio.
- Responder por impuesto predial.

## 8.2 Homonimia

Realizar la consulta de homonimia para determinar la autenticidad del nombre del establecimiento. Se realizó la consulta por nombre o razón social de Casa cabaré La verbena obteniendo el siguiente resultado ([www.sintramites.com](http://www.sintramites.com), s.f.):

Cámara de Comercio	Matrícula	Razón Social	Organización Jurídica	Ultimo año renovado	Estado
MEDELLIN PARA ANTIOQUIA	0000727021	CORPORACION NATURALEZA VIVA	SOCIEDAD 6 PERSONA JURIDICA PRINCIPAL 6 ESAL	2012	ACTIVA
MEDELLIN PARA ANTIOQUIA	0052543812	VERBENA CUIDADO ANCESTRAL S.A.S	SOCIEDAD 6 PERSONA JURIDICA PRINCIPAL 6 ESAL	2017	ACTIVA
MEDELLIN PARA ANTIOQUIA	0062075502	VERBENA DISCOBAR	ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	2016	CANCELADA
BOGOTA	0002071243	VERBENA JEANS	ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	2017	ACTIVA
TUNJA	0000061878	VERBENA TINTO GALERIA CAFE-BAR	ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	2004	CANCELADA
BOGOTA	0002527799	VERBENAL S.A.S	SOCIEDAD 6 PERSONA JURIDICA PRINCIPAL 6 ESAL	2017	ACTIVA

1

Figura 23. Consulta de homonimia. Adaptado de [www.sintramites.com](http://www.sintramites.com).

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Se observa a nivel nacional seis establecimientos que comparten el nombre Verbena, dos de los cuales sugieren por sus nombre ser establecimientos de entretenimiento nocturno (Verbena disco bar y Verbena tinto galería café-bar), sin embargo, en la casilla de estado figuran canceladas.

El nombre Casa cabaré La verbena es totalmente auténtico y pertinente para el establecimiento en mención de este proyecto.

### 8.3 Actividad comercial

Actividad comercial de código CIU 9007: espectáculos musicales en vivo. Producción para el público en general de conciertos, para una o más funciones realizadas por orquestas, bandas, intérpretes entre otros. También comprende actividades de empresarios o productores de eventos o espectáculos en artísticos en vivo.

**8.3.1 Formulario de Registro Único Tributario.** Realizar solicitud de Registro único tributario ante la DIAN.

### 8.4 Pagos

Los pagos a realizar para la constitución de la empresa son los siguientes:

**8.4.1 Tarifa por matrícula mercantil.** Realizar el pago de los derechos por la matrícula mercantil de la sociedad, los cuales se liquidarán con base en el activo que se declare en el formulario de la agencia.

TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE REGISTROS PÚBLICOS - 2018											
MATRÍCULAS Y RENOVACIONES											
(Decreto 1074 del 26 de mayo de 2015)											
La matrícula de los comerciantes o su renovación en el registro público mercantil, causará anualmente los derechos liquidados sobre el total de activos que a continuación se indican:											
RANGO DE ACTIVOS En salarios mínimos		RANGO DE ACTIVOS Pesos		TARIFAS %S.M.M.L.V.	TARIFAS Es \$	RANGO DE ACTIVOS En salarios mínimos		RANGO DE ACTIVOS Pesos			
Mayor a	Menor o Igual	Mayor a	Menor o Igual			Mayor a	Menor o Igual	Mayor a	Menor o Igual		
0	2	0	1.562.484	5,24	41.000	280	297	218.747.760	232.028.874	146,50	1.145.000
2	4	1.562.484	3.124.968	7,34	57.000	297	316	232.028.874	246.872.472	148,95	1.164.000
4	5	3.124.968	3.906.210	9,79	76.000	316	332	246.872.472	259.372.344	151,05	1.180.000
5	7	3.906.210	5.468.694	10,84	83.000	332	350	259.372.344	273.434.700	154,20	1.205.000
7	9	5.468.694	7.031.178	12,94	101.000	350	524	273.434.700	409.370.808	159,44	1.246.000
9	11	7.031.178	8.593.662	14,68	115.000	524	700	409.370.808	546.869.400	166,08	1.297.000
11	33	8.593.662	25.780.986	37,41	292.000	700	6.993	4.097.614.290	5.463.225.306	205,94	1.609.000
33	35	25.780.986	27.343.470	38,81	303.000	6.993	8.741	5.463.225.306	6.828.836.322	212,94	1.664.000
35	52	27.343.470	40.624.584	45,45	355.000	8.741	10.490	6.828.836.322	8.195.228.580	218,88	1.710.000
52	70	40.624.584	54.686.940	54,54	426.000	10.490	12.238	8.195.228.580	9.560.839.596	220,98	1.726.000
70	87	54.686.940	67.968.054	63,99	500.000	12.238	13.986	9.560.839.596	10.926.450.612	223,78	1.748.000

Figura 24. Consulta de tarifa de matrícula mercantil para el año 2018. Cámara de comercio.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

La inversión inicial de Casa cabaré La verbena se estableció en \$28'433490 en activos. Se observa en la tabla de tarifas de servicios de registros públicos 2018 que la matrícula para este valor en activos corresponde a \$355.000.

**8.4.2 Tarifa por derechos de autor y almacenamiento.** Para los establecimientos nuevos el periodo liquidado es proporcional a la fecha de apertura al público hasta el 31 de diciembre del año fiscal en curso. Las variables a identificar para genera la tarifa son: Ubicación, categoría (importancia del uso de la obra musical de acuerdo con la actividad del establecimiento), capacidad y estrato socioeconómico. La tarifa correspondiente para Casa cabaré La verbena es \$1'920.000 (Organización Sayco-acinpro, s.f.).

