

Plan de negocios para la creación de “un café bar siestario” en la ciudad de Bucaramanga

Andrés Felipe García Hernández

Trabajo de Grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Erwing Manuel Ardila Durán

Ingeniero de Mercados

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2019

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	18
1. Generalidades Del Proyecto.....	23
1.1. Título.....	23
1.2. Justificación de la Idea de Negocio	23
2. Objetivos.....	27
2.1. Objetivo General.....	27
2.2. Objetivos Específicos	27
3. Marco de Referencia.....	29
3.1. Marco de Antecedentes.....	29
3.2. Marco Teórico.....	31
3.2.1. Siesta.....	32
3.2.2. Siestario.	32
3.2.3. Plan de negocio.....	32
3.2.4. Contenido del plan de negocio.	33
4. Análisis del entorno.....	50
4.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)	50
4.1.1. Factores políticos.....	51
4.1.2. Factores económicos.....	52

4.1.3. Factores socioculturales.....	55
4.1.5. Factores ecológicos.....	60
4.1.6. Factores legales.....	63
4.2. Análisis del microentorno (cinco fuerzas de PORTER).....	66
4.2.1. Poder de negociación con los clientes.	66
4.2.2. Poder de negociación de los proveedores.	67
4.2.3. Rivalidad entre competidores.	67
4.2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	68
4.3.5. Amenaza de productos sustitutos.	68
5. Análisis del mercado.....	68
5.1. Análisis de la demanda.....	69
5.2. Análisis de la oferta.....	70
5.3. Investigación de mercados.....	70
5.3.1. Segmentación del mercado.	71
5.3.2. Definición del problema de investigación.	71
5.3.3. Investigación exploratoria.	72
5.3.4. Trabajo de campo.	74
5.3.5. Análisis de la investigación exploratoria.....	75
5.3.6. Investigación concluyente.	76
5.3.7. Diseño del cuestionario.	77
5.3.8. Definición del tamaño de la muestra.	78
5.3.9. Distribución de encuestas a realizar.	79
5.3.10. Ficha técnica.	82

5.3.11. Análisis de los resultados de la investigación concluyente.	82
5.3.12. Conclusiones de la investigación de mercados.....	85
5.4. Estimación de la demanda	87
5.4.1. Calculo de la demanda potencial.	87
5.4.2. Participación en el mercado.....	89
5.4.3. Demanda proyectada de la zona Siestario.	91
5.4.4. Demanda proyectada de la zona Restaurante.	92
5.4.5. Demanda proyectada de la zona Bar- Hygge.	93
5.4.6. Proyección de ventas del primer año.	94
6. Plan de mercadeo.....	96
6.1. Estrategia de producto	96
6.1.1. Matriz ERIC.	96
6.1.2. Zona Restaurante.	98
6.1.3. Bar-Hygge.	98
6.1.4. Zona Siestario.	99
6.1.5. Zona café verde/lectura.	101
6.1.6. Sala de Eventos.....	101
6.2. Estrategia de precios	102
6.2.1. Fijación de precios.....	103
6.3. Estrategia de promoción	104
6.3.1. Eslogan, nombre y logotipo.....	104
6.3.2. Publicidad y promoción.....	105
6.4.Plaza	107

7. Estudio técnico.....	108
7.1. Localización del proyecto.....	108
7.1.1. Macrolocalización.	108
7.1.2. Microlocalización.	109
7.2. Análisis del producto o servicio	111
7.2.1. Descripción del servicio o producto.	111
7.2.2. Materias primas, servicios e insumos.	112
7.2.3. Equipo requerido.	113
7.2.4. Mano de obra requerida.	113
7.3. Definición del proceso productivo del servicio.....	114
7.4. Descripción general del proceso del servicio	116
7.5. Instalaciones	117
7.6. Planos de las instalaciones.....	118
7.7. Capacidad instalada	118
7.8. Simulación.....	120
8. Análisis organizativo.....	120
8.1. Estructura organizacional	120
8.2. Descripción del perfil, funciones y salario de cargos	121
8.2.1. Descripción del perfil y funciones.....	121
8.2.2. Estructura salarial.	121
9. Marco legal del proyecto.....	123
9.1. Tipo de sociedad	123
9.1.1. Creación formal de la empresa.	124

9.2. Marco legal	127
10. Impacto social y ambiental.....	129
10.1 Análisis social.....	129
10.2. Análisis ambiental	129
11. Análisis financiero.....	130
11.1. Vida del proyecto.....	130
11.2. Inversiones.....	130
11.2.1. Inversiones fijas.....	130
11.2.2 Inversiones diferidas.....	131
11.2.3 Capital de trabajo.....	131
11.2.4. Inversión total.	132
11.3. Financiación.....	132
11.4. Egresos.....	132
11.4.1. Costos de producción.....	132
11.4.2. Gastos de administración.....	134
11.5. Ingresos.....	135
11.6. Estados Financieros	136
11.6.1. Estado de Resultados.....	136
11.6.2. Flujo de Caja proyectado.....	137
11.6.3. Balance general proyectado.....	137
11.7. Evaluación financiera.	137
12. Direccionamiento estratégico.....	139
12.1. Misión.....	139

12.2. Visión.....	139
12.3. Principios y valores corporativos	140
12.4. Matriz DOFA.....	141
12.4.1. Matriz DOFA cruzado.	142
12.5. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	143
12.6. Matriz de evaluación de factores externos MEFE.....	143
12.7. CANVAS.....	143
13. Conclusiones.....	144
Referencias Bibliográficas.....	145

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Resultados esperados</i>	21
Tabla 2. <i>Segmentación del mercado</i>	71
Tabla 3. <i>Ficha técnica de la investigación exploratoria</i>	74
Tabla 4. <i>Porcentaje de hombres y mujeres a encuestar según la edad.</i>	80
Tabla 5. <i>Distribución estratificada de la investigación de mercados.</i>	81
Tabla 6. <i>Ficha técnica de la investigación concluyente.</i>	82
Tabla 7. <i>Precio a pagar por una siesta reconfortante según la zona de trabajo del encuestado.</i>	85
Tabla 8. <i>Población mercado potencial siestario.</i>	88
Tabla 9. <i>Población mercado potencial restaurante.</i>	89
Tabla 10. <i>Población mercado potencial bar-hygge.</i>	89
Tabla 11. <i>Frecuencia de consumo de siesta reconfortante según la encuesta aplicada.</i>	91
Tabla 12. <i>Número de potenciales consumidores del siestario.</i>	91
Tabla 13. <i>Demanda de servicios proyectada en la zona siestario</i>	92
Tabla 14. <i>Frecuencia de compra de almuerzo en el establecimiento según la encuesta aplicada.</i>	92
Tabla 15. <i>Número de potenciales consumidores del restaurante.</i>	93
Tabla 16. <i>Demanda proyectada de almuerzos del restaurante.</i>	93
Tabla 17. <i>Frecuencia de asistencia a la zona Bar-Hygge</i>	93
Tabla 18. <i>Número de potenciales asistentes de la zona Bar-Hygge</i>	94
Tabla 19. <i>Demanda proyectada de la zona Bar-Hygge</i>	94

Tabla 20. <i>Proyección semanal de ventas Siestario del primer año por trimestres.</i>	95
Tabla 21. <i>Proyección semanal de ventas Restaurante del primer año por trimestres.</i>	95
Tabla 22. <i>Proyección de ventas Restaurante del primer año por trimestres.</i>	95
Tabla 23. <i>Matriz ERIC bar siestario.</i>	97
Tabla 24. <i>Precios fijados para los diferentes servicios</i>	103
Tabla 25. <i>Tarjetas de promoción del bar siestario.</i>	106
Tabla 26. <i>Posibles localizaciones del bar siestario.</i>	110
Tabla 27. <i>Factores a evaluar para las distintas localizaciones.</i>	110
Tabla 28. <i>Valoración por puntos de los lugares.</i>	111
Tabla 29. <i>Descripción de Productos de la Idea de Negocio.</i>	112
Tabla 30. <i>Mano de obra requerida.</i>	114
Tabla 31. <i>Proveedores de materia prima.</i>	115
Tabla 32. <i>Factor prestacional.</i>	121
Tabla 33. <i>Nomina empresarial</i>	122
Tabla 34. <i>Cargos por OPS</i>	122
Tabla 35. <i>Inversiones fijas.</i>	131
Tabla 36. <i>Inversiones diferidas.</i>	131
Tabla 37. <i>Capital de trabajo</i>	131
Tabla 38. <i>Inversión total.</i>	132
Tabla 39. <i>Costos de materia prima e insumos.</i>	133
Tabla 40. <i>Mano de obra directa.</i>	133
Tabla 41. <i>Costos indirectos de fabricación.</i>	133
Tabla 42. <i>Costos totales de producción.</i>	134

Tabla 43. <i>Gastos de administración.</i>	134
Tabla 44. <i>Total de los gastos de administración y ventas.</i>	135
Tabla 45. <i>Ventas por zona de “La Posada del Trabajador”.</i>	135
Tabla 46. <i>Proyección de ventas durante 5 años.</i>	136
Tabla 47. <i>Proyección de ventas durante 5 años.</i>	137
Tabla 48. <i>Periodo de Recuperación de la Inversión.</i>	138
Tabla 49. <i>Valor Presente Neto.</i>	138
Tabla 50. <i>Tasa interna de retorno.</i>	139
Tabla 51. <i>Matriz DOFA cruzado.</i>	142

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Análisis PESTEL.....	36
<i>Figura 2.</i> El proceso de investigación del marketing.....	40
<i>Figura 3.</i> Diagrama de la ontología de modelo de negocios propuesta por Osterwalder	47
<i>Figura 4.</i> Tasa de desempleo.....	54
<i>Figura 5.</i> Estimaciones de población en el AMB	56
<i>Figura 6.</i> Población por sexo y <i>edades</i> simples en el AMB	56
<i>Figura 7.</i> Ocupados según sexo y rangos de edades, AMB, año 2017	57
<i>Figura 8.</i> Pirámide de población total según sexo y grupos quinquenales de edad, municipio de Bucaramanga	79
<i>Figura 9.</i> Pirámide de población total según sexo y grupos quinquenales de edad, municipio de Bucaramanga	80
<i>Figura 10.</i> Distribución del total de viviendas según estrato socioeconómico, tomado de la superintendencia de servicios públicos.....	81
<i>Figura 11.</i> Grafica de la importancia de tomar una siesta según la zona de ubicación del trabajo del encuestado.....	83
<i>Figura 12.</i> Grafica de gusto por adquirir servicios de siestas reconfortantes en cabecera.....	84
<i>Figura 13.</i> Guía de aproximación al porcentaje de participación en el mercado.....	90
<i>Figura 14.</i> Diagrama de factores Matriz ERIC del Bar Siestario.....	97
<i>Figura 15.</i> Logo bar siestario	105
<i>Figura 16.</i> Mapa comuna 12, cabecera del llano	109
<i>Figura 17.</i> Organigrama empresarial.	120

Figura 18. Consulta de homonimia..... 125

Figura 19. Tarifa por matricula mercantil..... 126

Lista de Apéndices

Apéndice A. Formulario investigación exploratoria

Apéndice B. Formulario investigación concluyente

Apéndice C. Tabla resumen de los resultados de la investigación concluyente

Apéndice D. Análisis de los resultados de la investigación concluyente

Apéndice E. Menús y materias primas del establecimiento

Apéndice F. Equipo y mobiliario requerido

Apéndice G. Diagramas de los procesos del establecimiento

Apéndice H. Planos de las instalaciones

Apéndice I. Simulación del establecimiento

Apéndice J. Descripción del perfil y funciones del personal requerido

Apéndice K. Matriz de Leopold

Apéndice L. Flujo de caja proyectado

Apéndice M. Balance general proyectado

Apéndice N. Matriz MEFI Y MEFE

Apéndice O. Modelo de negocio CANVAS

Resumen

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CAFÉ BAR SIESTARIO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA¹

AUTOR: ANDRÉS FELIPE GARCÍA HERNÁNDEZ²

PALABRAS CLAVE: Siestario, siesta, re-confortación, bar, café, plan de negocios.

DESCRIPCIÓN: El presente trabajo de grado tiene como objetivo demostrar la viabilidad de un café-bar siestario en la ciudad de Bucaramanga. En un principio se establecieron los objetivos generales y específicos los cuales establecen las pautas a seguir en cada uno de los capítulos desarrollados. Luego se lleva a cabo un exhaustivo análisis del entorno que rodea la idea de negocio para saber qué posibilidades existen de salir exitoso en el mercado. A continuación, se realiza un estudio de mercados para conocer las características, necesidades y tendencias del mercado meta, con el fin de conocer el comportamiento y la demanda potencial, para así definir las estrategias de mercadeo a utilizar. Luego se lleva a cabo el estudio técnico y se determina el tipo de constitución y la normatividad legal que rige a este tipo de negocios. Se lleva a cabo el estudio del análisis del impacto social y ambiental en el que incurriría la organización al ejecutarse el proyecto. Después se realiza el estudio financiero para determinar la viabilidad financiera del negocio. En seguida se analiza y establece el direccionamiento estratégico, y finalmente se presentan las conclusiones que se obtuvieron del desarrollo de los capítulos del presente plan de negocio.

¹ Trabajo de grado

² Facultad de ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director Erwing Manuel Ardila Durán

Abstract

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A COFFE-BAR SIESTARIO IN THE BUCARAMANGA CITY³

AUTHORS: ANDRÉS FELIPE GARCÍA HERNÁNDEZ⁴

KEYWORDS: Siestario, nap, re-comfort, bar, coffee, business plan.

DESCRIPTION: The present degree work aims to demonstrate the viability of a siestary café-bar in the city of Bucaramanga. Initially, the general and specific objectives were established which establish the guidelines to be followed in each of the chapters developed. Then an exhaustive analysis of the environment that surrounds the business idea is carried out to know what possibilities exist to succeed in the market. Next, a market study is carried out to know the characteristics, needs and trends of the target market, in order to know the potential behavior and demand, in order to define the marketing strategies to be used. The technical study is then carried out and the type of constitution and legal regulations governing this type of business are determined. The study of the analysis of the social and environmental impact that the organization would incur when the project was executed is carried out. The financial study is then carried out to determine the financial viability of the business. Next, the strategic direction is analyzed and established, and finally the conclusions that were obtained from the development of the chapters of this business plan are presented.

³ Degree Work.

⁴ Faculty of Engineering Physical-Mechanic. School of studies Industrial and Business. Director Erwing Manuel Ardila Durán

Introducción

El término emprendimiento, ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta. Últimamente este término ha sido muy utilizado por todo el mundo, lo cual ha fomentado su apoyo en el país, adquiriendo suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos. (Gerencie, 2017)

Como consecuencia de lo anterior, la iniciativa empresarial fue cobrando mayor importancia, despertando el interés de diferentes sectores, pasando por un proceso de maduración y socialización que ahora le permite insertarse en todos los niveles de la sociedad. Esto representa grandes ventajas para la atracción de inversión nacional y extranjera.

El desarrollo de los últimos años se ha caracterizado por el continuo interés del ser humano en la ejecución y transformación de ideas innovadoras; para la Universidad Industrial de Santander que tiene como propósito fundamental la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional y para nuestro entorno académico y personal en general no es ajeno el deseo de participar con proyectos tanto influyentes como incluyentes y de alto impacto que contribuyan al progreso y mejora de la calidad de vida de la comunidad.

Es realmente apasionante y retadora la posibilidad de incursionar en este mundo competitivo que gira en torno a la satisfacción de necesidades previamente detectadas en un ambiente específico. Es de allí que nace la inspiración para desarrollar un proyecto que diera solución a una problemática descubierta en el diario transcurrir de los trabajadores en Colombia más específicamente en la ciudad de Bucaramanga. La cual consiste en la falta de ambientes y

espacios que respondan adecuadamente a las necesidades de descanso de los trabajadores entre las jornadas laborales, posibilitando un mejor rendimiento laboral y un cuidado en la salud de los empleados.

La idea de negocio ofrecerá espacios para realizar actividades de descanso y entretenimiento cercanos a las zonas industriales y centros empresariales en la ciudad de Bucaramanga; principalmente está dirigida a personas, que a la hora de realizar una de estas actividades, se encuentran lejos de sus hogares.

El presente trabajo tiene por objeto determinar la viabilidad en la creación de una empresa dedicada a la prestación de un servicio basado en espacios que proporcionen descanso a los trabajadores de la ciudad de Bucaramanga, respondiendo a la necesidad que tienen los colaboradores de descargar la tensión acumulada, de hacer un alto en la jornada laboral, de tener un tiempo de relax, de tener un espacio para pensar, para comentar, para recuperar la serenidad, hacer una reunión informal, tomar un café, meditar o simplemente recuperar energías a través de una simple actividad o una pequeña distracción.

El alcance para este plan de proyecto es analizar la viabilidad de la creación de un café-bar “siestario” en la ciudad de Bucaramanga teniendo en cuenta el desarrollo de todos los aspectos que esto implique como: el estudio del entorno, la caracterización del mercado, el estudio legal y financiero, la investigación de mercados, análisis de capacidad y maquinaria necesaria, disponibilidad de materia prima, análisis técnico y organizacional, proceso productivo y todo el impacto social que este pueda generar en el entorno donde se desarrollará.

Debido a esto es que a partir de nuestra formación profesional surge la iniciativa de formular un plan de negocios enfocado a un negocio verde, amigable con el medio ambiente promoviendo la reducción de consumo de desechables que son parte del problema de la

contaminación por residuos en el mundo y además un negocio con un componente social de generación de empleo.

Cumplimiento de objetivos

Tabla 1.
Resultados esperados

OBJETIVOS	CUMPLIMIENTO
Realizar un análisis del entorno del mercado para obtener conocimiento general de los factores incidentes en el sector en el cual se llevará a cabo la idea de negocio.	4. Análisis del entorno
Determinar las características, necesidades y tendencias del mercado objetivo en la ciudad de Bucaramanga a través de un estudio de mercados.	5. Análisis del mercado
Diseñar un plan de mercadeo que establezca un panorama claro de las estrategias a utilizar para atraer, fortalecer y mantener relaciones con los clientes y permitan el desarrollo del negocio.	6. Plan de mercadeo
Hacer un estudio técnico para identificar la localización, la distribución de espacios, los procesos, las operaciones y recursos necesarios que permitan la puesta en marcha y continuidad de la organización, todo esto con la simulación del funcionamiento del negocio.	7. Estudio técnico
Elaborar la estructura organizacional que contenga organigrama, manual de funciones y la estructura salarial de la empresa la cual responda a los requerimientos de la idea de negocio y proporcione un buen desempeño en las actividades productivas.	8. Estructura organizacional

Continuación tabla 1.

Realizar el estudio legal, determinando los requerimientos, normativas e información acerca de la figura jurídica a constituir para la operación de la organización.

9. Marco legal del proyecto

Identificar y analizar el impacto social y ambiental que generará la puesta en marcha del proyecto, con el fin de reducir los posibles efectos negativos de la misma.

10. Impacto social y ambiental

Realizar un estudio financiero que permita proyectar los costos, ingresos, el monto de la inversión, forma de financiación y la rentabilidad esperada para determinar su viabilidad.

11. Análisis financiero

Elaborar un análisis estratégico a través del estudio de los factores externos e internos para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con el propósito de definir el direccionamiento estratégico de la empresa.

12. Direccionamiento estratégico

1. Generalidades Del Proyecto

1.1. Título

Plan de negocio para la creación de un “café-bar siestario” en la ciudad de Bucaramanga.

1.2. Justificación de la Idea de Negocio

“Todo influye en el sueño, desde el salario hasta la calidad de vida y, sin dudas, la productividad laboral; y quienes tienen menos recursos, logran dormir menos horas por día”, explicó el director de Docencia e Investigación de la Facultad de Medicina de la UCA, Daniel Cardinali.

En un mundo globalizado el cual se mueve a alta velocidad y en el que existe una gran cantidad de horas dedicadas al trabajo, cunde el estrés y con ello la falta de sueño, lo que haría parecer improductivo tomar una siesta, pero es una ganancia invaluable, hacer una siesta de entre 20 y 30 minutos al día es necesario para retomar fuerzas, pues luego del almuerzo la temperatura del organismo baja y sus funciones se vuelven más lentas. (Díaz Sandoval, 2017).