### **9. Planteamiento estratégico**

#### **9.1 Misión:**

Crear experiencias en torno a la identidad cultural colombiana aprovechando el talento de los artistas locales para deleitar los sentidos y fortalecer los lazos que nos unen como compatriotas.

#### **9.2 Visión**

Para el año 2020 ser el referente regional de entretenimiento temático, exaltando la identidad cultural de la nación y primordialmente la de Santander.

#### **9.3 Matriz DOFA**

La matriz DOFA permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa, la matriz se compone de los siguientes: (D)

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Debilidades: Aspectos internos que de alguna manera impiden el crecimiento empresarial y frenan el cumplimiento de los objetivos. (O) Oportunidades: Acontecimientos o características externas al negocio que pueden ser utilizadas a favor para el crecimiento de la empresa. (F) Fortalezas: Características internas del negocio que lo impulsan. (A) Amenazas: Acontecimientos externos incontrolables por el empresario. Para Casa cabaré La verbena se realizó el respectivo análisis obteniendo los siguientes aspectos:

### *Debilidades*

- D1: Capacidad instalada limitada.
- D2: Operación de la empresa limitada a tres días por semana.
- D3: Alto nivel de endeudamiento para inversión inicial.
- D4: Entretenimiento enfocado sólo a una sola temática.

### *Oportunidades*

- O1: Se observa un interés sostenido de la población por el entretenimiento y las nuevas experiencias.
- O2: La población refleja un creciente sentido de pertenencia por su patrimonio cultural.
- O3: Santander se sitúa como un departamento con inversión relevante en turismo, lo cual atrae personas de otras regiones que son clientes potenciales de Casa cabaré La verbena.
- O4: Bucaramanga es una ciudad con evidente crecimiento económico, inversión urbanística y capacidad económica sobresaliente, lo cual permite que las personas se sientan conformes y puedan pagar por servicios de entretenimiento local.

### *Fortalezas*

- F1: Experiencia de entretenimiento innovadora y pionera en la ciudad.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

- F2: Temática enfocada a la identidad nacional.
- F3: Entretenimiento de buen estilo y para gustos exquisitos.
- F4: Buen nivel de artistas a contratar que garantizarán un show de calidad.
- F5: Instalaciones acogedoras y suntuosas para ofrecer al cliente una experiencia inolvidable.

inolvidable.

### *Amenazas.*

- A1: Alta frecuencia en conciertos realizados en la ciudad.
- A2: Potencial baja frecuencia de consumo de servicio por temporadas del año.
- A3: Incursión de nuevos competidores en el sector.
- A4: Crecimiento de productos sustitutos.

Partiendo del diagnóstico interno de Casa cabaré La verbena, se plantean las siguientes estrategias para mitigar las amenazas y superar las debilidades:

**9.3.1 Estrategias.** Son acciones enfocadas en fortalecer los puntos débiles y mantener los fuertes. Para esto se formularon las siguientes:

### *Estrategias ofensivas FO:*

- Fortalecer la calidad del show para causar mayor impacto en los clientes y generar mayor acogida.
- Capacitar continuamente a los gestores del producto para desarrollar mejores estrategias.
- Realizar alianzas con colonias de otras regiones que habitan en Bucaramanga, para fortalecer el producto y obtener nuevos clientes.
- Ofrecer al cliente beneficios por su fidelidad y por atraer invitados.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### *Estrategias adaptativas DO:*

- Realizar campañas publicitarias que impacten a la mayor cantidad de población para lograr el aforo total del establecimiento.

- Generar un ambiente de unión entre los clientes para que se formen lazos de amistad y adquieran el hábito de asistir al establecimiento.

- Estudiar la posibilidad de nuevos productos para aumentar los ingresos de la empresa.

- Diversificar la temática del producto para ampliar el espectro de clientes.

### *Estrategias defensivas FA:*

- Establecer estrategias para causar expectativa permanente en el público.

- Dar beneficios por cliente frecuente.

- Dar rotación permanente a la temática del producto.

- Realizar alianzas con hoteles para atraer turistas.

- Invertir en estrategias publicitarias masivas.

### *Estrategias de supervivencia DA:*

- Ofrecer descuentos para grupos de clientes.

- Ofrecer suvenires por reservas anticipadas.

- Minimizar costos reduciendo personal.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**9.3.2 Matriz de evaluación de factores internos MEFI.** Utiliza tanto las fortalezas como las debilidades que existen en el negocio para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

En la siguiente tabla se presenta la matriz MEFI:

Tabla 45.

*Matriz de evaluación de factores internos.*

<b>Factor</b>	<b>Peso relativo</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Producto</b>
D1	0,16	1	0,16
D2	0,12	1	0,12
D3	0,12	2	0,24
D4	0,07	2	0,14
			0,66
<b>Factor</b>	<b>Peso relativo</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Producto</b>
F1	0,1	3	0,3
F2	0,16	4	0,64
F3	0,1	3	0,3
F4	0,17	4	0,68
			1,92
Suma	1	<b>Total</b>	2,58

Un resultado por debajo de 2,5 caracteriza una organización débil en lo interno, mientras que por encima de 2,5 indican una posición interna de fuerza, que es el caso de Casa cabaré La verbena, con un resultado de 2,58 muestra una organización internamente fuerte.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**9.3.3 Matriz de evaluación de factores externos MEFE.** Tiene por objetivo identificar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al entorno en que se sitúa.

Tabla 46.