Actualmente, las empresas más destacadas a nivel mundial reconocen los beneficios de siestas reparadoras y han adaptado espacios para ofrecer la posibilidad de tomar cortas siestas a sus trabajadores, empresas como la NASA, Google, Nike, GMO Internet y Umeda son algunos ejemplos de ello y poco a poco se van sumando más empresas. (20minutos, 2015)

Ello ha reflejado mayores índices en satisfacción laboral y una mejor productividad. De igual forma, los países también pueden verse beneficiados, ya que, se reducen una serie de costos asociados. Por ejemplo, sólo en Estados Unidos, el trabajador promedio pierde 11,3 días laborales o US\$2.280 en productividad por año debido a carencia de sueño, según un informe de la Academia Estadounidense de Medicina del Sueño publicado en 2011. El informe calcula que

esto significa una pérdida anual de US\$63.200 millones para la economía estadounidense. (Revista Dinero, 2016)

En relación a los impactos sobre la productividad, expertos y estudios han demostrado las bondades de tomarse una siesta y han establecido relaciones entre la falta de sueño con factores como afectaciones a la inteligencia emocional, hipertensión, obesidad y deficiencia del sistema inmune. (Agencia Efe, 2018)

Teniendo en cuenta esta realidad, han surgido empresas alrededor del mundo con el único objetivo de brindar unos minutos de descanso a aquellos que por tiempo y distancia no se pueden trasladar de la oficina a la casa. Estos lugares se han popularizado bajo el nombre de “siestarios”, lugares especialmente diseñados para brindar una experiencia altamente reconfortante para sus clientes, de tal forma que puedan descansar algunos minutos para hacer pausas de sus labores habituales. (Díaz Sandoval, 2017)

Este tipo de modelo de negocio se ha observado con gran éxito en países como España, India y parte de Latinoamérica. Una de las ideas emprendedoras que ha generado más impacto ha sido Selfishness, originaria de Argentina. Se trata de locales que cuentan con cabinas ambientadas con camas de gravedad cero, para provocar una relajación muscular involuntaria que induzca progresivamente al sueño. Según estimaciones, la mayor parte de su demanda corresponde a profesionales que aprovechan huecos laborales para tomar descansos de máximo 40 minutos. Este tipo de modelo de negocios tiene un amplio potencial a nivel nacional, pues hacer una pausa para dormir en pleno horario de trabajo podría dejar de ser algo mal visto bajo una revalorización del descanso como sinónimo de productividad. (Forero, 2017)

Para el caso de Bucaramanga, la distribución laboral en su mayoría cuenta con un tiempo intermedio para tomar el almuerzo y descansar, además existe una tendencia de crecimiento

habitacional hacia el sur, especialmente a los municipios de Piedecuesta y Girón, siendo esto un factor importante para que el tiempo intermedio de descanso pactado sea insuficiente para el desarrollo de las actividades anteriormente mencionadas, ya sea por motivos del lugar de vivienda de los trabajadores, el gasto en transportes, trancones, horarios cortos de descansos o por costumbre y/o motivos sociales de cada trabajador, forzando a los trabajadores a tomar el tiempo de descanso en lugares que no cuentan con las condiciones necesarias para satisfacer de la mejor manera las necesidades presentes durante este tiempo. (Gandini, 2017)

Cabe destacar que Bucaramanga es una ciudad proyectada con gran crecimiento, que genera grandes indicadores a nivel económico y productivo en Colombia, lo cual posiciona esta ciudad como punto estratégico para incentivar y resaltar la industria creativa. Además, es una ciudad que ha logrado grandes avances sociales, esta ciudad tiene la segunda tasa de desempleo más baja del país (8,5 %) y uno de los niveles de pobreza más bajos (8,4 %). Además, tiene la mayor población de clase media y la menor desigualdad. (Semana, 2016)

La actividad empresarial en Colombia estuvo golpeada en el 2017 por varios sucesos que afectaron su desempeño. A pesar de ello, los niveles de emprendimiento registraron un comportamiento favorable, contribuyendo a mantener el desempleo en un dígito, como fue el caso del área metropolitana de Bucaramanga. Al cierre de 2017 se matricularon en la Cámara de Comercio de Bucaramanga 14.756 nuevas empresas, de las cuales, las microempresas representaron el 99,7% y las pequeñas y medianas empresas representaron un 0,04% y 0,26% respectivamente. (CCB, 2018)

Con base en lo anteriormente escrito y afirmando la importancia de la creación de nuevas empresas, se observa un amplio potencial en la creación de un tipo de modelo de negocio de “Café-Bar Siestario” en la ciudad de Bucaramanga, lo cual se pretende validar con el estudio del

plan de negocio. Lo que se quiere brindar con dicho plan es una solución a la problemática de la improductividad debida al no descanso de los trabajadores, ofreciendo principalmente espacios en donde sea posible dejar a un lado la rutina habitual del trabajo, entendiendo que las personas pueden reconfortarse con diferentes métodos y actividades. La idea de negocio responderá a las necesidades de descanso y entretenimiento de trabajadores que por motivos de tiempo y distancia no pueden desplazarse a sus hogares. En el mercado existe una amplia variedad de establecimientos que responden a estas necesidades por separado, ya sea la de descanso, el almuerzo o la del ocio, lo que hace más atractiva e innovadora la idea de negocio, ya que además de ser un modelo de negocio nuevo en Colombia y particularmente en Bucaramanga, que brinda una propuesta diferente en cuanto a los servicios adicionales a la hora de consumir, integra en un solo establecimiento diferentes servicios que satisfacen las necesidades que tienen los trabajadores a la hora de tomar su descanso. La estrategia principal de la idea estará enfocada en brindar la satisfacción total de los clientes, solucionando sus problemas de descanso y relajación laboral, por medio de la integración de servicios estrictamente enfocados en reconfortar e incrementar la energía de los colaboradores de las empresas, todo lo anterior con el fin de buscar la viabilidad y rentabilidad tanto financiera como técnica para la puesta en marcha, buen funcionamiento y evolución futura del negocio

(Debe escribirse el objetivo general y específicos del trabajo de grado que fueron aprobados en el anteproyecto, o si es el caso, los que fueron cambiados durante el desarrollo del trabajo donde hubo la necesidad de realizar adaptaciones o cambios. Los objetivos se redactan en infinitivo, debe ser congruente con el título y evitar contradicciones. Por ejemplo, el título indica diseño de una metodología y el cuerpo del documento indica seleccionar una metodología).

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Formular un plan de negocio para la creación de un “Café-Bar Siestario” en la ciudad de Bucaramanga.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno del mercado para obtener conocimiento general de los factores incidentes en el sector en el cual se llevará a cabo la idea de negocio.
- Determinar las características, necesidades y tendencias del mercado objetivo en la ciudad de Bucaramanga a través de un estudio de mercados.
- Diseñar un plan de mercadeo que establezca un panorama claro de las estrategias a utilizar para captar, fidelizar y estimular relaciones con los clientes que permitan el desarrollo del negocio.
- Hacer un estudio técnico para identificar la localización, la distribución de espacios, los procesos, las operaciones y recursos necesarios que permitan la puesta en marcha y continuidad de la organización, todo esto con la simulación del funcionamiento del negocio.
- Elaborar la estructura organizacional que contenga organigrama, manual de funciones y la estructura salarial de la empresa la cual responda a los requerimientos de la idea de negocio y proporcione un buen desempeño en las actividades productivas.

- Realizar el estudio legal, determinando los requerimientos, normativas e información acerca de la figura jurídica a constituir para la operación de la organización.
- Identificar y analizar el impacto social y ambiental que generará la puesta en marcha del proyecto, con el fin de reducir los posibles efectos negativos de la misma.
- Realizar un estudio financiero que permita proyectar los costos, ingresos, el monto de la inversión, forma de financiación y la rentabilidad esperada para determinar su viabilidad.
- Elaborar un análisis estratégico a través del estudio de los factores externos e internos para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con el propósito de definir el direccionamiento estratégico de la empresa.

3. Marco de Referencia

3.1. Marco de Antecedentes

Para el análisis del plan de negocio fue necesario consultar diferentes fuentes o trabajos relacionados al tema de estudio; para esto como fuente de antecedentes se tiene que:

Para el 2014 en la Universidad tecnológica de Pereira, Stefany Rodríguez Salgado y María Paula Soto Oviedo en su tesis “evaluación de viabilidad de un proyecto para la creación de espacios que proporcionen descanso a estudiantes universitarios”, hacen énfasis en un fenómeno muy común en los diferentes establecimientos de educación superior en Colombia, destacan las condiciones de descanso a que se ven obligados a permanecer los estudiantes además de la identificación de diversas complicaciones y dificultades que afectan directamente a toda la comunidad estudiantil; aspectos como el bajo rendimiento académico, la dispersión, agotamiento y poca concentración en clase, son algunas de las consecuencias implícitas que destacan las autoras referente a esta problemática, la autoras plantean que con la creación de un ambiente de descanso se contribuye al normal desarrollo personal y físico de los estudiantes en sus jornadas académicas. En relación con lo anterior es preciso tomar en cuenta que, aunque el proyecto se enfoca en un público diferente al del presente plan de negocios permite visualizar la problemática de las condiciones de descanso y contextualizarla para el caso de los trabajadores, público objetivo en este estudio. De igual manera con el anterior trabajo se ratifica que el brindar este tipo de espacios por medio de un establecimiento como un bar siestario garantizaría que los empleados y otro tipo de público puedan disponer en el momento necesario de un espacio apto para tener un tiempo de descanso, que permita recuperar energías a través de diferentes

actividades que se puedan brindar en estos lugares, mejorando implícitamente el desarrollo de la jornada de trabajo y el estado físico de estos sujetos.

Del Colegio de Estudios Superiores de Administración, los autores del proyecto “Modelo de Emprendimiento: The Beer Market”, David Escobar Ávila, Nicolás Sandoval Sabogal y Jorge Serrano Gutiérrez, refieren en su proyecto de grado que para el 2014, fecha en la que se presenta el trabajo las personas prefieren salir a un lugar a tomarse algo con amigos o compañeros de trabajo, lo cual genera un incremento en las ventas de los PUBS y una creciente tendencia en la creación de establecimientos que brindan el servicio de restaurante y bar, pero la diferenciación que hay entre estos se basa en la oferta de productos de consumo, no dan un valor agregado más allá del menú. Mientras que muy pocos brindan una propuesta diferente en cuanto a los servicios adicionales a la hora de consumir, dejando en evidencia una oportunidad de negocio en el servicio de entretenimiento. Los autores en el trabajo señalan el crecimiento económico de Colombia durante los últimos 10 años anteriores a la fecha de presentación de este proyecto, especialmente el crecimiento del sector de comercio, restaurantes y hoteles, resaltando que fue el sector que concentró el mayor número de empleados con 27.6%. Con lo anterior se evidencia la falta de oferta de establecimientos que brinden un valor agregado más allá de los productos de consumo, situación que continúa presentándose hoy en día, demostrando el potencial existente en emprendimientos que se renueven y atiendan las necesidades de un mercado cada vez más exigente.

Por otra parte, el proyecto de grado “Dormir la Mona, Lanzamiento de un Bar Siesta”, presentado por Karen Luedtke en el año 2014, se desarrolla a partir del lanzamiento de un bar de siesta, desde un enfoque netamente estratégico correspondiente a la teoría publicitaria, utilizando las herramientas propias de la misma. Con el objetivo de demostrar la innovación en el mercado

gastronómico y hotelero de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para concluir con el lanzamiento de una nueva marca que ofrece atributos diferenciales en el mercado y la cual corresponde a un nuevo nicho dentro del mismo. La autora del proyecto, construye a partir de diferentes teorías, conceptos esenciales para un efectivo lanzamiento de marca dentro de una estrategia branding en el mercado que se presenta para esa fecha. El objetivo general del mismo está basado en desarrollar desde el punto de vista publicitario, funcional y gráfico la marca de un establecimiento con fines de lucro que ofrezca distensión y ocio para los estudiantes y trabajadores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es preciso señalar que los aportes de este proyecto conforman una mirada particular, original y personal sobre el manejo de las marcas permitiendo tener una perspectiva de análisis, un soporte y un punto de partida para trabajar en lo que concierne al tema de la estrategia de branding dentro del presente plan de negocio.

Por último, estos proyectos contienen estudios y análisis de factibilidad que trazan una ruta de guía para la puesta en marcha del plan de negocio que se pretende realizar; aclarando que las soluciones, estrategias y modelos propuestos en los trabajos anteriores son los que responden y se consideraron de mayor aceptación de acuerdo a las especificaciones del mercado estudio en estos trabajos y para la época en que se llevó a cabo la investigación.

3.2. Marco Teórico

Dado que la mira central del presente trabajo es el análisis de la factibilidad de la propuesta de una idea de negocio, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los que apoyar la lectura interpretativa del contenido del trabajo. Para empezar, ahondaremos en conceptos básicos acerca de la idea de negocio y del proceso empresarial y su éxito.

3.2.1. Siesta. Sueño corto o descanso después de la comida del mediodía.

3.2.2. Siestario. Entorno especialmente creado para la toma de Power Naps, una siesta o descanso corto que se realiza con el objetivo de restaurar y revitalizar el organismo para continuar con las tareas diarias.

3.2.3. Plan de negocio. Existen varias versiones sobre el plan de negocio y cada una de estas implica visiones diferentes. Para Rafael Alcaraz Rodríguez, un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. También es un medio para concretar ideas; es una forma de ponerlas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor (Rodríguez, 2011). Para Manuel Bermejo e Ignacio de la Vega “El plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto”. (Bermejo & Vega, 2003). Todo plan de negocio busca dar respuestas adecuadas a problemas específicos en momentos determinados, a su vez solucionar las grandes preguntas que todo empresario, inversionista, financista, proveedor y comprador desean resolver.

¿Qué es y en qué consiste la empresa?, ¿Quiénes dirigirán la empresa?, ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?, ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas? y ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se va a usar para conseguirlos? Son algunas de las preguntas que estos se plantean y que el plan de negocios busca responder.

“En este sentido, el plan de negocio es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en su resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse”. (Varela, 2001)

La importancia del plan de negocio según Sergio Viniegra en su libro “Entendiendo el Plan de Negocios”, radica en su magnitud y alcances, su estructura permite cubrir prácticamente todas las áreas del negocio o empresa, facilitando y haciendo más eficiente con esto el proceso de planeación.

Dentro de las características de un plan de negocio se destaca que este debe ser fácilmente legible y comprensible, por esto es necesario estructurar el plan de negocio por partes para entender mejor las grandes magnitudes de llevar a cabo la iniciativa, y para poder presentar el proyecto a inversores o fuentes de financiación, el plan debe contener elementos clásicos, cuyas áreas esenciales son las de mayor importancia en cualquier negocio o empresa independientemente de su naturaleza. Tales como administración, ventas, mercadotecnia, operaciones, finanzas y legal. Conforme a lo anterior el plan de negocios está estructurado en una serie de planes individuales que hacen referencia a todos estos aspectos.

3.2.4. Contenido del plan de negocio. Para el desarrollo de este plan de negocio se tomará como base la metodología del Fondo Emprender, el cual es una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, cuyo objetivo⁵ es apoyar proyectos

⁵ SENA. (2013). El Fondo Emprender. Obtenido de Pagina Web del Fondo Emprender: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx>

productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El proceso de formulación de planes de negocio para esta entidad está dividido en los módulos de mercados, operación, organización, finanzas, plan operativo, impacto, resumen ejecutivo y anexos.

A su vez se utilizará como guía el libro de Juan José Miranda Miranda, “Gestión de Proyectos”, Identificación – Formulación – Evaluación financiera – Económica – Social – Ambiental y el libro de Rodrigo Varela “Innovación Empresarial”, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, además de diferentes herramientas como el modelo Canvas, el Mapa de Empatía, la matriz ERIC, todo esto para establecer la viabilidad de la formulación del proyecto en su fase de pre-inversión y en la elaboración de las partes esenciales del plan de negocios que compone la iniciativa.

3.2.4.1. Análisis del entorno. Es el conjunto de fuerzas directas e indirectas, controlables e incontrolables, que son susceptibles de ejercer influencia, tanto desde un ámbito macroeconómico como microeconómico, en todas las decisiones, acciones y resultados de la empresa. (Rivera Camino & López Rúa, 2012)

- **Macroentorno:** Según María Dolores García Sánchez, 2008, el macroentorno podría definirse como ese ámbito más global y por tanto compartido por todos o casi todos. Por tanto, lo primero que destaca de este ámbito es que afecta a todos por igual, aunque lógicamente las consecuencias no serán las mismas. Un buen método para analizar el macroentorno es el análisis PESTEL. Este análisis nos da las claves de las
-

posibles dimensiones a analizar agrupando los factores en políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- **Herramienta PESTEL:** Un exhaustivo análisis del medio es primordial para saber qué posibilidades existen de salir exitoso en un ambiente comercial específico. Es muy poco probable llevar a cabo una idea de negocio sin antes haber calculado los riesgos, los beneficios, la cantidad de capital necesario o haber realizado un estudio de mercado, entre otras cuestiones. (Retos Directivos, 2015). Es aquí cuando entra en juego PESTEL. La herramienta PESTEL es un análisis del macro-entorno, utilizada para la planeación estratégica, la cual permite identificar factores generales del entorno en el cual se pretende desarrollar el proyecto en estudio o el establecimiento de la empresa. Esta herramienta facilita la descripción detallada del sector en el que se encuentra la organización. A su vez, ayuda a visualizar el crecimiento u oportunidades de un mercado, las dificultades y desafíos que se puede presentar, así como a orientar la dirección y el enfoque del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada. (Parada Torralba, 2013).



Figura 1. Análisis PESTEL. Tomado de: <https://ideasparatuempresa.es/internacionalizacion-pyme-analisis-pestel/>

- **Microentorno:** El microentorno se refiere a aquellos agentes inmediatos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta, es decir incluye a todos los participantes cercanos a la compañía que afectan, ya sea de manera positiva o negativa, y que se combinan para componer la red de valor de la empresa (Armstrong & Kotler, 2013). Debido al que el modelo de negocio del presente proyecto no tiene igual en Colombia es necesario analizar competitivamente el sector en el que se establecerá; para este análisis se utilizará la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.
- **5 fuerzas de PORTER:** El modelo de las cinco fuerzas de Porter constituye una herramienta de gestión que permite estudiar externamente la industria o el sector, a través de la identificación de cinco fuerzas en ella. Este modelo permite establecer el

grado de competencia que hay en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella y a su vez, elaborar un análisis externo que se convierta en una base para formular estrategias que tengan como objetivo aprovechar las oportunidades y/o crear mecanismos de prevención contra las amenazas detectadas (Arturo, 2015). Porter separa y describe estas 5 fuerzas de la siguiente forma:

- ✓ ***Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.*** Esta fuerza se usa en el entorno empresarial para identificar empresas con los mismos rasgos económicos y productivos, o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas depende de las barreras de entrada. Cuando una empresa puede ingresar fácilmente a un mercado, la intensidad de la competencia incrementa, sin embargo, entrar a una industria no suele ser fácil debido a la existencia de dichas barreras. Existen 6 tipos de barreras:
 - La economía de escalas
 - La diferenciación
 - El requerimiento de capital
 - El acceso a canales de distribución
 - Las ventajas de los costos independientes

- ✓ ***Poder de negociación de los proveedores.*** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas o el poder necesario para aumentar sus precios y ser más estrictos en concesiones y promociones. Dicho esto, se puede concluir que entre menos sea la competencia que estos tengan en el mercado, mayor será su poder de negociación.

- ✓ ***Amenaza de ingreso de productos sustitutos.*** Se refiere al ingreso de nuevas empresas que producen productos que sustituyen a los de la industria. En esta etapa, se comienzan a generar problemas cuando dichos productos alternativos tienden a ser más baratos y eficaces que los que produce la empresa misma. Esto provoca una disminución en los ingresos de la empresa debido a que se ve obligada a reducir sus precios para poder vender sus productos.
- ✓ ***Poder de negociación de los compradores.*** Consiste en el poder con que cuentan los clientes o compradores del mercado para negociar buenos precios. Por lo general, los compradores tienen un mayor poder de negociación sin importar la industria, sin embargo, existen distintos grados dependiendo el mercado. Se generan inconvenientes para la empresa cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado y que estos pueden llegar a tener un costo más bajo que los que ofrece la misma compañía. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios bastante considerable.
- ✓ ***Rivalidad entre competidores.*** En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus objetivos por medio del uso de estrategias destinadas a superar a los demás competidores, destacando sus productos por encima de la competencia. A medida que la competencia es más intensa, las ganancias de la

industria decrecen, haciendo que esta no sea atractiva para la entrada de nuevos competidores.

3.2.4.2. Análisis de mercado. El análisis de mercado tiene como objetivo central con un buen nivel de confianza la existencia real de clientes para los productos o servicios que se van a producir, la disposición de ellos a pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector en el cual se va a desarrollar la idea de negocio. los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo, con el propósito de elaborar una proyección de ventas válida (Varela, 2014).

- **Investigación de mercado:** Para Armstrong & Kotler (2013), la investigación de mercados es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes de una situación de marketing específica que enfrenta una organización. Las compañías utilizan la investigación de mercados en una gran variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de mercados permite que los mercadólogos entiendan las motivaciones, el comportamiento de compra y la satisfacción de los clientes; también les sirve para evaluar el potencial de mercado y su participación en éste, así como a medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de la promoción. De

esta manera los dos autores presentan las siguientes fases para elaborar una investigación de mercado.



Figura 2. El proceso de investigación del marketing, Tomado de: Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing.

- ✓ **Investigación exploratoria:** Investigación de mercados que busca recabar información preliminar que ayudará a definir problemas y a sugerir hipótesis.
- ✓ **Investigación descriptiva:** Investigación de mercados que busca describir mejor los problemas o las situaciones de marketing.
- ✓ **Investigación causal:** Investigación de mercados que busca probar hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

3.2.4.3. Plan de mercadeo. El plan de mercadeo es un documento que recoge las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos en términos de volumen de ventas. (Varela, 2014)

- **Marketing Mix:** De acuerdo con Lam, Hair, & McDaniel (2011), la mezcla de marketing o marketing mix, es la combinación única de estrategias de producto, plaza, promoción y fijación de precios (conocida a menudo como las cuatro P), diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta. Según Ortiz Velásquez (2014), las múltiples posibilidades de se clasifican en cuatro grupos de variables:

- ✓ **El Producto:** es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.
- ✓ **El Precio:** es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.
- ✓ **La Plaza:** incluye las actividades de la empresa que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.
- ✓ **La Promoción:** implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes metas de que lo compren.

3.2.4.4. Estudios técnicos. Para Juan José Miranda (2012), el estudio técnico es uno de los aspectos que requiere de mayor atención por parte de los analistas, puesto que este supone; la determinación del tamaño más conveniente de la organización, la localización final apropiada, la selección del modelo tecnológico y administrativo, consecuentes con el comportamiento del mercado y las restricciones de orden financiero.

3.2.4.5. Plan administrativo. El plan administrativo es la construcción de estructuras, definición de funciones, asignación de responsabilidades, delimitación de autoridad, identificación de canales de comunicación, etc. (Miranda, 2012)

3.2.4.6. Marco legal. En el libro *Gestión de Proyectos*, Identificación – Formulación – Evaluación financiera – Económica – Social – Ambiental, Miranda (2012) menciona que toda organización social posee un andamiaje jurídico e institucional que regula los derechos y los deberes, en las relaciones establecidas entre sus diferentes miembros. Este contexto parte desde la Constitución, la ley, los decretos, las ordenanzas, los acuerdos, hasta los reglamentos y las resoluciones, y se expresan en forma prohibitiva o permisiva.

3.2.4.7. Plan económico y financiero. El plan financiero recoge los datos económicos de los elementos antes desarrollados (previsión de ventas, compras, producción, personal, inversiones...), permitiendo verificar la viabilidad económica del proyecto en todo su conjunto, así como identificar las necesidades de financiación. Obteniendo como resultado estados e indicadores financieros que forman una base estable y firme para la toma de decisiones permitiendo analizar la conveniencia de una propuesta (Li, 2012).

- **Flujo de caja libre:** El flujo de caja es, sin lugar a dudas, la herramienta que permite determinar las necesidades reales de capital en los distintos momentos de desarrollo del negocio. Aquél compara los ingresos efectivamente recibidos y los egresos efectivamente pagados. Con base en el flujo de caja pueden determinarse los momentos en los cuales los aportes de los socios y/o préstamos de los intermediarios financieros son absolutamente necesarios para mantener una posición de caja final, al menos igual al colchón de efectivo (Varela, 2014).
- **Estado de resultados:** El estado de resultados mide el desempeño económico de la empresa, en términos de beneficio o pérdida, por un periodo de tiempo determinado. Incluye los ingresos derivados de las ventas y demás, el coste de los productos que se han colocado en el mercado, todos los gastos que tenido la empresa y el resultado económico derivado de estos movimientos de capital (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010)
- **Estado de situación financiera:** Es un medio conveniente de organizar y resumir lo que posee una empresa (sus activos), lo que adeuda (sus pasivos) y la diferencia entre los dos (el capital de la empresa) en un punto determinado del tiempo (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010)

- **Indicadores Financieros:** Un indicador económico, como su nombre lo dice, sirve para indicar la situación de un aspecto económico particular en un momento determinado en el tiempo. Los aspectos que se consideran como económicos pueden ser muchos, por lo tanto, también existen una gran cantidad de indicadores (BanRepCultural, s.f.). Al momento de analizar la conveniencia o no de realizar un proyecto de inversión, es necesario utilizar ciertos indicadores financieros que nos permiten tomar una decisión objetiva. Estos indicadores nos dicen si el proyecto es viable o no. Los principales indicadores son: el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de retorno de la inversión (PRI). En su libro “Principios de Finanzas Corporativas” Brealey, Myers, & Allen (2010), definen los principales indicadores financieros para la evaluación de un proyecto o inversión de la siguiente manera:
 - ✓ **VPN:** El valor presente neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: Maximizar la inversión.
 - ✓ **TIR:** La tasa interna de retorno se utiliza habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. La tasa interna de retorno es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. La tasa interna de rendimiento se define como la tasa de descuento a la cual $VPN = 0$.
 - ✓ **PRI:** Una de las alternativas más populares al VPN es el periodo de recuperación de la inversión es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se

requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

3.2.4.8. Evaluación ambiental y social. La evaluación social persigue medir la verdadera contribución y los efectos redistributivos atribuibles al proyecto; por otra parte, la dimensión ambiental en los proyectos de inversión y desarrollo busca maneras de mejorar ambientalmente los proyectos y minimizar, evitar o compensar los impactos adversos (Miranda, 2012)

3.2.4.9. Fuentes de financiación. Las fuentes de financiación de la empresa son las vías que utiliza la empresa para obtener los recursos financieros necesarios que sufraguen su actividad. Una vez finalizada las estimaciones preliminares en torno a los costos de instalación y los de funcionamiento, se está en condiciones de estudiar las distintas alternativas de financiación disponibles, que permitan atender las necesidades de capital en las distintas fases del proyecto (López Cabia, s.f.)

3.2.4.10. Plan estratégico. Toda empresa debe encontrar el plan para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo que tenga mayor sentido según su situación, sus oportunidades, sus objetivos y recursos específicos. Este es el enfoque del plan estratégico es un programa que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo. Este se compone principalmente en tres pasos; visualizar dónde se proyecta estar, comprender dónde se encuentra y, trazar el camino que permita pasar de un estado al otro (Armstrong & Kotler, 2013).

- **Matriz DOFA:** Según Correa Amaya (2010), la matriz DOFA puede definirse como el enfrentamiento, cruce o relación entre factores externos e internos con el fin de generar estrategias para lograr así la mejora progresiva continúa del negocio, cumpliendo con la

misión acercándose a la visión planteada por la empresa. La matriz DOFA es una de las herramientas administrativas más importantes, la importancia radica en que hace un diagnóstico real de la situación de la empresa o negocio, lo que brinda el principal elemento requerido para la toma de decisiones. Esta es una abreviación de Fortalezas, aquellos factores con los que se cuenta, Oportunidades, aspectos que se pueden aprovechar por medio del uso de las fortalezas, Debilidades, factores negativos que se deben eliminar o reducir y Amenazas, aquellos aspectos negativos externos que obstaculizan el alcance de los objetivos. La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- ✓ **Estrategias y Acciones DO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.
- ✓ **Estrategias y Acciones DA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto.
- ✓ **Estrategias y Acciones FO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para

potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

- ✓ **Estrategias y Acciones FA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto, deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.
- **Modelo de negocio CANVAS:** El modelo de negocio CANVAS es un referente para emprendedores y grandes compañías pues ha permitido transformar la manera en que se percibían y hacían negocios, que sobrevaloraba un extenso plan de negocios desgastando el primer contacto entre emprendedor e inversionista.” (Herrera, 2015). Osterwalder definió una ontología consistente en una estructura de nueve bloques temáticos, que agrupan las principales variables de un negocio en virtud de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga éxito o no (ver figura 7). El bloque del centro representa el conjunto de la propuesta de valor que va dirigido a uno o varios segmentos de clientes a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes. Estos tres están representados por los bloques de la derecha. Los bloques de la parte izquierda representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados,

necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior.

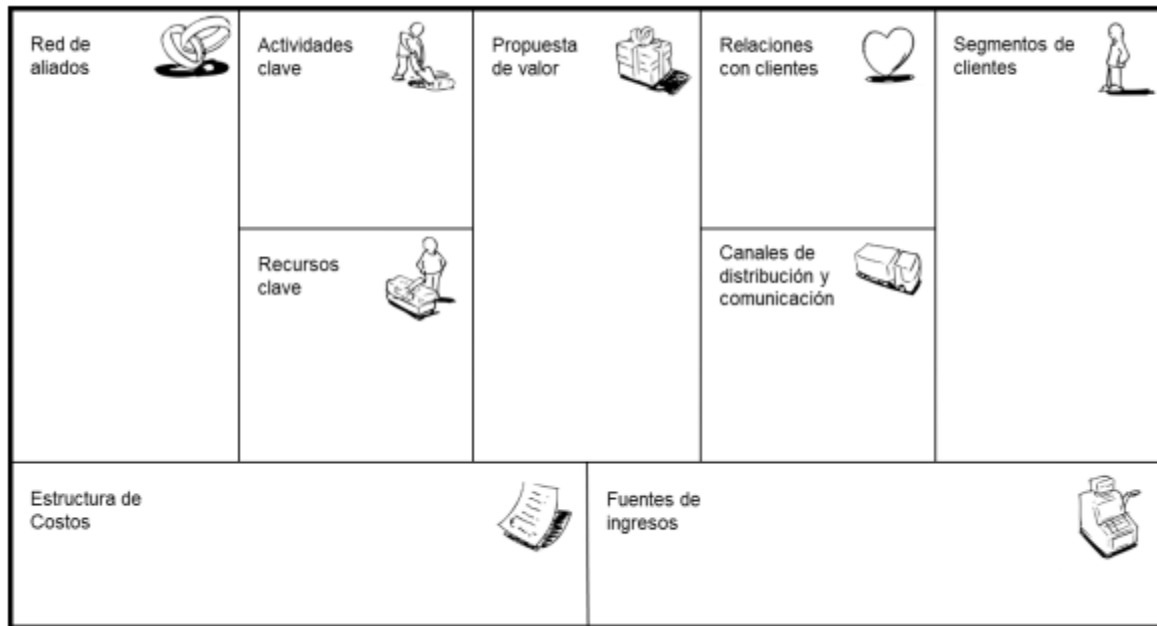


Figura 3. Diagrama de la ontología de modelo de negocios propuesta por Osterwalder, Tomado de: Osterwalder, A., & YvesPigneur. (2012). Generación de Modelos de Negocio, Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. DEUSTO S.A. EDICIONES.

✓ **Propuesta de valor:** La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

- ✓ ***Segmentos de clientes:*** Este bloque identifica los diferentes grupos de personas sobre los que la idea de negocio quiere enfocarse para conocer el nicho de mercado y las oportunidades del negocio. Esto significa conocer bien el público objetivo, cuáles son sus preferencias, sus gustos, sus necesidades; así como cuáles serán los clientes más importantes para el negocio y su propuesta de valor, puesto que es imposible dirigirse a todo el mercado con una misma estrategia es importante enfocarse segmentos de clientes potenciales.
- ✓ ***Canales de distribución y comunicación:*** Dentro de este módulo se establece el modo como la empresa llevara las comunicaciones con los diferentes segmentos de mercados para llegar a ellos y proporcionarles su propuesta de valor. Los canales dependerán del segmento de cliente, estos pueden ser directos, mayoristas, a través de internet, puntos de venta propios, etc. Dichos canales deberán ser efectivos y distribuir la propuesta de la empresa de forma rápida, eficiente y rentable.
- ✓ ***Relaciones con clientes:*** Esta parte representa el tipo de relación que la empresa establece con los diferentes segmentos de clientes teniendo en cuenta sus características y necesidades, siempre pensando en alcanzar, mantener y posicionar a cada grupo en particular. El tipo de relación deberá ser coherente con el segmento de clientes a los que nos dirigimos, el tipo de propuesta de valor que les ofrecemos y estará condicionada por los recursos disponibles.
- ✓ ***Fuentes de ingresos:*** En el presente modulo se identifican las formas en que la empresa generará ingresos en los diferentes segmentos de mercado; como es el

flujo de ingresos, como y cuanto está dispuesto a pagar el cliente. Todo esto debe ser coherente con la propuesta de valor.

- ✓ **Recursos clave:** El libro “Generación de Modelos de Negocio”; indica que todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.
- ✓ **Actividades clave:** Para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas en cada uno de los módulos para lograr que la empresa tenga éxito. En esta parte se describen las actividades estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar adelante la propuesta de valor del negocio, relacionarse con los clientes y generar ingresos. Estas actividades varían en función del modelo de negocio abarcando distintos procesos internos desde producción, marketing, diseño, distribución, mantenimiento, etc.
- ✓ **Red de aliados o Socios clave:** En este módulo se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías que contribuyan al funcionamiento del modelo de negocio. Se trata de identificar las distintas redes de asociaciones para optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Es decir, establecer alianzas para el negocio, estrategias de networking con potenciales socios, proveedores, entre otras importantes figuras.

- ✓ **Estructura de Costos:** En este último modulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con el modelo de negocio determinado. Se trata de conocer y optimizar los costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable. Además, será una forma de saber cuál es el precio que tendrá que pagar el cliente para adquirir el producto o servicio.

4. Análisis del entorno

4.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

A través de este análisis se evalúa la incidencia de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que rodean la idea de la creación de un bar siestario en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de tener en cuenta el entorno que la envuelve, para con ello monitorear los cambios en estos factores y utilizar la información obtenida como guía en la toma de decisiones. Este tipo de análisis permite anticiparse a los cambios y a la competencia a su vez evaluar riesgos asociados con el mercado y se usa principalmente como una herramienta para evaluar los aspectos externos de manera específica. Para evaluar las variables externas o del entorno que potencialmente influye en la idea de la creación de un bar siestario en la ciudad de Bucaramanga, se utiliza esta herramienta y se analiza a nivel general desde el entorno nacional hasta un nivel más específico desde el entorno departamental y Área Metropolitana de Bucaramanga.

4.1.1. Factores políticos. Tal y como se afirma en el artículo primero de la Constitución política colombiana de 1991, Colombia es una república unitaria y descentralizada organizada en 32 departamentos y una capital de distrito. El sistema de gobierno colombiano se caracteriza por ser presidencialista, al igual que el resto de gobiernos de la región.

El Estado colombiano se caracteriza por ser un ente débil, puesto en la mayoría de los casos al servicio de los intereses particulares. La debilidad del Estado se hace patente en su incapacidad para controlar la corrupción generalizada que implicó una deslegitimación de las instituciones públicas y privadas. Asimismo, la situación de violencia continua que vive el país ha contribuido en la deslegitimación y debilidad de las instituciones.

El Gobierno desarrolló unas negociaciones con el grupo FARC-EP para la finalización del conflicto, tras cuatro años de negociación y la aprobación de los puntos de la agenda pactada en 2012, el Congreso colombiano aprobó el 30 de noviembre de 2016 el nuevo acuerdo de paz entre el gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP). (Banco Mundial, 2018)

Las elecciones legislativas de Colombia de 2018 se realizaron el domingo 11 de marzo. En ellas se eligieron los miembros de ambas Cámaras del Congreso en Colombia y el 27 de mayo los colombianos eligieron el nuevo presidente de Colombia, las elecciones dieron como ganador al candidato Iván Duque.

Es de importancia resaltar el proceso de negociación que se está llevando con el grupo guerrillero ELN con el cual se busca llegar a un acuerdo para firmar la paz y el proceso de rendición de la banda criminal el Clan del Golfo. El acuerdo de estos diálogos permitiría la posibilidad de bajar la intensidad del conflicto armado en Colombia, lo cual ayudaría a mejorar las condiciones económicas y sociales del país.

En la política pública colombiana para la creación de empresas se cuenta con un marco normativo que tienen una gran trayectoria cronológica, teniendo como eje central La Constitución Política (1991), en su Título XII “Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública”. (Art. 333), se establece la libertad económica y se considera la empresa como la base para el desarrollo.

En términos generales las condiciones políticas de Colombia ofrecen un panorama de estabilidad y condiciones políticas favorables para los negocios a pesar de haber una coexistencia con la violencia.

4.1.2. Factores económicos. De acuerdo con el más reciente informe de Perspectivas Globales del Banco Mundial, durante el 2018 Colombia lograría un crecimiento de 2,9%. Según la entidad, dicho crecimiento se lograría gracias a un incremento en el consumo privado, apoyado por una inflación moderada; la recuperación de las exportaciones en medio del incremento de los precios del petróleo; la ejecución del programa de infraestructura de Vías de Cuarta Generación y la aplicación de reformas estructurales para mejorar la competitividad. (Revista Dinero, 2018)

Para este año la meta en la inflación oscila entre 2% y 3%, pero con una tolerancia hasta 4%, el mismo rango del 2017 con el cual el Emisor no acertó, ya que el Índice de Precios al Consumidor, finalizó en 4,09%. Pese a ello, existe confianza en que durante el 2018 esa meta se cumpla, tras haberse superado el impacto del IVA del 19% y que la economía se reactivará. (El País, 2018)

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), durante el 2017 el Producto Interno Bruto del país fue de 1,8%, impulsado especialmente por los sectores agropecuarios y de servicios financieros. (Revista Dinero, 2018)

De acuerdo con los resultados por departamentales del Producto Interno Bruto, del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE, en 2017, Santander registró un crecimiento económico de 1,2%. El resultado fue menor al nacional que se ubicó en 1,8%. Además, el PIB per cápita en el departamento fue de \$22.519.273. (Vanguardia, 2018)

Para Andrés Langebaeck, director de Estudios Económicos Davivienda, el balance de la economía en Santander tiene un balance mixto. Este año el departamento de Santander ha mostrado recuperaciones, la producción industrial está creciendo, el comercio tan bien, se ha regulado la inflación y hay mayor confianza del consumidor, pero el sector de la construcción jalona hacia abajo, no es un panorama de dinamismo aún. (Vanguardia, 2018)

Cabe resaltar que la economía de Santander crece por el turismo de aventura, junto al religioso, gastronómico y comercial, los cuales generan más de 20 mil empleos. Y es que el turismo se convirtió en el primer renglón de la economía santandereana por lo que las autoridades anuncian una mayor inversión en este sector. (Caracol TV, 2017)

De acuerdo con el informe de Mercado Laboral del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE, en el trimestre móvil febrero a abril 2018, la tasa de desempleo en la capital santandereana se ubicó en 9,9%, esto significó un aumento de 0,2 puntos porcentuales, pps, con relación al mismo trimestre del año pasado y al trimestre móvil enero a marzo de 2018. La tasa de ocupación fue de 61,3%. Aunque el aumento fue leve, la ciudad pasó de ubicarse como la cuarta urbe con la menor tasa de desempleo a ser la séptima. (Vanguardia, 2018)

Isaac Guerrero Rincón, docente de Economía de la Universidad Industrial de Santander, UIS, afirma que “El incremento obedece a fenómenos más coyunturales como el aumento de la migración venezolana o más personas buscando trabajo. Hay que entender que el aumento de la empleabilidad es más coyuntural, de momento, impulsado por situaciones en específico, y no por situaciones estructurales”.