*Matriz de evaluación de factores externos.*

Factor	Peso relativo	Clasificación	Producto
A1	0,15	2	0,3
A2	0,1	1	0,1
A3	0,12	2	0,24
A4	0,12	2	0,24
			0,88
Factor	Peso relativo	Clasificación	Producto
O1	0,2	4	0,8
O2	0,1	3	0,3
O3	0,05	3	0,15
O4	0,16	4	0,64
			1,89
Suma	1	<b>Total</b>	2,77

Se obtiene un promedio ponderado de 2,77 lo que indica que la organización puede responder debidamente al entorno (oportunidades y amenazas), sin embargo puede mejorar. De igual modo, se deduce que las estrategias de la empresa aprovechan con eficacia las oportunidades existentes, al mismo tiempo que minimizan los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Para obtener una visión general se realiza el gráfico respectivo que ubica la empresa en el V cuadrante, lo que significa retener y mantener las estrategias, sin embargo siempre es pertinente mejorar.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

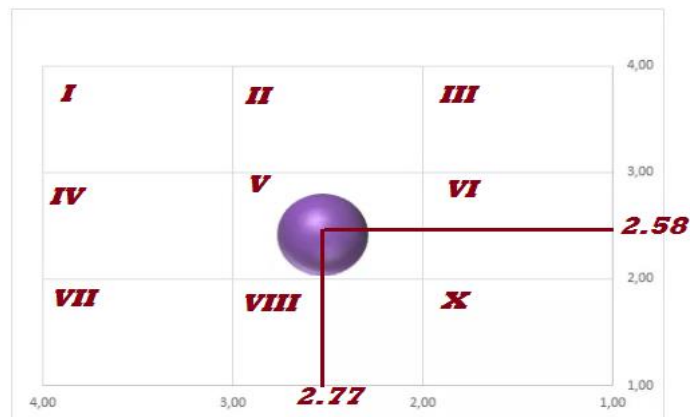


Figura 25. Gráfico de evaluación de MEFI y MEFE.

### 9.4 CANVAS

Por medio de la metodología CANVAS desarrollada por Alexander Osterwalder se describe de manera lógica la forma en que Casa cabaré La verbena creará y entregará valor a sus clientes. El lienzo de negocio CANVAS se puede observar en el apéndice N.

El lienzo CANVAS está conformado por nueve elementos que parten de determinar la oferta de valor frente a la segmentación de los clientes. Partiendo de esto, se definen los canales de distribución y las relaciones con los clientes para determinar los beneficios e ingresos, especificar los recursos y las actividades esenciales que conforman los costos más importantes y finalmente determinar las alianzas necesarias para operar a conformidad.

Para su diseño se estableció lo siguiente:

- Segmentación de clientes: personas con hábito de pernoctación entre 18 y 65 años de edad de estratos 3, 4, 5 y 6.
- Alianza (Socios clave): Casa cabaré La verbena cuenta por la naturaleza de su producto establece como socio clave al maestro Guillermo Laguna, director del Grupo de integración folclórica de Santander GIFOS. De igual modo para el abastecimiento del segmento de restaurante se hace conveniente una alianza con la Plaza de mercado central de

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Bucaramanga, Mega Fruver, Huevos y carnes Kikes y la despensa de licores Pa' tomar, para el aprovisionamiento de insumos alimenticios de calidad.

- Propuesta de valor: Diferencia entre la competencia actual y Casa cabaré La verbena. Aquí se plasma lo que se ofrece a los clientes, en este caso entretenimiento en vivo a partir de la identidad cultural de Colombia, compuesto por una función temática de artes escénicas con el adicional de servicio restaurante bar.

- Actividades clave: Crear ambientes laborales confortables para los artistas y fomentar su unificación como grupo prestador del servicio para Casa cabaré La verbena, para generar fidelidad, compromiso y calidad del show. Crear experiencias en los clientes a partir de la identidad cultural de Colombia.

- Canales de distribución: El principal canal de distribución son las redes sociales, mediante las que se puede realizar gran impacto de información publicitaria y así mismo realizar ventas online de boletería y reservas.

- Fuentes de ingreso: La fuente de ingresos es la venta de boletería para el derecho a ingreso al establecimiento. Se tienen 3 productos cada uno con beneficios distintos.

- Fuentes de egresos: Están directamente relacionados con los costos de mano de obra, servicios públicos, publicidad, insumos para el restaurante bar y logística.

- Relación con los clientes: Relación de manera directa al momento de prestar el servicio, con un enfoque en la generación de experiencias. De modo indirecto a través de publicidad e invitaciones vía correo electrónico y redes sociales.

- Recursos clave: Infraestructura adecuada para el desarrollo de la actividad comercial, artistas formados y experimentados en el desarrollo de la función escénica y personal con capacidad estratégica para incursionar en el mercado exitosamente.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### 10. Estudio Financiero

El presente estudio financiero, se obtuvo por medio de la información contenida en los anteriores capítulos del presente proyecto. Estos datos son proyectados a la duración del proyecto el cual tiene un horizonte de tiempo de cinco (5) años, teniendo en cuenta las variables económicas que presentará el sector en dicho tiempo. En este caso se toman las variables económicas presentadas por Bancolombia en su informe trimestral de Proyecciones Económicas De Mediano Plazo (Bancolombia S.A., 2017).

Posteriormente se presenta un análisis de los escenarios optimista y pesimista de acuerdo a posibles crecimientos y decrecimientos de las variables con las cuales se proyecta el presente estudio.

#### 10.1 Entorno económico

Para poder realizar las proyecciones de los presupuestos de gastos y costos a los que dé lugar en la vida del proyecto se tienen en cuenta las siguientes variables.

Tabla 47.

*Información Económica de Colombia.*

Año	2018py	2019py	2020py	2021py	2022py
Crecimiento del PIB (Var. % Anual)	2,50%	3,20%	3,60%	3,40%	3,40%
Inflación al consumidor (Var. % anual)	3,50%	3,90%	3,65%	3,35%	3,00%

*Nota:* Adaptado de Cifras macroeconómicas proyectadas - Actualizada a marzo 2017

(Bancolombia S.A., 2017).

Para realizar los cálculos del costo de capital o costo del inversionista, se es indispensable contar con información como la Tasa libre de Riesgo, una Tasa de Rendimiento del Mercado, y finalmente una Beta. Dicha información es obtenida en primera instancia de la plataforma

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

DAMODARAN, página WEB creada por Aswath Damodaran, es utilizada para tomar la Beta del sector (*Damodaran, 2017*).

La Tasa libre lo que significa que al momento de realizar alguna inversión en el mercado colombiano, dicha inversión no presenta ningún riesgo para los inversionistas. Un ejemplo de ella es la que otorgan en Colombia los Títulos de Tesorería (TES) del Gobierno o la de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos. En este caso, se toma la tasa TES que presenta la Superfinanciera de Colombia (*SUPERFINANCIERA DE COLOMBIA, 2018*).

Tabla 48.

*Estimación de tasas de descuento del proyecto.*

Año	2017	2018py	2019py	2020py	2021py	2022py
Tasa libre de riesgo	5,80%	5,80%	5,80%	5,80%	5,80%	5,80%
Betas Levered	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15

*Nota:* Adaptado de Superfinanciera de Colombia y Damodaran, 2017.

Finalmente, se toma la Tasa de Rendimiento del Mercado que presenta el sector (*REVISTA DINERO, 2013*)

Tabla 49.

*Tasa de mercado estimada en Colombia.*

Año	2017	2018py	2019py	2020py	2021py	2022py
Tasa del Mercado	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%

*Nota:* Adaptado de Revista dinero, 2013.

La tasa del impuesto que cobra el estado colombiano a las empresas del mismo a partir del año 2017 es del 33%. (*Actualicese.com, 2017*).

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla 50.

*Tasa de impuesto de renta en Colombia.*

Año	2017	2018py	2019py	2020py	2021py	2022py
Tasa de impuesto de renta	33%	33%	33%	33%	33%	33%

*Nota:* Adaptado de Tarifa general del impuesto de renta para personas jurídicas.

Para el incremento salarial no existen proyecciones presentada por el estado colombiano, es por ello que se toma como base porcentual la inflación presentada por el Grupo Bancolombia en sus estudios económicos MÁS 181 Pb (puntos básicos), los cuales son la diferencia que presenta el incremento salarial para el presenta año con respecto a la inflación proyectada.

Tabla 51.

*Tasa de incremento salarial.*

Año	2018py	2019py	2020py	2021py	2022py
Incremento salarial (% Inflación + 1,81%)	5,31%	5,71%	5,46%	5,16%	4,81%

*Nota:* Adaptado de Inflación (Bancolombia S.A., 2017) más 1,81%.

## 10.2 Inversiones

La inversión inicial del presente proyecto consta del valor de compra de los requerimientos en activos fijos, la materia prima; y otros gastos que se den al principio del proyecto para su operación inicial.

**10.2.1 Propiedad, Planta y Equipo.** Los activos de propiedad, planta y equipo se enlistan a continuación con sus precios de compra y cantidades a adquirir.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla 52.

*Propiedad planta y equipo.*

Requerimientos de compra	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Estufa	1	\$983.500	\$983.500
Nevecon	1	\$3.248.600	\$3.248.600
Licuadaora	1	\$180.000	\$180.000
Sartenes	1	\$957.900	\$957.900
Platos	120	\$12.500	\$1.500.000
Microondas	1	\$225.000	\$225.000
Cubiertos	10	\$259.000	\$2.590.000
Contenedores de residuos aprovechables y no aprovechables	1	\$419.900	\$419.900
Caja registradora	1	\$539.900	\$539.900
Juego de mesa y sillas	30	\$142.000	\$4.260.000
Panel acústico x 6	4	\$86.900	\$347.600
Micrófono cardioide	2	\$299.000	\$598.000
Micrófono bombo	1	\$770.000	\$770.000
Micrófono condensador	2	\$1.520.000	\$3.040.000
Micrófono dinámico	2	\$299.000	\$598.000
Cable plug-plug	3	\$30.000	\$90.000
Cable xlr-plug	7	\$40.000	\$280.000
Consola 16 canales	1	\$1.850.000	\$1.850.000
Amplificador	1	\$172.000	\$172.000
Altavoz	4	\$459.000	\$1.836.000
Amplificador de bajo	1	\$1.209.000	\$1.209.000
Silla oficina	2	\$820.000	\$1.640.000
Computador	1	\$139.900	\$139.900
Escritorio oficina	2	\$399.900	\$799.800
Archivador	1	\$568.900	\$568.900
Sillas auxiliares	3	\$67.900	\$203.700
Papelera	2	\$25.900	\$51.800

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**10.2.2 Materias primas.** Los costos de materia prima para cada tipo de servicio son:

Tabla 53.

*Costos de materia prima de cada tipo de servicio.*

Descripción	2018
Servicio tipo 1	\$374.447
Servicio tipo 2	\$6.209.102
Servicio tipo 3	\$21.544.957
Servicio tipo 4	\$8.168.177

**10.2.3 Mano de obra.** En la tabla 54 se presentan los costos asociados a mano de obra.

Tabla 54.