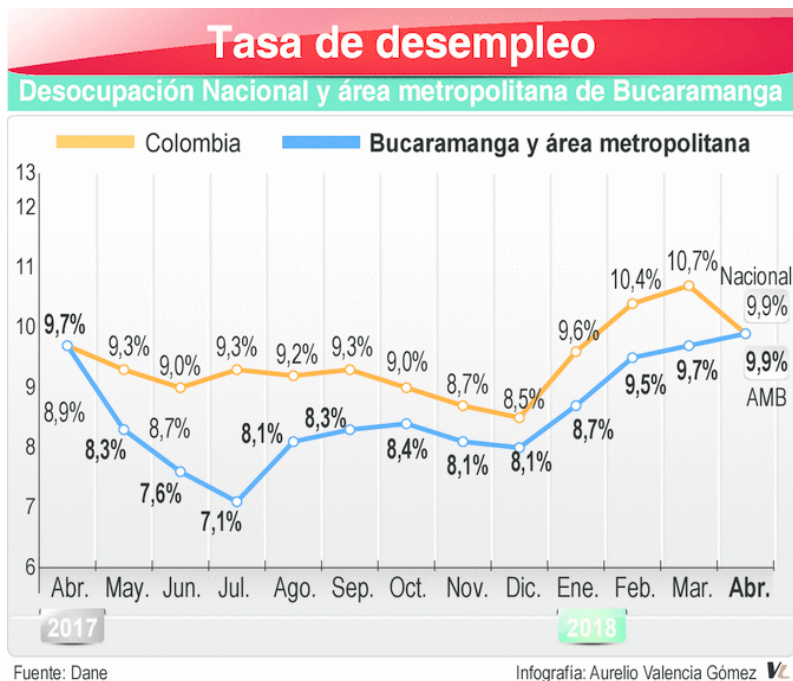


Figura 4. Tasa de desempleo, Tomado de: <http://www.vanguardia.com/economia/local/434520-aumento-de-desempleo-en-bucaramanga-estaria-relacionado-con-la-migracion>

En materia económica, las expectativas por el comportamiento que observaran los principales indicadores están divididas en opiniones positivas y otras que anticipan que la recuperación será débil. La cara optimista la pone el ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, quien asegura que este año el desempeño y dinámica de los negocios serán mejores que los del año anterior y que el gobierno que asuma en agosto encontrará una economía en plena recuperación y unas finanzas ordenadas. A su turno, docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad

Nacional sostienen que este es un año poco halagüeño en lo económico para el país y anticipan que la recuperación será débil. (Jiménez, 2018)

4.1.3. Factores socioculturales. Colombia se acerca a los 50 millones de habitantes y ya se ubica en el tercer puesto en población en América Latina. El ascenso es sostenido y se espera que siga así, al punto de que en el año 2025 el país podría ser el tercero más poblado de Iberoamérica, por encima de España. “Tener 50 millones de personas es sin duda una bendición y muestra el potencial del país”, sentencia el analista económico Aurelio Suárez.

En Colombia existe un equilibrio por edades: hay 15'448.285 personas menores de 18 años, el 31,3 por ciento de la población; y 5'752.958 personas mayores de 60 años, o sea el 11,7 por ciento. (Neira, 2017)

Además, según Luis Fernando Mejía, director del Departamento Nacional de Planeación (DNP), “entre el 2010 y el 2016 se registró una reducción sustancial de la pobreza, que pasó del 37,2 al 28 por ciento de la población, lo que significó la salida de 4,4 millones de personas de esta condición”.

Pero no solamente se nace en condiciones cada vez mejores, sino que se vive más. Según el DANE, la esperanza de vida en Colombia en 1974 era de 62,3 años. Hoy es de 76,1. Que hacia 1902 un colombiano viviera un promedio de 33 años y que ya estemos cerca de los 80 es un logro gigantesco.

La población nacional total según el reloj de población del DANE es de 49.834.240 habitantes, la población para el departamento de Santander es de 2.090.839 habitantes, la población del Área Metropolitana de Bucaramanga para el año 2018 es de 1.150.993 habitantes de los cuales el 52% son mujeres.

Según el observatorio metropolitano las estimaciones de la población en el Área Metropolitana de Bucaramanga serán de 1.160.243 y 1.169.456 para el año 2019 y 2020 respectivamente.

Periodo	Bucaramanga			Floridablanca			Girón			Piedecuesta			Área metropolitana		
	Total	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto
2013P	526.827	520.229	6.598	263.908	254.109	9.799	170.771	152.238	18.533	142.483	115.902	26.581	1.103.989	1.042.478	61.511
2014P	527.451	520.917	6.534	264.695	255.011	9.684	175.528	156.813	18.715	145.848	118.944	26.904	1.113.522	1.051.685	61.837
2015P	527.913	521.446	6.467	265.407	255.833	9.574	180.377	161.451	18.926	149.248	122.010	27.238	1.122.945	1.060.740	62.205
2016P	528.269	521.857	6.412	266.049	256.587	9.462	185.314	166.149	19.165	152.707	125.116	27.591	1.132.339	1.069.709	62.630
2017P	528.497	522.141	6.356	266.617	257.265	9.352	190.350	170.917	19.433	156.207	128.247	27.960	1.141.671	1.078.570	63.101
2018P	528.610	522.304	6.306	267.124	257.868	9.256	195.499	175.752	19.747	159.760	131.411	28.349	1.150.993	1.087.335	63.658
2019P	528.610	522.353	6.257	267.538	258.390	9.148	200.733	180.644	20.089	163.362	134.608	28.754	1.160.243	1.095.995	64.248
2020P	528.480	522.265	6.215	267.886	258.835	9.051	206.084	185.608	20.476	167.006	137.841	29.165	1.169.456	1.104.549	64.907

Figura 5. Estimaciones de población en el AMB, Tomado de: Observatorio Metropolitano a partir de información publicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE / Información disponible a: 30 de junio de cada serie de tiempo (cada año) / Fecha de captura: 5 de abril de 2018.

A su vez, en el Área Metropolitana hay 46.762 mujeres y 48.699 hombres concentrados mayormente en el rango de los 20 a los 24 años de edad.

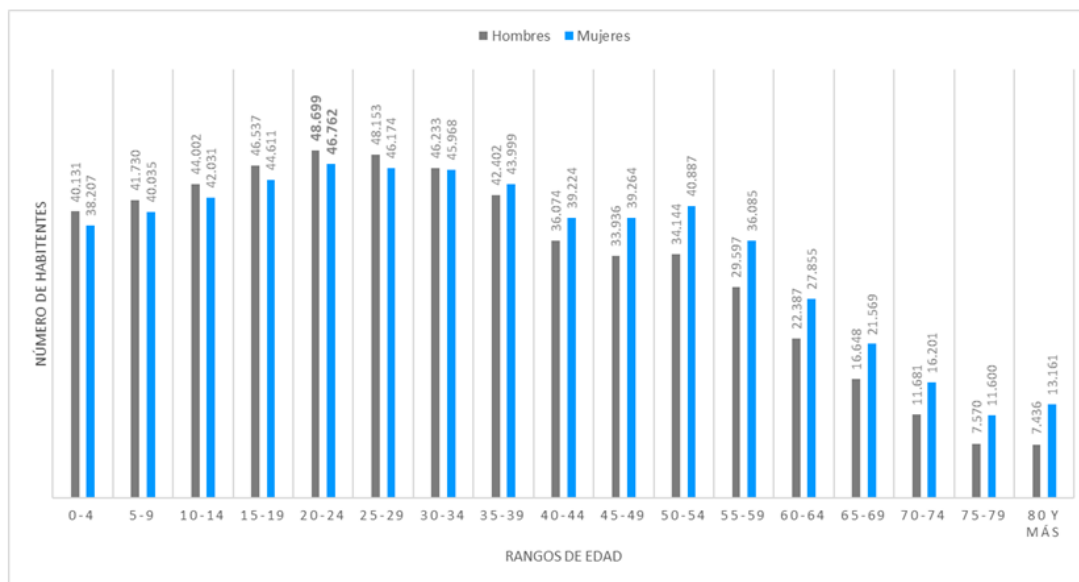


Figura 6. Población por sexo y edades simples en el AMB, Tomado de: Observatorio Metropolitano a partir de información publicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE / Información disponible a: 30 de junio de cada serie de tiempo (cada año) / Fecha de captura: 2 de mayo de 2018.

Para el año 2017 en el Área Metropolitana de Bucaramanga, la población en edad de trabajar (PET) era de 896.610 personas y la población ocupada era de 568.596 personas.

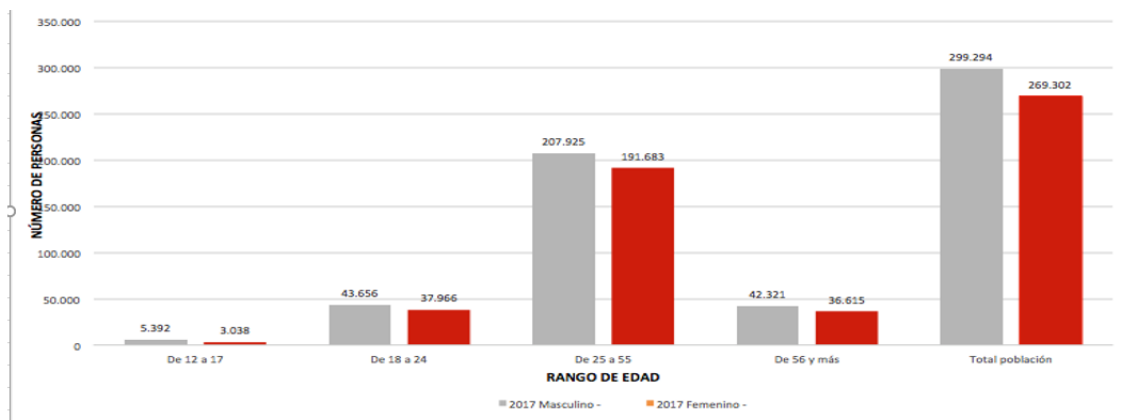


Figura 7. Ocupados según sexo y rangos de edades, AMB, año 2017, tomado de: Observatorio Metropolitano a partir de cálculos con base en microdatos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Empleo y Desempleo. / Información disponible a: diciembre 31 de 2017. Fecha de captura: marzo 13 de 2018.

En cuanto a la oferta cultural en Bucaramanga se tiene varias expresiones, desde las artes plásticas como la pintura, la escultura, la fotografía, y recientemente también en manifestación con propuestas que incorporan nuevas tecnológicas. Cuenta con varios museos como: Museo Casa de Bolívar, sede de la Academia de Historia de Santander, Centro Cultural del Oriente, sede de antiguos colegios de la ciudad, con plazoletas para eventos culturales y sociales. Museo de Arte Moderno de Bucaramanga. Ubicado en una casa de estilo republicano, tiene a disposición del público 2 salas de exposición, jardín de esculturas, patio de esculturas, sala educativa, entre otros espacios. Y una gran gama de teatros y auditorios. Bucaramanga también llamada la Ciudad de los Parques, cuenta en su área metropolitana con más de 72 parques. El Metrolínea es el sistema de transporte público de Bucaramanga y parte de su Área Metropolitana. Además, la ciudad cuenta con un buen número de buses que cubren toda el área metropolitana.

4.1.4. Factores tecnológicos. En muchos de los países de economías emergentes no se ha logrado aún reconocer la importancia de la ciencia, la tecnología y la innovación y articularla al sector productivo, por lo que se mantiene con muy baja inversión generando brechas en desarrollo, crecimiento y generación de conocimiento que incide en una mayor desigualdad científica, no permite generar valor agregado a sus recursos y soluciones tecnológicas acordes a los requerimientos propios del país y que terminan incidiendo en una baja calidad de vida. (Portafolio, 2017)

Una de las metas más ambiciosas propuestas por el presidente Juan Manuel Santos para el final de su mandato era lograr el ingreso de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la entrada a este selecto grupo solo está reservada a las naciones que cumplen con estrictas condiciones relacionadas principalmente con la inversión en diferentes rubros. Uno de estos rubros es la inversión en ciencia. Aunque el promedio de inversión para estos temas en los países miembros de la OCDE está alrededor del 4 por ciento del PIB, el gobierno colombiano se había propuesto llegar, por lo menos, al 1 por ciento antes de terminar el segundo mandato. La verdad es que, para este año, la inversión en Colombia en actividades de ciencia, tecnología e innovación será de 6,15 billones de pesos, equivalentes a solo el 0,67 del PIB. (Hernández, 2018)

“Es importante que tanto el Gobierno como el sector privado sepan la importancia de que los países generen su propio conocimiento, que es el que, finalmente, va a aportar al desarrollo económico, pues esto genera independencia de otras naciones en varios sentidos, como la posibilidad de tener tecnología propia para transformar las materias primas por nosotros mismos,

no solo exportándolas para que su valor agregado se quede en el extranjero”, asegura Clara Inés Pardo, directora ejecutiva del OCyT. (Hernández, 2018)

La política de ciencia, tecnología e innovación (CTI) es uno de los principales lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 Todos por un nuevo país, que tiene como objetivos lograr una Colombia en paz, equitativa y la más educada de América Latina.

El objetivo de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2015-2025 es impulsar el desarrollo económico y social incrementando los niveles de productividad y competitividad de las empresas y avanzar así hacia mayores y sostenidos niveles de crecimiento económico, entre las principales estrategias y acciones para lograrlo se encuentran:

- Formación de capital humano altamente calificado para el aumento de la productividad.
- Fortalecimiento de la investigación y el desarrollo tecnológico.
- Promoción de actividades innovadoras en la empresa privada.
- Expansión de la investigación científica en todas las regiones del país.

Estos propósitos encaminarán a Colombia a convertirse en uno de los tres países más innovadores de América Latina en 2025. Y para lograrlo, se hace indispensable que el país disminuya el rezago que existe en materia de CTI (Ciencia, Tecnología e Innovación), para ello es necesario contar con empresas y regiones que compiten en un mercado globalizado, donde el conocimiento, el talento humano, las tecnologías y la innovación son la base fundamental para el aumento de la productividad focalizando la formación de talento humano, infraestructura, financiación y cultura de CTI para que se obtengan avances cualitativos en la calidad y el impacto de la investigación. (Colciencias, 2016)

4.1.5. Factores ecológicos. El cambio climático es considerado uno de los grandes problemas a los que se enfrentan la sociedad actualmente, siendo un tema clave para la humanidad desde hace décadas, tanto para las instituciones científicas y políticas relevantes como para la sociedad, convirtiéndose en un interés para figuras políticas y países que han empezado a caminar hacia la toma de medidas para reducir el impacto negativo de las industrias en la naturaleza. Teniendo esto en cuenta se han realizado varios tratados, cumbres y convenios entre países en pro del desarrollo sostenible, preservar la fauna y flora, así como por el bienestar y la salud de las personas. Alguno de ellos son la cumbre de Rio de Janeiro, la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC), el protocolo de Kioto, la Cumbre del Clima de París 2015, Protocolo de Montreal y el convenio de Estocolmo. (Mobius, 2017)

Colombia contempla en el artículo 79 de la Constitución Política de 1991 que todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano, y que es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente y fomentar la educación para el logro de estos fines. (Constitución, 1991).

De acuerdo con esto y los diferentes tratados para la preservación y protección del medio ambiente en el país existen programas, políticas, leyes y resoluciones que propenden y benefician la creación de negocios verdes, así como promueven la responsabilidad ambiental de las empresas colombianas.

- el Decreto 1299 de 2008 que reglamenta el artículo octavo de la Ley 1124 de 2007, expone la obligación de cada organización, para que desarrolle su actividad productora en el país, mediante la implementación y respeto por la norma ambiental. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2014).

- El Programa Nacional de Biocomercio Sostenible 2014-2024. Este tiene como objetivo general "Desarrollar negocios innovadores y competitivos, basados en el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad nativa, a través de lineamientos claros y una estructura institucional fuerte que facilite alcanzar los principios de Biocomercio." (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2014).
- La Política para la Gestión Integral de Residuos expedida en 1998 por el Ministerio de Ambiente, establece en sus principios la Gestión Integral de Residuos-GIRS y contempla en el numeral 3.2.1 como objetivo específico "minimizar la cantidad de residuos que se generan", y que de acuerdo al numeral 4.1 es una estrategia para su logro desarrollar los programas de minimización de residuos.
- La Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible que establece como objetivo principal "Orientar el cambio de los patrones de producción y consumo de la sociedad colombiana hacia la sostenibilidad ambiental, contribuyendo a la competitividad de las empresas y al bienestar de la población".
- El 28 de abril del 2016 el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible expidió la Resolución N° 0668 que reglamenta el uso racional de bolsas plásticas. La resolución cuenta con 3 aspectos fundamentales: Las bolsas que tengan un tamaño menor a 30x30 centímetros saldrán de circulación; todas las bolsas deberán ser más resistentes y deberán tener un mensaje ambiental que invite a un consumo responsable. Esta nueva medida muestra que hay una mayor conciencia del uso racional del plástico en el país y que es necesario buscar alternativas sostenibles a lo que consumimos hoy en día.

- Sello ecológico. La resolución 1555 del 2005 establece el Reglamento de Uso del Sello Ambiental Colombiano para productos con buen desempeño ambiental y para la promoción de productos que pueden reducir los efectos adversos, en comparación con otros productos de la misma categoría, contribuyendo así a un uso eficiente de los recursos naturales y a un elevado nivel de protección del medio ambiente.
- Soy ECOlombiano es una iniciativa del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y WWF Colombia, que promueve la cultura ambiental, a través de una campaña con un concepto nacional unificado, visible a los diferentes sectores de la sociedad, incluyente y participativa; capaz de despertar y aumentar el interés del público y generar sentido de pertenencia con la riqueza natural de Colombia (Soy ECOlombiano, s.f.)
- La serie de normas ISO 14000 es un conjunto de normas que cubre aspectos del ambiente, de productos y organizaciones, destacando la Norma ISO 14001, un estándar internacional de gestión ambiental publicado en 1996, tras el éxito de la serie de normas ISO 9000 para sistemas de gestión de la calidad.
- Bioexpo Colombia. Es la única feria donde se encuentra la oferta y demanda de bienes y servicios verdes del país, que además ofrece la posibilidad de identificar opciones de negocios sostenibles a nivel internacional, nacional y regional que contribuyan al mejoramiento de la calidad ambiental del país. Este escenario de encuentro e intercambio de experiencias entre empresarios, compradores y la ciudadanía es definitivo para impulsar y posicionar los negocios verdes en Colombia (Colciencias, 2017).

4.1.6. Factores legales. En la política pública colombiana para la creación de empresas se cuenta con un marco normativo que tienen una gran trayectoria cronológica, teniendo como eje central La Constitución Política (1991), en su Título XII “Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública”. (Art. 333), se establece la libertad económica y se considera la empresa como la base para el desarrollo.

La Constitución Política de Colombia plantea como derechos fundamentales el empleo y la educación, los cuales son garantía para generar condiciones de vida dignas y facilitar el desarrollo económico y social del país. El emprendimiento empresarial es una de las características fundamentales del desarrollo económico y social de los países con economías de mercado, como la nuestra, donde la empresa se presenta como el núcleo esencial de generación de la riqueza que conlleve al bienestar general. En éste sentido el Estado tiene un papel múltiple en el fomento del emprendimiento, el cual se resume en los siguientes tres roles principales: Como promotor de la alianza público – privada – académica; como facilitador de las condiciones para el emprendimiento y como desarrollador de la dimensión local, regional, nacional e internacional del emprendimiento y ha sido El Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo quien ha tenido que asumir los retos que implica la aplicación y la competencia como actor responsable de la política pública en la materia y ha identificado como marco normativo las principales normas e instrumentos de planificación, que conforman el sustento jurídico de la Política de Emprendimiento (Escobar, 2013).

- Constitución política de Colombia. Principalmente, su artículo 38 sobre Libertad de Asociación, artículos 333 sobre Libertad Económica y 158 sobre Unidad de Materia.

- Ley 344 de 1996, Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al SENA.
- Ley 550 de 1999, Establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.
- ley 789 de 2002, Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo Del Trabajo. Norma por la cual se crea el fondo emprender artículo 40.
- Ley 905 de 2004, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- La resolución 470 de 2005 de la Superintendencia Financiera, que permitió el establecimiento de Fondos de Capital Privado.
- La ley 1014 de 2006, Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.
- El decreto 4466 de 2006, por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.