*Costos asociados a mano de obra.*

Descripción	2018
Gerente	\$26.266.539
Contador	\$12.000.000
Coordinador de ventas	\$25.068.976
Jefe de producción	\$21.795.639
Auxiliar logístico	\$32.400.000
Artista	\$129.600.000
Jefe de cocina	\$11.520.000
Auxiliar de cocina	\$38.400.000
Barman	\$19.200.000
Mesero	\$76.800.000
Hostess	\$9.600.000

**10.2.3 Costos y gastos.** Los gastos de operación se presentan en la tabla 55.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla 55.

*Costos y gastos de operación.*

Descripción	2018
Luz	\$10.440.000
Agua	\$3.600.000
Gas	\$1.800.000
Internet + Telefonía	\$2.160.000
Publicidad	\$28.056.000
Papelería	\$2.040.000
Arriendo	\$36.000.000

**10.2.5 Gastos Diferidos.** Los gastos diferidos son:

Tabla 56.

*Gastos diferidos anuales.*

Descripción	2018
Trámites legales ante Cámara de comercio y Alcaldía municipal	\$350.000
Pago de Sayco y Acinpro	\$1.920.000

**10.2.6 Composición de la inversión.** El total de inversión está compuesto como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 57.

*Composición de la inversión.*

Descripción	% a Invertir	Valor de la Inversión
Activos Fijos	100%	\$15.725.700
Gastos de puesta en marcha	100%	\$2.270.000
Gastos de operación	10%	\$8.409.600
Mano de obra	10%	\$40.265.115
Materias primas	10%	\$3.629.668
<b>Total Inversión</b>	<b>-</b>	<b>\$70.300.084</b>

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### 10.3 Depreciaciones.

Las depreciaciones que se tendrán en cuenta son tomadas de acuerdo a los parámetros de vida útil de cada uno de los activos fijos. Este parámetro también apoya los criterios de compra de nuevas herramientas de trabajo para la empresa.

Tabla 58.

*Bases para la depreciación de la propiedad, planta y equipo.*

Descripción	Vida útil
Estufa	5
Nevecon	5
Licuadaora	3
Sartenes	3
Platos	2
Microondas	3
Cubiertos	2
Contenedores de residuos aprovechables y no aprovechables	5
Caja registradora	10
Juego de mesa y sillas	10
Panel acústico x 6	N.A.
Micrófono cardioide	10
Micrófono bombo	5
Micrófono condensador	5
Micrófono dinámico	5
cable plug-plug	N.A.
cable xlr-plug	5
Consola 16 canales	5
Amplificador	5
Altavoz	5
Amplificador de bajo	5
Silla oficina	5

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla 58. (Continuación).

Descripción	Vida útil
Computador	5
Escritorio oficina	10
Archivador	10
Sillas auxiliares	5
Papelera	N/A

**10.4 Políticas.**

Las políticas se establecen de acuerdo a los parámetros que necesite el proyecto. En este caso se evalúan las políticas de pago a proveedores, políticas de ventas (crédito o débito), el porcentaje de pago de dividendos a los accionistas, y la política de stock de inventarios.

- **Proveedores:** Se negociará con el proveedor que la compra de la mercancía sea el 100% a crédito pagándola 30 días después de la compra.

**10.5 Financiación.**

El proyecto de acuerdo a los requerimientos de los inversionistas, será financiado en un 50% por los socios quienes piden un Costo de Inversión arrojado por los cálculos del costo de capital del modelo CAPM, y el otro 50% será financiado con una entidad bancaria que ofrece la tasa de 23,87% E.A. a 7 años, con pagos al finalizar el periodo.

**10.6 Vida del proyecto.**

El horizonte de tiempo en el que se evalúa el proyecto es de cinco (5) años, iniciando en el año 2018 y finalizando en el año 2022. El valor de salvamento no es tenido en cuenta, ya que los socios establecen que el proyecto será a perpetuidad. Este valor no es tomado para la evaluación del proyecto, debido a que la finalidad de este es mirar si es un tiempo de cinco (5) años se logra recuperar la inversión realizada.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### 10.7 Estados Financieros.

A continuación, se presentan los estados financieros y sus proyecciones.

**10.7.1 Estado de Resultados.** En la siguiente tabla se presenta el estado de resultados para el año 2018 y sus proyecciones para los cuatro años siguientes.

Tabla 59.

*Estado de resultados.*

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos operacionales	\$465.966.000	\$666.720.000	\$695.376.000	\$724.032.000	\$752.688.000
(-) Costo de venta	\$111.217.463	\$189.660.673	\$197.432.630	\$204.998.215	\$212.110.037
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$354.748.537</b>	<b>\$477.059.327</b>	<b>\$497.943.370</b>	<b>\$519.033.785</b>	<b>\$540.577.963</b>
(-) Gastos de administración y ventas	\$62.280.000	\$64.708.920	\$67.070.796	\$69.317.667	\$71.397.197
(-) Gastos de nómina administrativa	\$352.731.154	\$372.872.103	\$393.230.920	\$413.521.635	\$433.412.026
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>-\$60.262.617</b>	<b>\$39.478.305</b>	<b>\$37.641.655</b>	<b>\$36.194.483</b>	<b>\$35.768.740</b>
(-) Gastos no operacionales	\$12.524.179	\$10.480.807	\$9.881.460	\$9.111.688	\$8.130.810
<i>Intereses Financieros</i>	\$8.390.315	\$7.813.927	\$7.099.956	\$6.215.560	\$5.120.058
<i>Gravamen Financiero</i>	\$1.863.864	\$2.666.880	\$2.781.504	\$2.896.128	\$3.010.752
<i>Gasto Diferido</i>	\$2.270.000	\$0	\$0	\$0	\$0
(+) Ingresos no operacionales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>(=) U.I.I</b>	<b>-\$72.786.796</b>	<b>\$28.997.497</b>	<b>\$27.760.195</b>	<b>\$27.082.795</b>	<b>\$27.637.930</b>
(-) Impuesto de renta	-\$24.019.643	\$9.569.174	\$9.160.864	\$8.937.322	\$9.120.517
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>-\$48.767.153</b>	<b>\$19.428.323</b>	<b>\$18.599.331</b>	<b>\$18.145.473</b>	<b>\$18.517.413</b>

**10.7.2 Flujo de Caja de tesorería.** El flujo de caja constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. Se presenta en la siguiente tabla:

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla 60.

*Flujo de caja.*

	Año inversión	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo inicial de caja	\$0	\$52.304.384	-\$16.736.558	\$37.927.596	\$55.395.207	\$70.532.308
<b>(+) Ingresos</b>						
Ingresos por ventas del período	\$0	\$465.966.000	\$666.720.000	\$695.376.000	\$724.032.000	\$752.688.000
Aportes de socios	\$35.150.042	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamos recibidos L. P.	\$35.150.042	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>(=) Total Ingresos</b>	<b>\$70.300.084</b>	<b>\$465.966.000</b>	<b>\$666.720.000</b>	<b>\$695.376.000</b>	<b>\$724.032.000</b>	<b>\$752.688.000</b>
<b>(-) Egresos</b>						
Egresos por compra de M. P. al contado	\$0	\$35.590.914	\$108.879.552	\$112.853.656	\$116.634.253	\$120.133.281
Pago a proveedores	\$0	\$0	\$705.769	\$2.159.085	\$2.237.891	\$2.312.861
Pago de salarios y prestaciones	\$0	\$402.651.154	\$425.642.535	\$448.882.617	\$472.044.960	\$494.750.323
Costos indirectos de venta	\$0	\$21.816.000	\$22.666.824	\$23.494.163	\$24.281.218	\$25.009.654
Abono a capital del crédito L.P.	\$0	\$2.414.694	\$2.991.082	\$3.705.053	\$4.589.450	\$5.684.951
Gastos de administración	\$0	\$62.280.000	\$64.708.920	\$67.070.796	\$69.317.667	\$71.397.197
Intereses pagados crédito L.P.	\$0	\$8.390.315	\$7.813.927	\$7.099.956	\$6.215.560	\$5.120.058
Gravamen Financiero	\$0	\$1.863.864	\$2.666.880	\$2.781.504	\$2.896.128	\$3.010.752
Impuesto renta	\$0	\$0	-\$24.019.643	\$9.569.174	\$9.160.864	\$8.937.322
Compra de Prop., planta y eq.	\$15.725.700	\$0	\$0	\$292.385	\$1.516.908	\$0
Gastos de lanzamiento	\$2.270.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>(=) Total Egresos</b>	<b>\$17.995.700</b>	<b>\$535.006.942</b>	<b>\$612.055.846</b>	<b>\$677.908.388</b>	<b>\$708.894.899</b>	<b>\$736.356.399</b>
<b>(=) Saldo Final de Caja</b>	<b>\$52.304.384</b>	<b>-\$16.736.558</b>	<b>\$37.927.596</b>	<b>\$55.395.207</b>	<b>\$70.532.308</b>	<b>\$86.863.909</b>

**10.7.3 Balance General.** El Balance general es un informe contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un determinado momento. En la tabla siguiente se establece el Balance General y sus proyecciones para Casa cabaré La verbena.



## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**10.7.4 Costo de capital.** El costo de capital es la tasa de rendimiento que obtiene una empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado se mantenga. En la siguiente tabla se presenta:

Tabla 62.

### *Costo de capital.*

	2018	2019	2020	2021	2022
Kd	23,87%	23,87%	23,87%	23,87%	23,87%
Ke	16,38%	16,38%	16,38%	16,38%	16,38%
D/(P+D)	-224,55%	87,71%	60,53%	43,45%	30,87%
P/(D+P)	324,55%	12,29%	39,47%	56,55%	69,13%
<b>Costo Promedio Ponderado de capital</b>	<b>17,25%</b>	<b>16,04%</b>	<b>16,15%</b>	<b>16,21%</b>	<b>16,26%</b>

## 10.8 Indicadores de Bondad Financiera

La plantilla de realización del estudio financiero se encuentra en el apéndice O.

Tabla 63.

### *Indicadores de bondad financiera para el escenario más probable.*

VPN	\$25.182.818
TIR	35,15%
TIRM	14,01%
B/C o IR	1,0304
CAUE	\$13.353.075
PP o PR	Año 5

## 10.9 Escenario Optimista

Para evaluar el proyecto en el escenario optimista, se toma que el precio de venta tendrá un valor mayor al estipulado. En este caso un 10% más del actual. Y para los siguientes años de vida del proyecto. El precio crecerá un 10% con respecto al periodo anterior.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Con respecto a la cantidad de clientes que ingresarán al establecimiento, se contará con la misma cantidad, ya que desde el año 2 se estableció que la el establecimiento estará a su máxima capacidad.

Se establece además que, el precio de los costos y gastos no crecerán a la inflación, sino que crecerán por debajo de esta en 100 pb. De esta forma arroja el siguiente comportamiento de los indicadores de bondad. La plantilla de realización de este escenario se encuentra en el apéndice P.