- La sentencia c-392 de 2007 de la corte constitucional, La Sala Plena de la Corte Constitucional, en cumplimiento de sus atribuciones, respaldó la creación de microempresas bajo el régimen de Empresas Unipersonales, contemplada en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006 “Ley de Fomento al Emprendimiento”. De acuerdo con la sentencia en mención, las empresas que se creen a partir de la entrada en vigencia de dicha ley que tengan hasta 10 empleados y menos de 500 smmlv se constituyen y vigilan como Empresas Unipersonales.
- El decreto 525 de 2009 por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000, sobre la gradualidad del pago de parafiscales.
- El decreto 1192 de 2009, por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1014 de 2006 Política Nacional de Emprendimiento, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha asumido importantes retos relacionados con la aplicación de la Ley 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, la cual lo compromete como actor responsable de la política pública en la materia.
- Ley 1258 de 2008 Estimulo para la creación de empresas. Sociedad por Acciones Simplificada.
- Ley 1429 de 2010 Incentivos para la formalización y generación de empleo.
- Ley 344 de 1996. Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones.
- Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

- Ley 789 de 2002. Artículo 40. Créase el Fondo Emprender.
- Decreto 1192 de 2009. Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el documento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 525 de 2009. Por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000 y demás normas concordantes.
- Decreto 2175 de 2007. Por el cual se regula la administración y gestión de las carteras colectivas.
- Decreto 4463 de 2006. Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006.

4.2. Análisis del microentorno (cinco fuerzas de PORTER)

4.2.1. Poder de negociación con los clientes. Respecto al poder de negociación de los clientes podemos establecer que estos tendrán poca influencia ya que, aunque existe una amplia variedad de establecimientos que responden a las necesidades de descanso, entretenimiento y alimentación estas en su mayoría se ofertan por separado y se prestan sin ninguna propuesta atractiva e innovadora lo que conlleva a que las necesidades de nuestros posibles clientes sean satisfechas de manera incompleta o no se adapten correctamente a las necesidades que tienen. La propuesta al ser un modelo de negocio nuevo en Colombia y particularmente en Bucaramanga permite establecer precios que más convengan y beneficien ya que la idea brindará una propuesta diferente en cuanto a los servicios adicionales a la hora de consumir integrando en un solo establecimiento diferentes servicios que satisfacen las necesidades que tienen los

trabajadores a la hora de tomar su descanso. Sin embargo, se manejarán precios con la primicia de una excelente relación beneficio-costos.

4.2.2. Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores juegan un papel importante para ayudar a posicionar de mejor manera la empresa en el mercado, dado a que estos son los encargados de proporcionar los insumos necesarios para que las operaciones de la empresa se lleven de forma correcta, además de prestar diferentes servicios que requiera la organización, mantenimiento, marketing, entre otros. Sin embargo, debido a que la idea de negocio consiste en su mayoría en la prestación de un servicio, el contacto con los proveedores será de vital importancia. Además, en el mercado existen varios proveedores que puedan prestar los servicios e insumos requeridos por la empresa, con lo cual se contaría con diferentes opciones para la selección, siendo esto un gran beneficio para la compañía. Por todo esto, en este aspecto el poder de negociación de los proveedores será leve.

4.2.3. Rivalidad entre competidores. Según Michel E Porter, 2008, la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Además, un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. (Porter, 2008)

Actualmente la intensidad de la competencia directa no existe, ya que no hay ningún establecimiento que preste de forma integrada estos tipos de servicios en la ciudad de Bucaramanga. Existen compañías que prestan los servicios de descanso, el almuerzo y de ocio por separado y no se adaptan a las necesidades que tienen los trabajadores a la hora de tomar su descanso.

4.2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores. Como anteriormente se mencionaba, no existen empresas que presten de forma integrada los servicios que requieren los trabajadores a la hora de tomar su descanso, lo que genera una gran ventaja en el mercado con respecto a las empresas que quieran ingresar. Con respecto a los competidores potenciales o empresas que quieran ingresar al mercado, se crearán barreras de entrada aprovechando el posicionamiento y conocimiento que se ha adquirido al ser los pioneros en la idea de negocio en Bucaramanga.

4.3.5. Amenaza de productos sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que cumplen la misma función o una similar que el producto de un sector, mediante formas distintas. (Porter, 2008). Para lo que respecta a la idea de negocio se evidencia una gran amenaza, los productos o servicios que nos afecta de manera negativa y directa son los establecimientos de alimentos y bebidas, los centros comerciales y hostales, además existe una fuerte costumbre de hacer uso de las zonas verdes y parques para tomar un descanso, almuerzo o reunirse con compañeros en el tiempo de descanso del medio día. Sin embargo, estos establecimientos no brindan una propuesta diferente en cuanto a los servicios adicionales a la hora de consumir, por lo que la innovación y atracción de la idea de negocio crea una ventaja con respecto a estos productos, con el fin de atraer y retener potenciales clientes.

5. Análisis del mercado

A la hora de iniciar un nuevo negocio es de gran importancia responder la incógnita que radica en la identificación del mercado que más le interesa a la empresa y su cuantificación, es decir,

identificar nichos de mercado los cuales se pretenden atender, estudiar el comportamiento de los consumidores, detectar sus necesidades de consumo, así como sus hábitos de compra.

El propósito detrás de este análisis es evaluar una oportunidad de mercadeo de un servicio que satisfaga las necesidades de los trabajadores durante el tiempo de descanso entre las jornadas laborales en la ciudad de Bucaramanga con el fin de comprobar la factibilidad de la creación y puesta en marcha del negocio. El análisis del mercado se basará en el estudio de los consumidores para determinar la estrategia a seguir la cual marcará el rumbo de la empresa buscando la consecución de los objetivos empresariales, e identificar los recursos necesarios para la implementación de la misma. Para esto se llevará a cabo investigación en diferentes fuentes, en fuentes primarias con entrevistas y encuestas a trabajadores de la ciudad de Bucaramanga y fuentes secundarias como diferentes plataformas, organizaciones y noticias que incluyan datos relevantes para este estudio.

5.1. Análisis de la demanda

El mercado potencial y objetivo está en marcado en los trabajadores de zonas industriales y centros empresariales de la ciudad de Bucaramanga, específicamente ubicados en cabecera y centro, que a la hora de tomar su jornada de descanso laboral se encuentran lejos de sus hogares, no obstante, el servicio estará abierto a diferentes clientes como lo pueden llegar a ser clientes nacionales, clientes extranjeros y clientes locales, personas del común diferente a los trabajadores de zonas industriales y centros empresariales debido a que el establecimiento pertenece al sector de comercio dentro del segmento de restaurantes, bares y hoteles el cual promueve el turismo.

5.2. Análisis de la oferta

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de la idea de negocio es la creación de un establecimiento el cual brinde espacios y actividades que contribuyan a la re-confortación de los trabajadores durante su jornada de descanso beneficiando así en su productividad laboral, para el análisis de la oferta es necesario tener en cuenta los diferentes establecimientos y lugares que brinden servicios de re-confortación y entretenimiento para los trabajadores como lo son spas, centros comerciales y hostales en la ciudad de Bucaramanga.

Dicho esto, en Bucaramanga existe una amplia oferta que va desde lugares populares, hasta establecimientos de lujo pertenecientes a reconocidas cadenas multinacionales, sin embargo, en términos del tipo de servicio que se pretende ofrecer en el bar siestario “siesta and go” no existen ofertas o competencia directa en la ciudad de Bucaramanga, existen compañías que prestan los servicios de descanso, almuerzo y de ocio por separado sin embargo no se adaptan a las necesidades que tienen los trabajadores a la hora de tomar su descanso.

5.3. Investigación de mercados.

El propósito de esta investigación de mercados es recoger y analizar información que permita conocer las características, necesidades o deseos que existe en el mercado objetivo para este tipo de establecimientos con el fin pronosticar las tendencias de la demanda.

5.3.1. Segmentación del mercado.

Tabla 2.
Segmentación del mercado.

• Características Geográficas	
• Bucaramanga, área metropolitana y municipios aledaños	
• Características demográficas	
• Ingresos	• Entre 3 smmlv y 8 smmlv
• Edad	• De 18 hasta 65 años
• Escolaridad	• Cualquier
• Características psicográficas	
• Estilo de vida	• desarrollo personal y saludable
• Clase social	• Clase media, alta
• Motivos	• Reconfortar, entretenimiento, relaciones sociales
• Característica de comportamiento	
• Beneficios buscados	• Lugar de descanso para recargar energías, brindar experiencias y espacios de relaciones sociales
• Tasa de uso	• Frecuente, diario o varias veces a la semana.

El mercado meta son las personas mayores de edad de cualquier nivel de escolaridad que trabajen en la ciudad de Bucaramanga, vivan en ella o su núcleo familiar u hogar se encuentre fuera de la ciudad, en su área metropolitana o municipios aledaños; que devenguen entre 3 y 8 smmlv, que valoren el tiempo de descanso y esparcimiento entre jornadas laborales y busquen lugares para recargar energías, mejorar la salud y espacios de relaciones sociales.

5.3.2. Definición del problema de investigación. La presente investigación de mercados tiene como objetivo determinar las características, necesidades y tendencias de los trabajadores de la ciudad de Bucaramanga con respecto a la aceptación y consumo de un servicio de reconfortación y entretenimiento en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de determinar la

estimación de la demanda, la viabilidad de mercado, y las pautas para el desarrollo de un plan de mercadeo.

5.3.3. Investigación exploratoria. el fin de la investigación exploratoria es brindar un primer acercamiento al problema, obteniendo información inicial para continuar y tener una idea de lo que puede ser la investigación concluyente. Con esta investigación se buscará identificar las características, necesidades y tendencias del mercado objetivo con el fin de brindar una comprensión primaria del mismo; esta se llevará a cabo a través de entrevistas personales en profundidad al momento del descanso o fin de la jornada laboral; por facilidad y conveniencia del estudio se realizará un total de 5 entrevistas, la recolección de los datos se realizará a través de grabaciones de las entrevistas para una posterior transcripción, digitación, tabulación e informe final de la investigación. Los resultados de esta investigación únicamente se pueden proyectar a la muestra.

- **Objetivo general de la investigación.** Determinar las características, necesidades y tendencias del mercado objetivo en la ciudad de Bucaramanga con respecto a la aceptación y consumo de un servicio de re-confortación y entretenimiento en la ciudad, con el fin de determinar la estimación de la demanda, la viabilidad de mercado, y las pautas para el desarrollo de un plan de mercadeo.

- **Objetivos específicos de la investigación.**

- ✓ Identificar las características del mercado meta tales como sexo, edad, estrato socioeconómico, lugar de residencia y lugar y horario de trabajo que contribuyan a la descripción y análisis de los clientes potenciales.
- ✓ Conocer las necesidades de re-confortación y entretenimiento del mercado meta al momento de tomar el descanso entre las jornadas laborales.
- ✓ Identificar y conocer las tendencias y comportamientos en los cuales se basa el mercado meta al momento de satisfacer la necesidad de descanso y ocio en la ciudad de Bucaramanga, tales como la aceptación de la idea de negocio, la importancia de la siesta, la intención de compra, el rango de dinero dispuesto a pagar por el servicio, la frecuencia de uso del servicio, ubicación y características deseadas del establecimiento.

Tabla 3.
Ficha técnica de la investigación exploratoria

Ficha técnica de la investigación exploratoria	
Nombre de la Investigación de Mercados	Estudio de mercados para la creación de un “Bar-café siestario” en la ciudad de Bucaramanga
Fecha de realización – tiempo muestral	Enero de 2019
Población	Personas mayores de edad de cualquier nivel de escolaridad que trabajen en la ciudad de Bucaramanga, vivan en ella o su núcleo familiar u hogar se encuentre fuera de la ciudad, en su área metropolitana o municipios aledaños; que devenguen entre 3 y 8 smmlv, que valoren el tiempo de descanso y esparcimiento entre jornadas laborales y busquen lugares para recargar energías, mejorar la salud y espacios de relaciones sociales.
Técnica de recolección de la información	Entrevistas en profundidad
Elemento:	Trabajador que al momento de la entrevista cumpla con la característica de la población.
Tipo o clase de muestreo	No probabilístico
Método de muestreo	A conveniencia
Tamaño de la muestra	9 entrevistas
Alcance	Bucaramanga.

5.3.4. Trabajo de campo. Previo contacto personal se entrevistó a 9 personas, todos pertenecientes a la población objetivo. Se tomó como base de entrevista 24 preguntas guía anexadas en el APÉNDICE A, esto servía para abordar los tópicos referentes a la investigación, pero se profundizaba en cada temática a criterio del entrevistador con el fin de extraer información relevante. Las respuestas e información suministrada por el entrevistado se registraron a mano por el entrevistador.

5.3.5. Análisis de la investigación exploratoria. Los entrevistados presentaron en su gran mayoría descontento, pero a la vez resignación por el tiempo de descanso entre jornadas en su trabajo. Presentan también claras rutinas en cuanto a actividades desarrolladas en este tiempo, todos indicaron que usaban este espacio para comer, compartir con sus amigos y descansar, aunque ninguno dijo tomar una siesta durante su descanso laboral. En cuanto a lugares para pasar el descanso entre jornadas cerca de la mitad (4 de 9) indicaron no salir de la empresa donde trabajan por que les daba pereza desplazarse fuera de allí y hacían sus actividades de descanso en la cafetería de la empresa o en la propia oficina; los demás contestaron pasar su descanso en algún restaurante o tienda cercana al trabajo, allí compran los almuerzos y pasan tiempo con sus compañeros de trabajo. En general, indicaron sentirse bien con la atención brindada del restaurante pero que, si les gustaría encontrar un lugar más cómodo, donde poder descansar y hasta “dormir un rato”, 2 encuestados dijeron explícitamente irían a su casa si estuviera más cerca. Al preguntar si consideraban importante tomar una siesta para recuperar energías para continuar con la jornada laboral todos respondieron afirmativamente, pero no se mostraron muy dispuestos a pagar dinero por dormir una siesta o a pagar una cifra significativa (ninguno dijo una suma mayor a \$10.000 pesos). Sobre si les gustaría encontrar un lugar donde pudieran adquirir servicios de alimentación, ocio y de recuperación de energías la respuesta fue muy positiva, algunos (3 de 5) incluso dijeron que de ser así “ahí si pagarían por la siesta” y que asistirían muy frecuentemente, casi todos los días; que les gustaría que fuera un lugar tranquilo pero que a su vez pudieran tomar algo y charlar cómodamente con sus compañeros de trabajo, valorando el hecho de salirse de la rutina; también mencionaron que la empresa y su trabajo pueden llegar a ser muy estresantes y que sería muy atractivo un lugar agradable donde “escaparse” mientras descansan y toman su almuerzo entre jornadas laborales. En general, si

bien parece que los trabajadores no están muy dispuestos a pagar por una siesta, el concepto propuesto por la idea de negocio parece ser atractivo, poder tomar una siesta cómodamente en el mismo lugar donde se compra el almuerzo y se comparte con los compañeros de trabajo parece ser una propuesta de valor sólida para este segmento de la población.

5.3.6. Investigación concluyente. El principal objetivo de la investigación concluyente será la descripción de las características del mercado meta, esta se realizará a través de una investigación descriptiva y su aplicación se llevará a cabo por medio de una encuesta, la cual será enviada a través del correo electrónicos a los participantes debido a la facilidad que proporciona este medio de llegar al tipo de participante deseado, además de realizar algunas encuestas de manera personal, permitiendo la recolección, ordenamiento y clasificación de la información para su posterior análisis. Los resultados se pueden proyectar a la población.

- **Objetivo general de la investigación.** Determinar las características, necesidades y tendencias del mercado objetivo en la ciudad de Bucaramanga con respecto a la aceptación y consumo de un servicio de re-confortación y entretenimiento en la ciudad, con el fin de determinar la estimación de la demanda, la viabilidad de mercado, y las pautas para el desarrollo de un plan de mercadeo.
- **Objetivos específicos de la investigación.**
 - ✓ Identificar las características del mercado meta tales como sexo, edad, estrato socioeconómico, lugar de residencia y lugar y horario de trabajo que contribuyan a la descripción y análisis de los clientes potenciales.

- ✓ Conocer las necesidades de re-confortación y entretenimiento del mercado meta al momento de tomar el descanso entre las jornadas laborales.
- ✓ Identificar y conocer las tendencias y comportamientos en los cuales se basa el mercado meta al momento de satisfacer la necesidad de descanso y ocio en la ciudad de Bucaramanga, tales como la aceptación de la idea de negocio, la importancia de la siesta, la intención de compra, el rango de dinero dispuesto a pagar por el servicio, la frecuencia de uso del servicio, ubicación y características deseadas del establecimiento.

5.3.7. Diseño del cuestionario. La encuesta para la presente investigación de mercados se diseñó basada en los objetivos tanto de la investigación como del análisis del mercado con la finalidad de obtener información primaria para dar respuesta a los objetivos que se plantean, lo cual permita el desarrollo de los objetivos de este plan de negocio y contribuya con la toma de decisiones para el planteamiento y desarrollo de los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo. La encuesta consta de 23 preguntas con selección múltiple debido a la cantidad de habitantes en la ciudad se considera el mercado objetivo como una población infinita ($N > 100.000$) y se efectuará mediante un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, estratificado teniendo en cuenta factores como sexo, ingreso y estrato.

5.3.8. Definición del tamaño de la muestra. La población de habitantes de la ciudad de Bucaramanga es de 564,790. Por dicha cantidad y la condición propia de la población hacen de esta una población de tipo infinita o desconocida.

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

Z = Nivel de confianza = 95% = 1.96.

p = Probabilidad de éxito = 0.5.

q = Probabilidad de fracaso = 0.5.

e = error muestral máximo = 5%.

n = Tamaño de la muestra.

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 384$$

Por consiguiente, es necesario realizar como mínimo 384 encuestas dirigidas a los trabajadores de estrato 3 en adelante en la ciudad de Bucaramanga. Se aproximará a 400 encuestas debido a que es más fácil repartir la muestra, y analizar los resultados, sin que se altere el diseño de la investigación de mercados.

5.3.9. Distribución de encuestas a realizar. La investigación se efectuará mediante un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, estratificado teniendo en cuenta factores como sexo, edad y estrato.

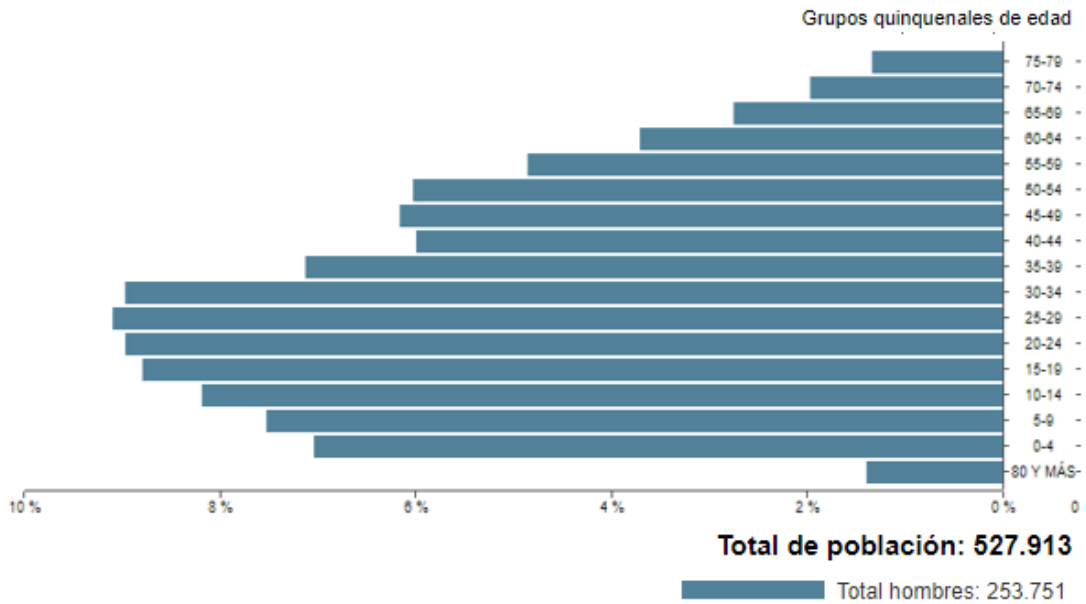


Figura 8. Pirámide de población total según sexo y grupos quinquenales de edad, municipio de Bucaramanga, tomado de: DANE. Proyecciones de población <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>

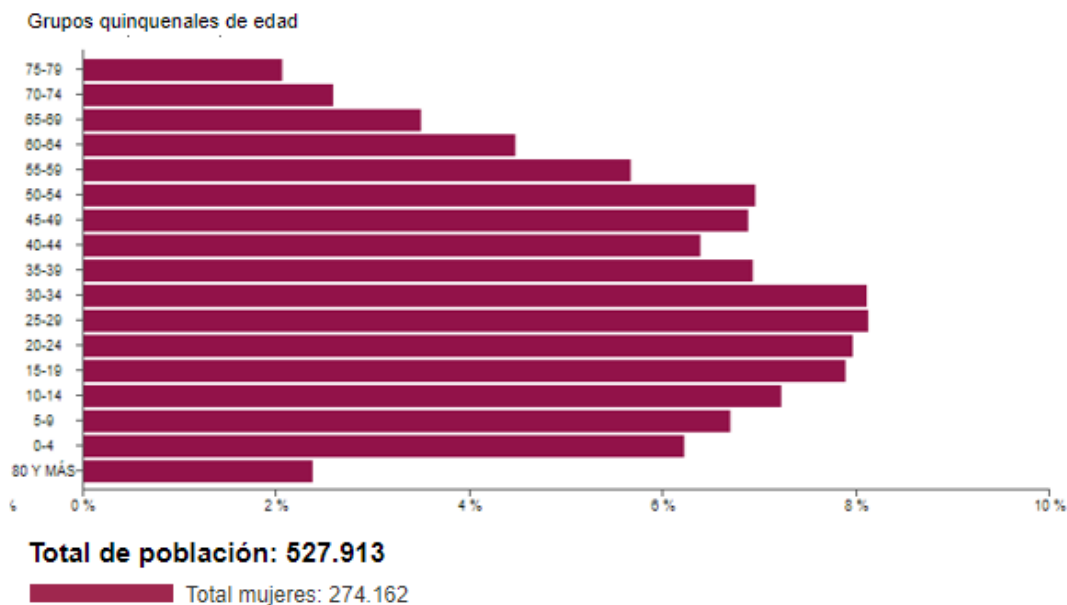


Figura 9. Pirámide de población total según sexo y grupos quinquenales de edad, municipio de Bucaramanga, tomado de: DANE. Proyecciones de población <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>

Según el DANE aproximadamente el 48% de la población total de Bucaramanga es del sexo masculino, para mayor facilidad del estudio se tomará el supuesto de que la población por sexo en Bucaramanga es del 50% masculino.