Tabla 64.

*Indicadores de bondad financiera para el escenario optimista.*

VPN	\$484.885.639
TIR	250,87%
TIRM	96,83%
B/C o IR	1,2494
CAUE	\$154.379.818
PP o PR	Año 2

### 10.10 Escenario Pesimista

Para evaluar el proyecto en el escenario pesimista, se toma que el precio de venta tendrá un valor menor al estipulado. En este caso un 10% menos del actual. Y para los siguientes años de vida del proyecto. El precio crecerá a la inflación menos 100 pb.

Con respecto a la cantidad de clientes que ingresarán al establecimiento, se contará con una cantidad menor a la establecida en el estudio de mercados. Para calcular dicha cantidad se establece que el crecimiento no es del 26% en cada trimestre en el primer año, sino del 15%.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Se establece además, que el precio de los costos y gastos no crecerán a la inflación, sino que crecerán por encima de esta en 100 Pp. De esta forma arroja el siguiente comportamiento de los indicadores de bondad. La plantilla de realización de este escenario se encuentra en el apéndice Q.

Tabla 65.

*Indicadores de bondad financiera para el escenario pesimista.*

VPN	-\$389.170.477
TIR	Inversión no rentable
TIRM	-100,00%
B/C o IR	0,8074
CAUE	-\$114.225.915
PP o PR	No se recupera la inversión

Se obtiene un VPN negativo, una tasa interna de retorno no rentable y un periodo de recuperación de la inversión imposible. La relación costo beneficio se encuentra por debajo de 1.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### 11. Conclusiones

- Mediante el estudio de entorno PEST se encuentra que la ciudad de Bucaramanga tiene gran potencial para inversión debido a su estabilidad política, su crecimiento económico y el desarrollo social. Para Casa cabaré La verbena, esto se contrasta junto con el estudio de mercados, el cual arroja como resultado la gran aceptación de un establecimiento de entretenimiento nocturno con identidad colombiana dentro de la población local. La viabilidad financiera del proyecto queda demostrada. La producción de los servicios de la empresa muestra resultados favorables para los indicadores VPN y TIR, aun con una inversión inicial alta.

- A través del análisis estratégico se observa que la empresa debe trabajar en aumentar la capacidad instalada para lograr un mayor aforo de público, siempre y cuando se trabaje simultáneamente en estrategias de mercadeo para atraer nuevos clientes. Es importante proyectar la empresa para adoptar nuevas temáticas que capten el interés general. Los productos sustitutos pueden ser una amenaza considerable, es por esto que se debe realizar un show con un factor diferenciador relevante y de calidad en la ciudad, aprovechando las alianzas estratégicas con los artistas.

- El continuo crecimiento del sector de entretenimiento en el mundo y la importancia adquirida por la economía naranja proporcionan un buen panorama para la puesta en marcha y crecimiento de la empresa. La alta aceptación del público por el producto artístico de Casa cabaré la Verbena se debe en gran medida a su relación con la identidad cultural de Colombia, lo cual es alentador como colombiano.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

### **12. Recomendaciones**

- Es importante crear alianzas y aprovechar la calidad del trabajo de los artistas locales que son quienes ejecutan las puestas escénicas, principal componente del negocio de este proyecto. En ese orden de ideas se recomienda establecer buenas remuneraciones para el trabajo de los artistas y condiciones laborales favorables.

- Para el crecimiento de la empresa se necesitará una localización de mayor capacidad, lo cual puede darse en un lugar de mayor tamaño o creando una sucursal con operación paralela. De igual modo es importante estudiar la posibilidad de alquilar espacios abiertos con capacidad de aforo masivo, esto siempre y cuando vaya de la mano con estrategias de mercadeo que justifiquen la capacidad.

- Las alianzas con el sector turístico y hotelero pueden representar publicidad y ventas significativas, así como eventos que se pueden ofrecer a empresas y particulares para sus celebraciones privadas.

- Los ingresos por ventas pueden aumentar por medio del incentivo de consumo de licores y comidas durante el desarrollo de la puesta escénica Sin embargo, esto debe operar con una buena gestión de compras y un buen manejo de inventarios.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

**Referencias bibliográficas**

Aumentó la favorabilidad de Rodolfo Hernández. *www.vanguardia.com*. (2017). Obtenido de <http://www.vanguardia.com/politica/405531-aumento-la-favorabilidad-de-rodolfo-hernandez>

Bucaramanga, datos generales. *Área metropolitana de Bucaramanga*. (s.f.). Recuperado de [http://www.amb.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83:bucaramanga&catid=79:institucional](http://www.amb.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=83:bucaramanga&catid=79:institucional)

Calcula tu participación en el mercado y punto de equilibrio *www.entrepreneur.com*. (Abril de 2011). Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Ciclo vital. *www.minsalud.gov.co*. (2016). Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cicloVida.aspx>

Consulta de homonimia. *www.sintramites.com*. (s.f.). Obtenido de <https://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>

Compite 360 ADN. *www.compite360.com*. (2017). Recuperado de [http://www.compite360.com/compitehtml5/sitio/adn\\_g/](http://www.compite360.com/compitehtml5/sitio/adn_g/)

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Cuenta satélite de cultura. *www.dane.gov.co*. (2016). Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli\\_cultura/2005\\_2016/Bole\\_Cta\\_Sat\\_Cul\\_2005\\_2016.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/2005_2016/Bole_Cta_Sat_Cul_2005_2016.pdf)

Definición de las artes escénicas. *www.canariascultura.com*. (s.f.). Recuperado de <https://canariascultura.com/2013/04/02/definicion-de-las-artes-escenicas/>

Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos. *www.invisbu.gov.co*. (2014). Obtenido de <http://www.invisbu.gov.co/observatorio/eje-transversal/desarrollo-urbano-y-rural/poblacion/item/143-dinamica-poblacional-por-estratos-socioeconomicos>

División político urbana de Bucaramanga. *www.bucaramanga.gov.co*. (2016). Recuperado de <http://www.bucaramanga.gov.co/el-mapa/division-politico-urbana/>

Educación superior 2014 - síntesis estadística para Santander. *www.mineduccion.gov.co*. (2014). Recuperado de [http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352\\_santander.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_santander.pdf)

Galvis, L. A. (2014). *Economía de las grandes ciudades en Colombia: seis casos de estudio*. Bogotá, Colombia. Editorial Banco de la República.

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Historia de Bucaramanga. *www.bucaramanga.gov.co*. (2016). Obtenido de <http://www.bucaramanga.gov.co/el-mapa/historia/>

Indicadores sociales de Bucaramanga. *www.bucaramanga.gov.co*. (2011). Recuperado de <http://versionantigua.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?param=277>

Indicadores sobre derechos humanos y DIH en Colombia. *www.derechoshumanos.gov.co*. (2009). Recuperado de <http://www.acnur.org/t3/uploads/pics/2775.pdf?view=1>

Indicadores económicos de Santander. *www.camaradirecta.com*. (2017). Recuperado de [https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2017/ind\\_abril.pdf](https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2017/ind_abril.pdf)

Índice de confianza del consumidor en 2017. *www.eltiempo.com*. (febrero de 2017). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/indice-de-confianza-del-consumidor-icc-enero-de-2017-59973>

Jaramillo, J. (2005). La identidad cultural, ¿con qué se come? *www.elmundo.com*.

Kotler, Philip. Armstrong, Gary. 2012. Marketing. Naucalpán de Juárez, México. Pearson.

La buena hora de la economía de Bucaramanga. *www.eltiempo.com*. (marzo de 2014). Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13733918>

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Las cinco fuerzas de Porter. *www.las5fuerzasdeporter.com*. 2016. Recuperado de

<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Observatorio del Área metropolitana de Bucaramanga.

*www.observatoriometropolitano.com.co*. (2017). Recuperado de

<http://www.observatoriometropolitano.com.co/>

Observatorio de turismo de Santander. *www.sitursantander.co*. (2017). Obtenido de

<http://sitursantander.co/#!/s/receptor/travelfeatures?sdate=20170101000000&edate=>

[20171201000000&cl=Corrido del a%C3%B1o](http://sitursantander.co/#!/s/receptor/travelfeatures?sdate=20170101000000&edate=20171201000000&cl=Corrido%20del%20a%C3%B1o)

Partes de un teatro. *www.stageacero.com*. (s.f.). Obtenido de

[http://stageacero.com/pdf/Partes\\_de\\_un\\_teatro\\_StageAcero.pdf](http://stageacero.com/pdf/Partes_de_un_teatro_StageAcero.pdf)

Plan de desarrollo, Bucaramanga 2016. *www.bucaramanga.gov.co*. (2016). Recuperado de

[http://versionantigua.bucaramanga.gov.co/documents/dependencias/PLAN\\_COMP](http://versionantigua.bucaramanga.gov.co/documents/dependencias/PLAN_COMP)

[LETO\\_2016-2019.pdf](http://versionantigua.bucaramanga.gov.co/documents/dependencias/PLAN_COMP)

Población de Santander por municipios. *www.camaradirecta.com*. (s.f.). Recuperado de

<https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pobsan2005>

[.htm](https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pobsan2005)

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Población por edad y sexo. *www.dane.gov.co*. (2015). Recuperado de <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>

Presupuesto de Bucaramanga para el año 2017. *www.blueradio.com*. (octubre de 2016).

Recuperado de <http://www.bluradio.com/bucaramanga/presupuesto-de-bucaramanga-en-2017-supera-los-800-mil-millones-de-pesos-119213>

Producto interno bruto, Santander 2016. *www.camaradirecta.com*. (2017). Recuperado de

<https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/pib%202016.pdf>

Población por edad y sexo. *www.dane.gov.co*. (2015). Recuperado de

<https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>

Sector restaurantes en Bucaramanga. *www.camaradirecta.com*. (2017). Recuperado de

<https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/restaurantes.pdf>

Simulador de tarifas. *www.osa.org.co*. Recuperado de <http://www.osa.org.co/simulador-de-tarifas>

## PLAN DE NEGOCIO CASA CABARÉ LA VERBENA

Tabla de cifras macroeconómicas proyectadas. *www.grupobancolombia.com*. (octubre de 2017). Recuperado de

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/>

Tarifa general del impuesto de renta para personas jurídicas 2017. *www.actualicese.com* (enero de 2017). Recuperado de <https://actualicese.com/actualidad/2016/12/29/tarifa-general-del-impuesto-de-renta-para-personas-juridicas-sera-del-34-en-2017/>

Tasa de rendimiento en el mercado. *www.dinero.com*. (octubre de 2013). Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/cine-colombia-su-negocio/185434>

Un milagro llamado Bucaramanga. *www.larepublica.co*. (abril de 2013). Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/un-milagro-economico-llamado-bucaramanga-2036739>

Varela, R. (2011). *Turismo musical en Barcelona: El caso de los locales con programación permanente de flamenco y rumba catalana en directo*. Tesis de maestría. Universidad de Barcelona.