Según las gráficas mostradas anteriormente la población por edades según el sexo es:

Tabla 4.
Porcentaje de hombres y mujeres a encuestar según la edad.

HOMBRES			MUJERES		
20-35	36-50	50<	20-35	36-50	50<
27%	20%	14%	24%	20%	17%
44%	33%	23%	39%	33%	28%

Según la superintendencia de servicios públicos la distribución de viviendas según estrato socioeconómico, en Bucaramanga aproximadamente el 57% de viviendas son estrato 3 y 4 y un 8,8% son de estratos 5 y 6.

Distribución del total de viviendas según estrato socioeconómico (Según el servicio de energía eléctrica) 2016 (Enero)							
Ciudad	Estrato - % viviendas						
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Seis	Total
Bogotá D.C.	7,0	34,7	35,5	14,2	4,8	3,8	100,0
Medellín	11,7	33,4	29,8	11,8	8,7	4,6	100,0
Cali	17,8	25,5	32,0	13,0	8,7	3,1	100,0
Barranquilla	33,2	20,7	23,9	13,3	4,7	4,1	100,0
Bucaramanga	15,9	18,3	24,2	32,8	3,3	5,5	100,0
Cartagena	38,0	29,9	17,1	6,5	3,8	4,6	100,0
Cúcuta	29,2	40,5	19,2	9,3	1,8	0,1	100,0
Pereira	14,2	29,2	21,3	17,5	11,1	6,7	100,0
Ibagué	16,9	45,2	25,6	10,1	1,8	0,4	100,0
Manizales	10,3	21,5	39,6	14,9	5,2	8,6	100,0
Pasto	17,3	38,2	30,4	10,6	3,6	0,0	100,0
Villavicencio	23,6	27,5	38,5	7,1	2,6	0,8	100,0
Armenia	22,4	25,4	30,1	10,3	10,4	1,4	100,0

Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos - Sistema Único de Información de Servicios Públicos, SUI

Figura 10. Distribución del total de viviendas según estrato socioeconómico, tomado de la superintendencia de servicios públicos.

Según esta información la distribución estratificada para realizar la investigación de mercados sería:

Tabla 5.
Distribución estratificada de la investigación de mercados.

HOMBRES 50% = 200 Encuestas						MUJERES 50% = 200 Encuestas					
20-35		36-50		50<		20-35		36-50		50<	
44%		33%		23%		39%		33%		28%	
88 encuestas		66 encuestas		46 encuestas		78 encuestas		66 encuestas		56 encuestas	
estratos		estratos		Estratos		estratos		estratos		estratos	
3-4	5-6	3-4	5-6	3-4	5-6	3-4	5-6	3-4	5-6	3-4	5-6
87%	13%	87%	13%	87%	13%	87%	13%	87%	13%	87%	13%
77 en	11 en	57 en	9 en	40 en	6 en	68 en	10 en	57 en	9 en	49 en	7 en

5.3.10. Ficha técnica.

Tabla 6.
Ficha técnica de la investigación concluyente.

Ficha técnica de la encuesta	
Nombre de la encuesta	Estudio de mercados para la creación de un “Bar-café siestario” en la ciudad de Bucaramanga
Fecha de realización	Enero de 2019
Mercado objetivo	Personas mayores de edad de cualquier nivel de escolaridad que trabajen en la ciudad de Bucaramanga, vivan en ella o su núcleo familiar u hogar se encuentre fuera de la ciudad, en su área metropolitana o municipios aledaños; que devenguen entre 3 y 8 smmlv, que valoren el tiempo de descanso y esparcimiento entre jornadas laborales y busquen lugares para recargar energías, mejorar la salud y espacios de relaciones sociales.
Elemento	Trabajador que al momento de la encuesta cumpla con la característica de la población.
Clase o tipo de muestreo	Método probabilístico
Método de muestreo	Aleatorio imple, estratificado.
Tamaño de la muestra	400 encuestas
Error muestral	5%.
Nivel de confianza	95%
Instrumento de recolección	Encuesta estructurada.
Técnica de recolección de datos	Vía correo electrónico y presencial.
Ciudad de recolección	Bucaramanga.

5.3.11. Análisis de los resultados de la investigación concluyente. En el apéndice B se presenta el cuestionario aplicado, en el apéndice C la tabla resumen con los resultados de la encuesta. Los análisis de los resultados de la encuesta se encuentran en el apéndice D.

Se realizaron otros análisis a los resultados del cuestionario con el fin de explorar el comportamiento de los trabajadores según el lugar de ubicación de su trabajo y determinar la mejor zona de ubicación del establecimiento de cara al mercado objetivo.

Se realizó tabulación cruzada entre la pregunta 7(zona) y la pregunta 15 (que tan importante considera tomar una siesta) y se determinó la valoración promedio de la importancia de tomar una siesta según los trabajadores de cada zona evaluada. Con marcada diferencia sobre otras zonas “Cabecera” obtuvo la mayor calificación promedio, con 4,3

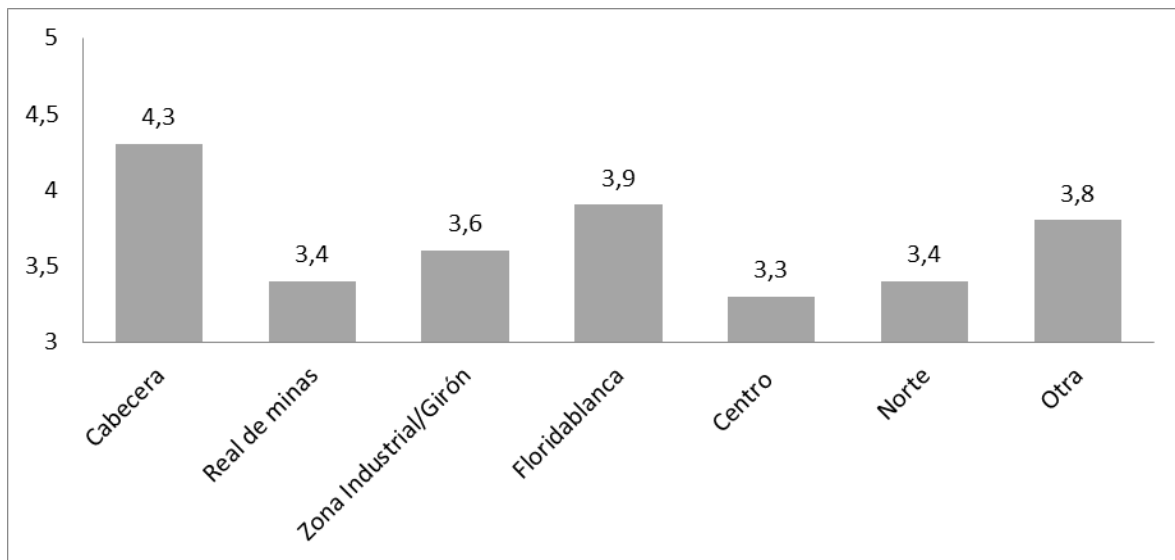


Figura 11. Grafica de la importancia de tomar una siesta según la zona de ubicación del trabajo del encuestado, fuente: autor del proyecto.

Del mismo modo, al cruzar la pregunta 7(zona) con la pregunta 17(le gustaría adquirir servicios de siesta reconfortante) y 18(Cuanto estaría dispuesto a pagar por una siesta reconfortante) los resultados son siempre por encima de la media y muy superiores a otras zonas de interés, como el centro o la zona industrial de Girón.

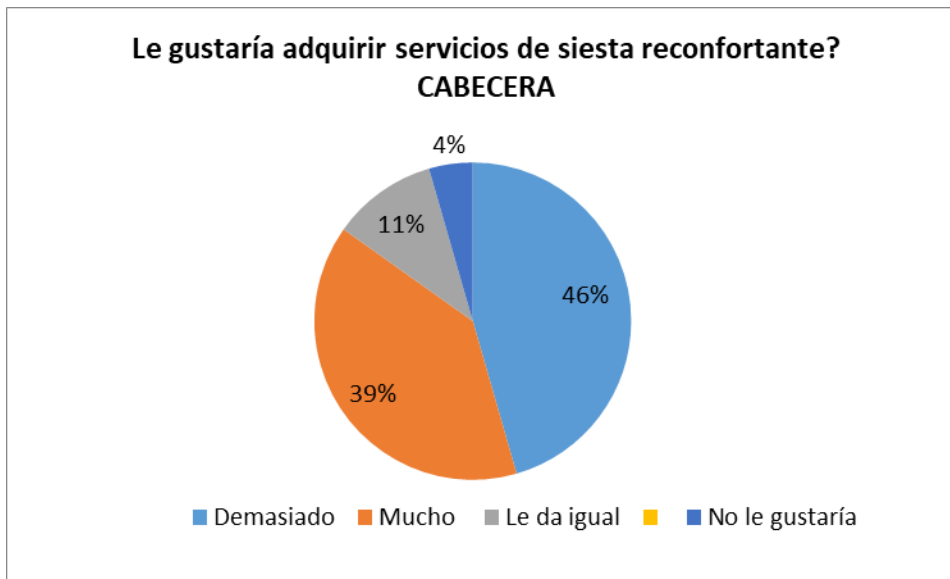


Figura 12. Grafica de gusto por adquirir servicios de siestas reconfortantes en cabecera, fuente: autor del proyecto.

Como se observa en la figura 12, el 46% de los trabajadores de la zona de Cabecera les gustaría “demasiado” adquirir servicios de siesta reconfortante y al 39% les gustaría “Mucho”. Es decir, el 85% indican una clara predisposición a la hora de adquirir servicios de siesta reconfortante, parte central del presente modelo de negocio y en una ubicación donde la competencia no presenta servicios de características similares.

En cuanto al precio a pagar por una siesta reconfortante también la zona de cabecera presenta los resultados más positivos para ubicar el establecimiento,

En la siguiente tabla se muestran en la tabulación cruzada entre la pregunta7 (zona) y la pregunta 18 (cuanto estaría dispuesto a pagar por una siesta reconfortante).

Tabla 7.

Precio a pagar por una siesta reconfortante según la zona de trabajo del encuestado.

	Total	5mil–15mil por hora	15mil–25mil por hora	Más de 25mil hora	de por dispuesto a pagar por una siesta	No estaría a pagar por una siesta				
Cabecera	112	61	54,5%	33	29,5%	3	2,7%	15	13,4%	100,0%
Real de minas	21	12	57,1%	3	14,3%	0	0,0%	6	28,6%	100,0%
Z. Industrial	53	35	66,0%	5	9,4%	1	1,9%	12	22,6%	100,0%
Floridablanca	39	22	56,4%	2	5,1%	1	2,6%	14	35,9%	100,0%
Centro	104	67	64,4%	8	7,7%	2	1,9%	27	26,0%	100,0%
Norte	57	37	64,9%	4	7,0%	1	1,8%	15	26,3%	100,0%
Otra	14	9	64,3%	1	7,1%	0	0,0%	4	28,6%	100,0%
TOTAL	400	243	60,8%	56	14,0%	8	2,0%	93	23,3%	100,0%

Como lo muestra la tabla 7 el porcentaje de la población que estaría dispuesto a pagar entre 15mil y 25 mil pesos por hora es el más alto (29,5% de la población de cabecera frente al 14% del promedio total). A su vez, el porcentaje de personas que no estaría dispuesto a pagar por una siesta es el único menor al promedio (13,4% frente al 23,3% del promedio).

5.3.12. Conclusiones de la investigación de mercados. Si bien el mercado objetivo en términos generales no considera tan importante tomar una siesta entre jornadas laborales (calificación de 3,71 en una escala de 1 a 5), hay un nicho de la población que le da mucha importancia a esta actividad (el 27% de los encuestados afirmó que la siesta entre jornadas laborales era “Muy importante”. Del mismo modo, un 27% de la población indica que le gustaría “demasiado” adquirir servicios de una siesta reconfortante, y el 35,8% que les gustaría “Mucho”. Estos dos grupos con aparente interés por estos servicios conforman el 63% de la población.

En cuanto al factor que más influye al elegir lugar de descanso, la valoración más alta asignada fue la “Cercanía al trabajo” con 4.83, esto recalca la importancia de la ubicación del establecimiento y hace necesario que este se encuentre en la zona con mayor tráfico de trabajadores con interés o afinidad por la propuesta de valor de “La Posada del trabajador”. A partir de tabulación cruzada entre zonas de trabajo y las preguntas 7-15, 7-17 y 7-18 se pudo determinar que la mejor zona para ubicar el establecimiento es cabecera del llano, dado que muestran mayor interés y afinidad por los servicios, por no mencionar todos los beneficios adicionales de esta ubicación derivados de su actividad comercial y nocturna, que son tratados en el estudio técnico.

El 70% de la población afirma que le gustaría encontrar en un mismo lugar los servicios de alimentación, ocio y descanso, “La Posada del Trabajador” contará con diferentes espacios que podrán suplir estas características.

En cuanto al precio, la población no parece estar dispuesta a asumir costos elevados por los servicios ofrecidos por el siestario, bien sea porque la propuesta de valor percibida no les parece atractiva, o porque el mercado no conoce o no ha experimentado antes servicios de este tipo, el 60,8% de la población estaría dispuesto a pagar entre 5 mil y 15 mil por hora, este segmento de la población es el más representativo con amplia diferencia. Del mismo modo, la intención de pago adicional por un servicio de siesta reconfortante con uso de alta tecnología es muy limitado, sólo el 8,3% pagaría más de 50 mil adicionales por hora y el 7% entre 31 mil y 50 mil pesos adicionales por hora, estos valores no presentan un panorama viable para la inversión en equipos de alta tecnología para ofrecer experiencias de este tipo. El 26% estaría dispuesto a pagar entre 15 mil y 30 mil pesos adicionales por hora por un servicio de siesta reconfortante con uso de alta tecnología, para aprovechar este segmento de la población se podría incluir

aparatos tecnológicos de apoyo al sueño de bajo costo e incluir experiencias sensoriales adicionales como masajes y técnicas de relajación intentando captar a clientes de este segmento de la población.

5.4. Estimación de la demanda

La encuesta se aplicó a una muestra representativa del mercado objetivo, como se observó en la pregunta 17, el 63% de los trabajadores les gustaría adquirir servicios de siesta reconfortante (27% le gustaría “demasiado” y al 35,8% le gustaría “Mucho”). Segmentando esta respuesta por sector, se tuvo que aquellos trabajadores de cabecera presentan valores superiores a los trabajadores de otras zonas o al promedio (el 84,8% de estos les gustaría entre “Demasiado” y “Mucho”, frente a un 63,0% del promedio total). Además, valoran mejor tomar siestas reconfortantes entre jornadas laborales y una mayor disposición a pagar mayor precio por servicios de siesta reconfortante en comparación con las otras zonas evaluadas. A su vez, se presentan otras razones de importancia tratadas en el estudio técnico para ubicar el establecimiento en la ubicación del establecimiento será en la comuna 12 “Cabecera del llano”. Para estimar la demanda, se realiza un cruce entre preguntas para determinar el porcentaje de personas encuestadas que trabajan en este sector que afirmaron su interés por recibir un servicio de bar-siestario.

5.4.1. Calculo de la demanda potencial. Dado que se brindarán diferentes tipos de servicios en “La Posada del Trabajador” la demanda potencial de ellos es diferente para los diferentes espacios, habrá personas que sólo compren su almuerzo y no tomen la siesta reconfortante y viceversa, por tanto, se hace necesario estimar por aparte cada una de ellas.

Según el plan de ordenamiento territorial Bucaramanga 2013-2027 el valor estimado de la posible población empleada en la comuna 12 “Cabecera del llano” es de 20.339. Para estimar este valor se multiplicó el número de establecimientos comerciales e industriales de la comuna 12 “Cabecera del Llano” según el censo 2.005 por un factor de 5.7, que indica el número promedio de empleos por establecimiento en la ciudad de Bucaramanga.

Del valor estimado de la población empleada en “Cabecera del Llano” y los porcentajes de intención clara de tomar servicios de siesta reconfortante (el 63% distribuido en aquellos que respondieron que les interesaría “Demasiado” el 27,5% y “Mucho” el 35,8%) se determina el mercado potencial del siestario. Cabe recordar que sólo se toma para esta estimación de demanda la población de “Cabecera del Llano” debido a la imposibilidad técnica de visitar el establecimiento por trabajadores de otras comunas durante su descanso laboral y a que “Cercanía del trabajo” fue el factor de mayor importancia por los trabajadores a la hora de elegir un lugar para descansar entre jornadas laborales. A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 8.

Población mercado potencial siestario.

Posible población empleada en “Cabecera del llano”.	20.339
% Mercado Potencial (clara intención de tomar servicios de siesta reconfortante).	63%
Población Mercado Potencial	12.813,6

El tamaño de la población del mercado potencial del siestario es de 12.814 trabajadores.

Del mismo modo, a partir de la población empleada y el porcentaje de estos que compran su almuerzo en algún restaurante (30,3%) de acuerdo a los resultados de la pregunta 12 se obtiene la siguiente población de mercado potencial del Restaurante.

Tabla 9.*Población mercado potencial restaurante.*

Posible población empleada en “Cabecera del llano”	20.339
% Mercado Potencial (compran almuerzo en restaurante).	30,3%
Población Mercado Potencial	6.162,7

A su vez a partir de la población empleada y el porcentaje de estos que compran su almuerzo en algún restaurante (30,3%) de acuerdo a los resultados de la pregunta 22 se obtiene la siguiente población de mercado potencial para el Bar-Hygge

Tabla 10.*Población mercado potencial bar-hygge.*

Posible población empleada en “Cabecera del llano”	20.339
% Mercado Potencial (compran almuerzo en restaurante).	70,8%
Población Mercado Potencial	14.400, 0

5.4.2. Participación en el mercado. Para determinar la participación en el mercado de “La Posada del Trabajador” se usa la guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado suministrada por el portal web entrepreneur (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	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
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 13. Guía de aproximación al porcentaje de participación en el mercado. Tomado de *www.entrepreneur.com*, 2011)

Los parámetros para definir el porcentaje de participación para el siestario son:

- Para la comuna de “Cabecera del Llano”, si bien no hay servicios de siestario, en el sector de comidas, entretenimiento, ocio y recreación se encuentran grandes competidores (Grandes).
- El número de competidores en el sector es alto. (Muchos).
- En la comuna “Cabecera del Llano” y en toda el Área Metropolitana de Bucaramanga no hay competencia con productos de características similares a los brindados por el siestario y la zona Bar-Hygee (Diferentes).

Según este resultado, el rango establecido para el siestario es de 0,5%-5%. Por la capacidad instalada y el tamaño del local se opta por tomar el 1%, un valor cercano valor mínimo de participación en el mercado.

Para el Restaurante y la zona bar Hygge se toman los mismos parámetros del siestario ya que aunque los productos y servicios ofrecidos son similares a los de la competencia, la

ambientación, la calidad del servicio y la propuesta de valor que representa el establecimiento de manera conjunta es única en la ciudad. Con el fin de atraer el mayor número de asistentes al siestario y para aprovechando la capacidad instalada para estas dos zonas se opta por tomar el límite superior del rango, el 5% de la participación en el mercado.

5.4.3. Demanda proyectada de la zona Siestario. De los resultados de la pregunta 20 del cuestionario aplicado se toman datos de frecuencia de consumo del siestario por parte de la población.

Tabla 11.

Frecuencia de consumo de siesta reconfortante según la encuesta aplicada.

Todos los días	3 a 4 veces cada semana	1 a 2 veces cada semana	1 vez cada 15 días	1 vez cada mes	Al menos 1 vez cada 3 meses	No adquiriría el servicio
14,3%	9,0%	24,5%	7,8%	9,0%	14,3%	21,3%

Se realiza el producto entre el número de personas potencialmente consumidores del servicio, la frecuencia de consumo y el porcentaje relativo de consumo de cada respuesta, se obtiene el total de consumo por año en cada categoría.

Tabla 12.

Número de potenciales consumidores del siestario.

Consumidores	Frecuencia anual de consumo	Porcentaje relativo	Servicios por año	Frecuencia
128,136	240	14,3%	4382,2	Todos los días (sólo días laborales).
128,136	168	9,0%	1937,4	3 a 4 veces cada semana
128,136	72	24,5%	2260,3	1 a 2 veces cada semana
128,136	24	7,8%	239,9	1 vez cada 15 días
128,136	12	9,0%	138,4	1 vez cada mes
128,136	4	14,3%	73,3	Al menos 1 vez cada 3 meses
128,136	0	21,3%	0,0	No adquiriría el servicio
Total	520	100,0%	9032	

El estudio arroja una demanda de 9032 servicios al año en Bucaramanga, distribuidos por mes y semanas se obtiene:

Tabla 13.

Demanda de servicios proyectada en la zona siestario.

Año	Mes	Semana
9032	753	180

5.4.4. Demanda proyectada de la zona Restaurante. Se realiza el mismo procedimiento para determinar la demanda de servicios del Restaurante. De los resultados de la pregunta 21 del cuestionario aplicado se toman datos de frecuencia de consumo del siestario por parte de la población.

Tabla 14.

Frecuencia de compra de almuerzo en el establecimiento según la encuesta aplicada.

Todos los días	3 a 4 veces cada semana	1 a 2 veces cada semana	1 vez cada 15 días	1 vez cada mes	Al menos 1 vez cada 3 meses	No adquiriría el servicio
15,5%	22,5%	8,8%	7,3%	16,0%	22,3%	7,8%

Se realiza el producto entre el número de potenciales compras de almuerzo, la frecuencia de compra y el porcentaje relativo de consumo de cada respuesta, se obtiene el total de consumo por año en cada categoría.

Tabla 15.
Número de potenciales consumidores del restaurante.

Consumidores	Frecuencia anual de consumo	Porcentaje relativo	Servicios por año	Frecuencia
308,136	240	15,5%	11462,654	Todos los días (sólo días laborales).
308,136	168	22,5%	11647,535	3 a 4 veces cada semana
308,136	72	8,8%	1941,256	1 a 2 veces cada semana
308,136	24	7,3%	536,156	1 vez cada 15 días
308,136	12	16,0%	591,621	1 vez cada mes
308,136	4	22,3%	274,241	Al menos 1 vez cada 3 meses
308,136	0	7,8%	0,000	No adquiriría el servicio
Total	520	100,0%	26453,463	

El estudio arroja una demanda de 2646 servicios del restaurante al año en Bucaramanga, distribuidos por mes y semanas se obtiene:

Tabla 16.
Demanda proyectada de almuerzos del restaurante.

Año	Mes	Semana
26453	2204	529

5.4.5. Demanda proyectada de la zona Bar- Hygge. De los resultados de la pregunta 22 del cuestionario aplicado se toman datos de frecuencia de asistencia al bar-Hygge por parte de la población.

Tabla 17.
Frecuencia de asistencia a la zona Bar-Hygge según la encuesta aplicada.

Más de 1 vez a la semana	1 vez a la semana	1 vez cada 15 días	1 vez cada mes	Al menos 1 vez cada 3 meses	No iría allí
8,3%	12,0%	25,8%	23,3%	13,5%	17,3%

Se realiza producto entre el número de potenciales compras de almuerzo, la frecuencia de compra y el porcentaje relativo de consumo de cada respuesta, se obtiene el total de consumo por año en cada categoría.

Tabla 18.*Número de potenciales asistentes de la zona Bar-Hygge*

Consumidores	Frecuencia anual de consumo	Porcentaje relativo	Servicios por año	Frecuencia
720,000	96	8,3%	5737,0	Más de 1 vez a la semana
720,000	48	12,0%	4147,2	1 vez a la semana
720,000	24	25,8%	4458,2	1 vez cada 15 días
720,000	12	23,3%	2013,1	1 vez cada mes
720,000	4	13,5%	388,8	Al menos 1 vez cada 3 meses
720,000		17,3%	0,0	No iría allí
Total	520	100,0%	16744,32	

El estudio arroja una demanda de 16744,32 potenciales visitas al bar. hygge al año en Bucaramanga. Distribuidos por mes y semanas se obtiene:

Tabla 19.*Demanda proyectada de la zona Bar-Hygge*

Año	Mes	Semana
16744	1395	335

5.4.6. Proyección de ventas del primer año. Se espera alcanzar al finalizar el primer año 180 servicios semanales, alcanzado la meta de participación del mercado planteada (1% para el siestario, 0,5% para el restaurante y el bar-Hygge). La estimación de proyección de ventas se hace trimestral y se proyecta inicialmente una asistencia del 50% de la capacidad semanal del establecimiento gracias a las estrategias de comunicación y promoción de lanzamiento planteadas. A su vez, a partir de las estrategias de mercadeo se dará un crecimiento trimestral del

26% para finalizar el año con 180 servicios de siesta reconfortante y 529 servicios de restaurante por semana.

Tabla 20.

Proyección semanal de ventas Siestario del primer año por trimestres.

Trimestre	Clientes/semana	% crecimiento	Incremento
1	90	26%	113
2	113	26%	143
3	143	26%	180
4	180		

Tabla 21.

Proyección semanal de ventas Restaurante del primer año por trimestres.

Trimestre	Clientes/semana	% crecimiento	Incremento
1	265	26%	334
2	334	26%	421
3	421	26%	530
4	530		

Tabla 22.

Proyección de ventas Restaurante del primer año por trimestres.

Trimestre	Clientes/Semana	% crecimiento	Incremento
1	168	26%	212
2	212	26%	267
3	267	26%	336
4	336		

En cuanto a los horarios de atención el establecimiento brindará sus salas de lunes a sábado en horario extendido desde las 11 am hasta las 2 am mientras que la zona siestario sólo estará disponible de 11 am a 4 pm.

6. Plan de mercadeo

El desarrollo del marketing estratégico del presente plan de negocio está basado en el concepto creado por McCarthy en 1960, llamado marketing mí que incluye los componentes básicos del marketing: Producto, precio, plaza y promoción. Estas se pueden considerar como las variables tradicionales a tratar para conseguir sus objetivos comerciales, implican satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores (Philip Kotler, 2015).

6.1. Estrategia de producto

El bar siestario contará con diversos ambientes y servicios estratégicamente diseñados para generar impacto y brindar la mejor experiencia posible en los clientes, con el fin abrirse paso en el mercado de la ciudad. Los servicios brindados son:

- Zona Restaurante
- Sala Siestario
- Bar-Hyggee
- Zona verde/lectura
- Sala de Eventos

6.1.1. 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 “La posada del trabajador”.

Tabla 23.
Matriz ERIC bar siestario.

<p>Eliminar: E2: Espacios aburridos y rutinarios</p>	<p>Incrementar: A1: Confort y descanso A2: Re-confortación</p>
<p>Reducir: E1: Desplazamientos a otros lugares donde pasar realizar otras actividades</p>	<p>Crear: C1: Siestas reconfortantes C2: Ambientes de relajación C3: Espacios donde compartir gratamente con los compañeros de trabajo C4: Sala de eventos</p>

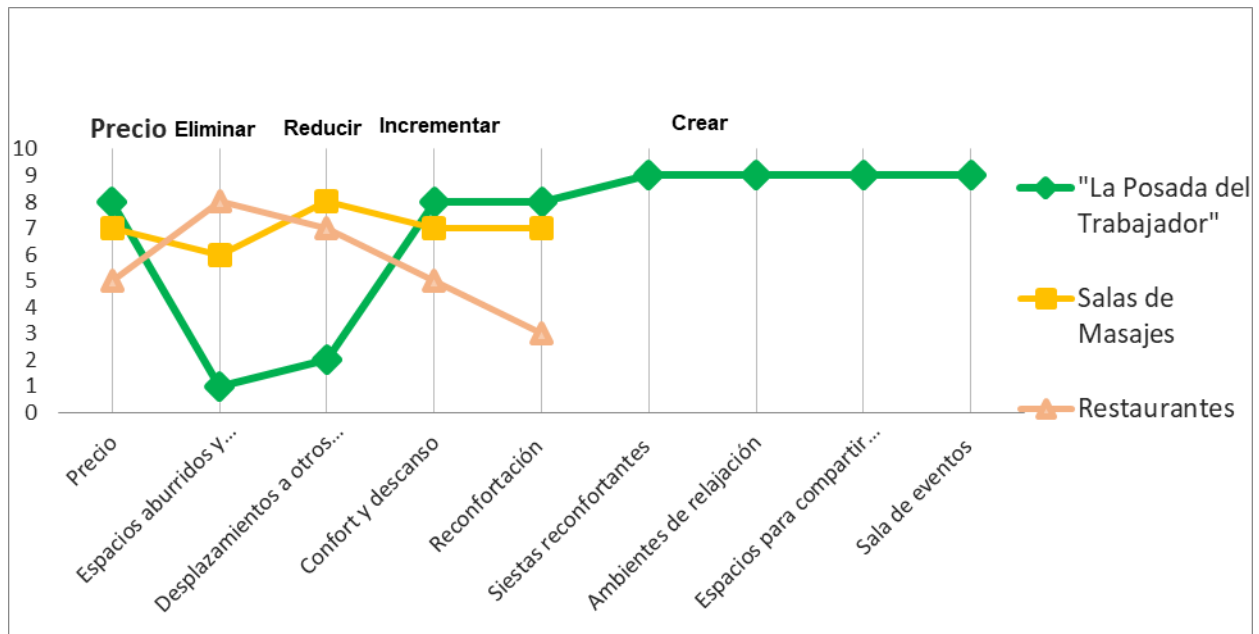


Figura 14. *Diagrama de factores Matriz ERIC del Bar Siestario*

El bar siestario contará con diversos ambientes y servicios estratégicamente diseñados para generar impacto y brindar la mejor experiencia posible en los clientes, con el fin abrirse paso en el mercado de la ciudad. Los servicios brindados serán:

- Zona Restaurante

- Café- Bar Hygge
- Zona Siestario
- Zona verde/lectura
- Sala de Eventos

La Posada del Trabajador a través de cada una de sus salas brindará una completa experiencia al cliente según lo que este busque; encontrarán deliciosas y económicas comidas en la zona restaurante, inéditos espacios de entretenimiento, confort y excelente servicio en la zona café-bar Hygge, esparcimiento y tranquilidad en la zona verde de lectura, cómodos y funcionales espacios de trabajo en el salón de eventos y la más completa experiencia sensorial de descanso y relajación del área metropolitana de Bucaramanga en la zona siestario.

6.1.2. Zona Restaurante. En el establecimiento se brindará un completo servicio de restaurante tipo gourmet que servirá su vez para atraer futuros clientes del siestario (basado en los resultados de la investigación), el precio y el servicio será similar a la competencia del sector, pero se impulsará con bonos y con promociones del siestario.

Los almuerzos serán gourmets típicos de la región santandereana y variará la carta todos los días, cada día habrá 4 tipos de almuerzo disponibles. Este será la entrada a los otros servicios y tendrá una clara vista y acceso a la zona bar-sala interactiva generando en los clientes atracción o intriga por este.

6.1.3. Bar-Hygge. La zona bar estará adecuada según Hygge, un concepto danés que busca hacer los hogares más cálidos y a la gente más feliz. Este concepto está inspirado en la imagen

danesa hogareña típica, sentarse frente a la chimenea en una noche fría, vestido con un grueso suéter de lana mientras se bebe un vino caliente con azúcar y especias y acaricias a tu perro echado a tu lado”. También es comer galletas de canela hechas en casa, mirar la TV bajo un edredón, tomar el té en una taza de porcelana china a la reunión de la familia en navidad. Este concepto engloba más que una acción o adecuación de espacios, es una actitud total ante la vida basada en la idea es relajarse y sentirse “en casa” tanto como sea posible, olvidándose de las preocupaciones de la vida.

Esta zona contará con aire acondicionado, acompañado de luces tenues y chimeneas artificiales que emanaran calor, y ambientación inspirada en la cultura escandinava y en las típicas cabañas rurales de descanso. esto incluye cuadros en madera, tejidos acolchados de lana, mobiliario rustico y demás elementos decorativos. La acomodación de mobiliario debe asegurar la creación de espacios íntimos, disminuyendo vacíos demasiado grandes alrededor de ellos aumentando la sensación de seguridad, relajación y comodidad.

Los productos ofrecidos y la atención del bar están concentrada en alimentos y bebidas reconfortantes, presentados de acuerdo al concepto desarrollado en el ambiente. Se ofrecerán té, bebidas calientes, cervezas artesanales y pasabocas, presentados de acuerdo a la ambientación del lugar.

6.1.4. Zona Siestario. Esta sala es la parte central del establecimiento. Será abierto al público de 12 del mediodía hasta las 6 de la tarde, la hora ideal para dormir una siesta es durante el lapso en que los niveles de actividad del ciclo circadiano son más bajos: entre las 15 y las 17 horas.

Previo pago el cliente ingresa a esta zona, donde se recibe con un vaso de agua mineral y una cordial sonrisa, este deja en un casillero sus zapatos y sus pertenencias sin desvestirse. A continuación, el personal encargado, asesora y dirige al usuario a un cubículo debidamente dispuesto, estos están

especialmente diseñados para que los usuarios no caigan en un sueño profundo por eso tienen un movimiento angular, cuentan con lámparas con colores tenues, auriculares, mobiliario pertinente y demás adecuación del espacio para el desarrollo de una siesta satisfactoria. Entre 20 y 45 minutos de siesta son ideales; por lo tanto, el servicio estándar, sin masaje no debería exceder la hora. Al finalizar, se le entregará una merienda personalizada según el estado anímico del usuario y habitualmente el personal le preguntará sobre su experiencia con fines internos de mejora, se tratará siempre al usuario con la mayor cordialidad posible. El usuario recogerá sus pertenencias y podrá desplazarse a otras salas del establecimiento o afuera de él dando por terminado el servicio.

6.1.4.1. Una experiencia sensorial. “La siesta del trabajador” incorpora los “cinco sentidos” para un mejor bienestar con el fin de que la persona tenga una experiencia diferente. Se utilizará cromoterapia para la iluminación de las salas, con lámparas de diferentes tonos para que el usuario tome el descanso con el color adecuado, esto se determina según sugerencia del profesional shiatsu. Se recurrirá a el uso de aromaterapia mediante diferentes fragancias y escencias Aromatizantes naturales. Algunos estudios revelan que hay aromas que producen efectos beneficiosos sobre las personas. Por ejemplo, la lavanda y el romero disminuyen el estrés y mejoran el humor mientras que la vainilla, propicia la relajación. Su uso variará según el estado emocional al momento de tomar la siesta y el protocolo estará diseñado con la asesoría de especialistas de Feng Shui. Se prepararán diversas listas de reproducción basada en sonidos naturales y asesorada por profesionales en Feng Shui con el fin de acompañar adecuadamente las distintas fases del sueño, así como sonidos hacia el final que promuevan el despertar natural con sonidos de la naturaleza. A su vez, el local contará de la mayor privacidad y aislamiento acústico posible, para ayudar a bloquear los ruidos del exterior mientras se reproducen los audios. Se

utilizarán texturas suaves y frescas en todos los tejidos usados que permitan ofrecer una sensación más placentera al tacto, almohadillas rellenas con semillas que tiene la propiedad de resbalar una con otra, muy usados por personas que sufren de discapacidades y tienen que estar durante horas en una misma posición. Cuando la almohadilla queda en contacto con la zona ocular produce relajación porque las semillas se distribuyen muy suavemente. A su vez y con previa cita, se podrá apoyar la siesta con un masaje relajante y/o híbridos y adaptación del shiatsu orientados a profundizar la relajación del cliente para que pueda dormir efectivamente. En este masaje se trabaja rostro, cabeza, brazos, manos y pies, de esa manera inducimos a la persona a la relajación. El masaje dura como máximo 30 minutos, por lo tanto, un servicio completo con masaje podría llegar a durar 1 hora y 30 minutos en total. Al finalizar, el gusto se estimula mediante una merienda, que consiste en galletas anti estrés, frutos secos y un té. Tanto las galletas como el té son creados y propiedad del establecimiento y se contarán con 4 variedades de cada uno de acuerdo al estado emocional del asistente al momento de recibir la merienda.

6.1.5. Zona café verde/lectura. El establecimiento contara con un balcón al aire libre adornado con vegetación y con una pequeña biblioteca donde los clientes podrán cambiar de espacio, tomar aire puro, descansar cómodamente, trabajar en sus proyectos personales o leer algún libro. Este lugar contara con una pequeña biblioteca donde los usuarios podrán pedir prestados los libros

6.1.6. Sala de Eventos. Esta sala podrá ser alquilada previamente por los usuarios y contará con un proyector, un tablero, un computador, una mesa de oficina de 8 puestos y 8 sillas. Esto

permitirá so portar cualquier tipo de eventos y estará enfocada a reuniones pequeñas de negocio y estará acompañado por un servicio opcional de atención y refrigerios.

6.2. Estrategia de precios

La estrategia de precios estará orientada principalmente en generar penetración de mercado dadas las características del establecimiento y al ser un servicio aparentemente nuevo y único en su clase. Inicialmente, se usará la zona de restaurante como gancho para atraer y mostrar el establecimiento, por tanto, el precio de un almuerzo estará justo debajo del promedio de la competencia y se darán paquetes con descuentos y bonos de regalo que incluyen servicios en la zona siestario. Según los resultados del estudio de mercados, el 63% de la población total y el 85% para el sector de cabecera afirman un claro interés por adquirir servicios de siesta reconfortante. Adicional a esto, el 85% de este mismo segmento de la población compra almuerzos en la zona cercana, con precios entre 6000 y 9000 como rango de mayor participación (el 65% de los encuestados que trabajan en cabecera compra almuerzos por este precio). El 75% de las personas que trabajan en cabecera, donde estará ubicado finalmente el establecimiento (según estudio resultados del estudio técnico) pagaría entre 5mil y 15mil pesos por un servicio de siesta, esto debido probablemente a no haber tomado nunca un servicio experiencial de este tipo. y buscando la mayor penetración del mercado posible del siestario, los servicios de las salas de restaurante y café-Bar Hygge estarán en el límite inferior de los ofrecidos por la competencia. Estos precios están sujetos a cambios para efectos de solventar los costos y dar recuperación a la inversión inicial.

6.2.1. 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 24.
Precios fijados para los diferentes servicios.

Servicio	Descripción	Precio
Restaurante	Almuerzo Gourmet	\$8.000
Bar	Cerveza nacional	\$3.500
	Té de la casa(4 variedades)	\$5000 a \$8000
	Cerveza artesanal(personal)	\$6000 a \$12000
	Variedad de Jugos	\$4000 a 8000
	Variedad de cafés	\$3000 a 8000
	Cookies de la casa(4 variedades)	\$3.000
	Pasabocas y entradas	\$12.000
Siestario	Servicio mínimo (sin merienda)	\$10.000
	Servicio estándar	\$15.000
	Servicio completo(con masaje)	\$45.000
Sala de eventos	Hora sin servicio	\$45.000
	Hora con servicio (1 auxiliar y refrigerio)	\$90.000

Los precios de los servicios del siestario se fijaron teniendo en cuenta dos factores: Estudio de mercado realizado y los costos asociados del servicio, y la estacionalidad del mercado.

1. Estudio de mercado: preferencias de los clientes potenciales en el estudio de mercado.
2. Costos: Si bien el costo variable del siestario es muy bajo, es importante que los ingresos generados cubran los costos totales del establecimiento y deje utilidad.

Los precios de los servicios ofrecidos en el restaurante estarán justo por debajo del promedio del mercado, esto con el fin de para atraer y fidelizar clientes para que accedan a las demás

zonas, especialmente al siestario, parte central del establecimiento, esto apoyando las estrategias de comunicación y promoción del establecimiento. La zona bar-Hygge se sitúa justo por encima del promedio de precios en el mercado, esto respaldado en los resultados de la encuesta realizada y dado que la ambientación única y demás servicios que brinda el negocio son totalmente nuevos en la ciudad. Con el consumo de algún producto del bar el cliente puede ingresar a la sala verde-lectura sin ningún costo adicional, este se considera un subespacio del mismo Café-bar hygge. El precio de la sala de eventos está determinado por los costos asociados al servicio y por el costo de oportunidad del espacio dentro del establecimiento empleado para brindar este servicio.

6.3. Estrategia de promoción

6.3.1. Eslogan, nombre y logotipo. Están diseñados para generar recordación y abrirse un espacio en el imaginario de los trabajadores de la ciudad. Con un nombre jovial se podrán desarrollar campañas de comunicación y promoción con mayor penetración, generando intriga, recordación e identidad frente a los demás bares/restaurantes de la ciudad. Eslogan, nombre y logotipo deben ser coherentes con los valores y la ambientación del lugar, esto permitirá crear impactos de marca destacados en los clientes, reflejados en valores positivos de recompra y fidelización. Se presenta en la imagen a continuación:



Figura 15. *logo bar siestario. Fuente: autor del proyecto*

6.3.2. Publicidad y promoción. Ya 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. 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.

- **Promoción:** Para aumentar el flujo de clientes en el establecimiento, su fidelización y la promoción de la zona siestaria, la zona restaurante tendrá tarjetas semanales con diferentes paquetes que promuevan el ingreso de los asistentes. Estos se describen a continuación.

Tabla 25.
Tarjetas de promoción del bar siestario.

Tipo Tarjeta	Incluye	Precio
Merecido descanso	5 Almuerzo Gourmet+ 1 siesta estándar	\$60.000
Qué buen gusto	5 almuerzos + 3 siestas estándar	\$85.000
Gurú del descanso	5 almuerzos + 4 siestas estándar + 1 siesta servicio completo+ Regalo del bar	\$110.000

6.3.2.1. Definición de canales.

Redes sociales online: Crear página en Instagram y Facebook para el negocio y publicar contenido según una estrategia de Unbound Marketing desarrollando embudo de ventas que se adapte a las necesidades cambiantes del negocio. para esto se contratará a un Community Manager. Las imágenes, tutoriales, blogs y demás contenidos publicados girarán entorno a los componentes únicos y diferenciadores de “La posada del trabajador” tales como la siesta, el Hygge, los té y galletas relajantes. Esto generará mayor congruencia, identidad, visibilidad y brindará información relevante acerca de las personas interesadas o que interactúan con los contenidos del negocio.

A su vez, mediante alianzas estratégicas se desarrollarán campañas y publicaciones conjuntas con diferentes empresas que puedan apoyar el crecimiento mutuo, estas empresas deberán estar

alineadas con el concepto propuesto con el establecimiento o ser complementarias a él, tales como academias de Yoga, Taichí, meditación o fisioterapia.

- Se publicará de forma paga de acuerdo a la estrategia digital generada videos, banners y demás contenido audiovisual para captar, atraer, atender y fidelizar nuevos clientes.
-

Medios Tradicionales: Visitas empresariales a empresas cercanas al establecimiento para dar conferencias, promociones y regalos a sus trabajadores con temáticas relacionadas al sueño y al descanso para dar a conocer el negocio, desmarcarse de la competencia y ubicarse en la mente de los trabajadores como la mejor opción para la relajación y el descanso. Se aprovechan los espacios de pausas activas brindados por las empresas a sus trabajadores.

Asistencia a congresos, foros y ferias de temáticas relacionadas al descanso, la relajación y el sueño.

Entrevistas en medios tradicionales, tales como programas radiales o canales de televisión. No se pauta en estos medios, sólo se participa si es gratuito o si se es invitado a algún programa que beneficie la visibilidad y recordación del establecimiento.

Pendones y volantes con publicidad persuasiva referente al confort, el sueño, y el descanso en paradas de bus del sector. Esto se realiza con el fin de aprovechar el estado anímico de los trabajadores en ese momento para generar mayor recordación.

6.4. Plaza

Dadas las características del negocio se hace necesaria la asistencia de clientes al establecimiento, por esto la ubicación del lugar este es fundamental para el negocio. Debe ser

cercano a lugares con numeroso flujo de trabajadores de oficina, visible, de fácil acceso, y en lo posible contar con otros factores que valoren aún más su visita, tales como una buena vista, contar con parqueaderos cerca o estar ubicado en una zona proyecte estatus.

La venta y entrega de tarjetas semanales, paquetes promocionales o ventas normales se harán a través de:

- Venta directa en el establecimiento.
- Vendedores oficiales en empresas, visitas empresariales o ferias a las que asiste “La posada del Trabajador”.
- Llamadas y contacto desde las páginas oficiales de la empresa.
- Venta de a través de puntos ventas externos con otros negocios aliados.

7. Estudio técnico

7.1. Localización del proyecto

7.1.1. Macrolocalización. “La posada del Trabajador” estará ubicada en Bucaramanga, capital del departamento de Santander, la cual se encuentra en una terraza inclinada de la Cordillera Oriental a los 7° 08’ de latitud norte con respecto al Meridiano de Bogotá y 73° 08’ de longitud al Oeste de Greenwich. Limita por el Norte con el municipio de Ríonegro; por el Oriente con los municipios de Matanza, Charta y Tona; por el Sur con el municipio de Floridablanca y; por el Occidente con el municipio de Girón.

7.1.2. Microlocalización. Según los resultados del estudio de mercado, los trabajadores del Área Metropolitana de Bucaramanga no estarían dispuestos a desplazarse grandes distancias desde su lugar de trabajo hacia algún establecimiento durante su descanso entre jornadas laborales. Esto hace crítica la importancia de la localización del establecimiento de cara a garantizar la demanda suficiente para hacer viable el negocio a partir de un mercado limitado por la cercanía entre el lugar de trabajo y el establecimiento, el corto tiempo de descanso entre jornadas laborales y la incomodidad de los desplazamientos derivados.

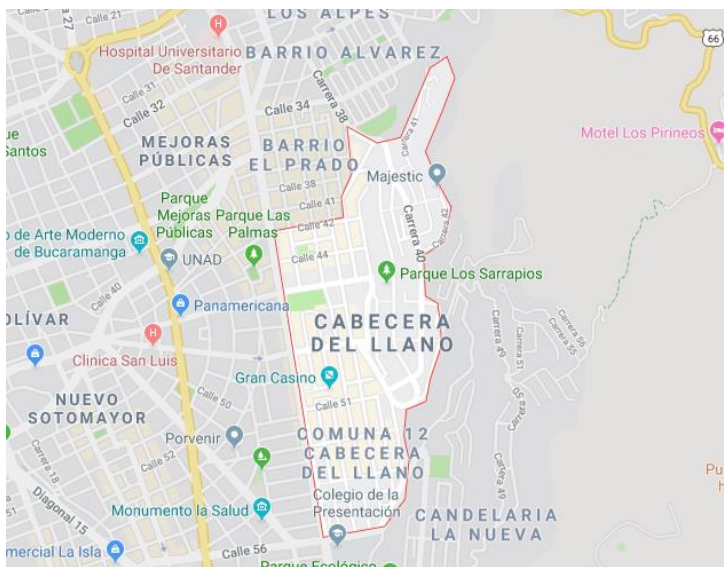


Figura 16. Mapa comuna 12, cabecera del llano. Nota: Adaptado de Google maps 2019

La zona donde estará ubicada “la posada del trabajador” será en la comuna 12 “Cabecera del Llano”. Esto debido a que los resultados del estudio de mercado indican que los trabajadores de esta zona son los de mayor predisposición a adquirir servicios de siesta reconfortante y a pagar mayor cantidad de dinero por este servicio. A su vez, “Cabecera del Llano” cuenta con acceso fácil a proveedores, servicios públicos de calidad, disponibilidad de locales con la infraestructura necesaria para el negocio, calles con alto tráfico de personas, es una zona comercial y la de

mayor incidencia para establecimientos de entretenimiento nocturno, contando con proximidad de los clientes potenciales de la “zona restaurante” y de la “zona Bar-Hygge”.

Para micro localización del establecimiento se tuvieron en cuenta, además de estar ubicados en la zona de cabecera del llano otros factores relevantes como el precio del arriendo, el costo de servicios públicos, la proximidad al mercado potencial, el tamaño y la adecuación del sitio, la presencia de la competencia y la accesibilidad del local. El lugar debe tener un tamaño mayor a 200 m² y tener aprobado el uso de suelos para la implementación de fuente de soda y bar- restaurante. En la siguiente tabla se presentan cuatro opciones de local para tomar en arriendo dentro de la zona especificada

Tabla 26.

Posibles localizaciones del bar siestario.

Local	Pisos	Dirección	Área m ²	Arriendo	Precio m ²	Estrato
1	2	Cra 29 con calle 48	204	\$12.000.000	\$27.800	5
2	2	Cra 34 52-38	270	\$8.500.000	\$66.667	6
3	1	Cra 29 con calle 48 esquina	170	\$9.000.000	\$60.000	5
4	1	Cra33 No. 47-15	250	\$7.000.000	\$28.000	5

Para elegir el lugar adecuado se realizó una ponderación por puntos, los cuales se asignaron a cada factor, cuya ponderación se determinó de acuerdo a lo que se consideraba más relevante para la ubicación del establecimiento según las características del lugar y se les asignó un peso de importancia.

Tabla 27.

Factores a evaluar para las distintas localizaciones.

. Factor	Descripción	Peso
1	Precio de arriendo	0,2
2	Costo servicios públicos	0,15
3	Proximidad al mercado potencial	0,25
4	Tamaño y adecuación	0,2
5	Presencia de la competencia	0,08
6	Accesibilidad	0,12

Luego, se calificó de 1 a 10 la favorabilidad de la característica según cada lugar, cada una de las puntuaciones se multiplicó por el peso asignado y finalmente se realizó una sumatoria de la puntuación de cada sitio, a partir de esto se escogió el lugar con mayor calificación.

Tabla 28.
Valoración por puntos de los lugares.

Factor	Descripción	Peso	Lugar 1		Lugar 2		Lugar 3		Lugar 4	
			Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
1	Precio de arriendo	0,2	3	0,60	5	1,00	4,5	0,90	5,5	1,1
2	Costo servicios públicos	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	4	0,6
3	Proximidad al mercado potencial	0,25	8	2,00	6	1,50	6	1,50	7	1,75
4	Tamaño y adecuación	0,2	6	1,20	9	1,80	5	1,00	8	1,6
5	Presencia de la competencia	0,08	6	0,48	7	0,56	6	0,48	5	0,4
6	Accesibilidad	0,12	8	0,96	8	0,96	8	0,96	8	0,96
TOTAL		1		5,84		6,27		5,44		6,41

Se eligió el lugar número 4, ubicado en la Cra 33 No. 47-15 ya que cumple en mayor medida con las características requeridas y obtuvo la mayor puntuación en la ponderación por puntos realizada.

7.2. Análisis del producto o servicio

7.2.1. Descripción del servicio o producto. Se ofrecerán espacios para realizar actividades de descanso y entretenimiento cercanos a las zonas industriales y centros empresariales en la ciudad de Bucaramanga; principalmente la idea de negocio estará dirigida a trabajadores, que a la hora de realizar una de estas actividades, se encuentran lejos de sus hogares. La idea de negocio contará con varias salas ambientadas con diferentes temáticas, estas tendrán la

capacidad de adaptación y cambio para el lanzamiento de productos y eventos, además de estar a la vanguardia en tecnología para descanso y entretenimiento, todo esto para construir valor e ir evolucionando hasta hacer una propuesta con alto valor agregado brindando una mayor y mejor experiencia a los clientes dentro del negocio.

7.2.1.1. *Productos a ofrecer.*

Tabla 29.

Descripción de Productos de la Idea de Negocio.

Tipos de salas	Descripción de salas
Sala de cocina restaurante:	En esta sala se brindará a los residentes el servicio de alimentación, almuerzos ejecutivos en un ambiente acogedor y reconfortante.
Sala siestaria:	Para esta sala las opciones que tendrán para hacer uso los residentes serán módulos con sillones especiales, con una experiencia sensorial que induce progresivamente al sueño, todas estas aisladas del ruido exterior y tecnología. Aromaterapia, cromoterapia, tejidos suaves, masajes y merienda relajante (té y galletas de la casa).
Sala Bar-Hygge:	Con esta sala se busca reemplazar la rutina del trabajo con una alternativa de relajación y ocio basados en la técnica Hygge danesa. Variedad de juegos y espacio acogedor que incentiven el ocio y el bienestar en los trabajadores.
Sala “de lectura”:	En esta sala se propiciarán espacios adecuados para desarrollar diferentes actividades tales como reuniones, adelantar trabajo, estudios, leer libros, entre otras. Los clientes podrán consumir diferentes bebidas y pasa bocas, bajo el principio de autoservicio.
Sala de eventos:	La presente sala será un espacio que las personas podrán reservar para realizar eventos. De igual forma servirá para el lanzamiento y promoción de eventos del negocio.

7.2.2. Materias primas, servicios e insumos. Para que el producto y servicio a ofrecer por “La posada del Trabajador” sea de la más alta calidad, se debe contar con materia prima que cumpla con los requerimientos establecidos con los proveedores. El establecimiento tendrá una dinámica rotativa que vinculará el servicio de confortación y ocio para los clientes. En general se

contará con un menú ejecutivo para los clientes que visiten el establecimiento en la jornada de descanso del medio día y un menú nocturno para los clientes pernóctantes.

Además de contar con diferentes menús se tendrá a disposición diferentes preparaciones de bebidas como te, aromáticas e infusiones, con el fin de lograr una mayor confortación de los clientes, de igual manera se tendrá el servicio de preparación y expendio de bebidas con alcohol y sin alcohol.

En el apéndice E se enlista el menú ejecutivo diurno y nocturno, las diferentes preparaciones de bebidas ofrecidas para el establecimiento, así como la materia prima necesaria para la prestación del servicio.

7.2.3. Equipo requerido. El listado con los equipos necesarios para la labor de producción y prestación de los servicios de la posada del trabajador, así como el listado de muebles y encerados se encuentran en el apéndice F.

7.2.4. Mano de obra requerida. Para el óptimo funcionamiento de la producción y marcha del servicio del establecimiento, es necesario contar con un grupo de personas calificadas las cuáles serán las encargadas de llevar a cabo la producción, comercialización y atención del producto y servicio que prestará “la posada del trabajador”. El personal requerido se enlista a continuación.

Tabla 30.
Mano de obra requerida.

Cargo	Número de personas
Gerente o administrador	1
Jefe de cocina	1
Auxiliar de cocina	2
Mesero	1
Barman	1
Hostes	1
Coordinador de ventas	1
Community manager publicita	1
Asesor de Siesta	1

7.3. Definición del proceso productivo del servicio

El proceso de servicio de “la posada del trabajador” constara de los siguientes pasos:

- **Compra de materia prima.** Las materias primas requeridas para los productos alimenticios se encuentran en la plaza de mercado central de Bucaramanga, la compra se efectuará de contado con el fin de disminuir desperdicios y de brindar un producto con insumos frescos; al momento de recibir la materia prima se realizará una inspección, verificando las fechas de vencimiento, frescura y estado de los insumos; luego de esto se almacenará con el fin de evitar el deterioro. Los pedidos se realizarán en cantidades adecuadas para el funcionamiento de una semana de actividad comercial del establecimiento, lo cual estaría dada hasta el día sábado teniendo un receso de actividades los días domingos y festivos. En la siguiente tabla se presenta la información de los proveedores seleccionados para los insumos alimenticios.

Tabla 31.
Proveedores de materia prima.

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	DISPONIBILIDAD
Plaza de mercado central	Carrera 16 entre calle 33 y 34	inmediata
Gran fruver la aurora	Calle 33 # 29 – 36	Inmediata
Carnecol	Carrera 18# 34- 53	inmediata
Licorera la isla	Calle 55# 18 - 31	inmediata

- **Producción.** La producción del restaurante inicia con la medición de las cantidades a utilizar para cubrir con la demanda del día durante la jornada de descanso y durante el horario de la noche, la responsabilidad de esto estará a cargo de los auxiliares de cocina bajo supervisión y responsabilidad del jefe de cocina el cual tendrá la responsabilidad de cumplir la demanda con los insumos disponibles y de mantener la calidad de los productos, el barman estará encargado de preparar y servir las bebidas, además de mantener una estación refrescante y de bebidas reconfortantes como te, aromáticas e infusiones dentro de la sala coffe bussines, el mesero será encargado de entregar esto a los clientes dentro de la sala de restaurante cocina.
- **Control de calidad.** Además de cumplir con la parte legal estipulada por la reglamentación colombiana, en “La posada del trabajador” se implementará la norma ISO 9001, garantizando la calidad de los productos y procesos con la finalidad de aumentar la confianza en los clientes al adquirirlos. A su vez, se estandarizarán los procesos y se realizarán controles de calidad en cada parte del proceso, desde que se recibe el pedido hasta que se ofrece el servicio al cliente, de manera que los productos no contengan ningún rastro de contaminación y sean de óptima calidad.

7.4. Descripción general del proceso del servicio

El cliente llega y es recibido por el hostes quien realiza la bienvenida e inducción de las diferentes salas a los clientes para luego invitarlos a seguir a la sala deseada por ellos.

- Dentro de la sala de restaurante/cocina el cliente será recibido por el mesero el cual lo invitara a tomar una mesa luego de esto le mostrará la carta para posteriormente tomar la orden y registrarla, para que cocina y bar empiecen con la producción de la orden. Luego de que el comensal finalice con su servicio antes de retirarse de la sala la hostes les recordara el servicio de reconfiguración de la sala siestaria.
- Dentro de la sala siestaria el cliente será guiado al tipo de ambiente el cual selecciono para su descanso en donde encontrará a su disposición música relajante, almohadillas para los ojos y luces atenuadas; al finalizar con su tiempo de siesta el cliente será recibido por la hostes con una bebida reconfortante.
- Dentro de la sala verde/lectura el cliente contará con un ambiente adecuado para llevar a cabo diferentes actividades, desde estudiar, adelantar trabajos, tener conversaciones.
- En el Bar-Hygge los clientes contarán con equipos y ambientes de ocio, además de actividades cuyo fin principal será el de recuperar y reconfortar energías para la segunda jornada de trabajo, para el horario nocturno esta sala solo tendrá disposición de los equipos de ocio según la demanda del establecimiento.
- Para la sala de eventos el establecimiento promoverá y lanzará eventos y funciones, además de estar a disposición para la realización de eventos o reuniones por parte de los clientes, cine foros salas de lectura etc.

Toda organización requiere de procesos claros y relacionados entre sí tanto para empleados como para los clientes; esto optimiza tiempos y evita confusiones.

El proceso productivo se representa mediante un plano de servicio el cual tiene como finalidad representar los procesos que deben llevarse a cabo para una correcta entrega del servicio dividiendo estos en las actividades que tienen mucho contacto con el cliente y las actividades que no son visibles para el cliente, permitiendo identificar las interacciones entre clientes y empleados y la forma en que los sistemas y procesos no visibles contribuyen en estas interacciones.

Los componentes principales son las acciones del cliente, los puntos de contacto visibles entre clientes y empleados, a las acciones no visibles al cliente y llevadas a cabo por los empleados, los procesos de apoyo y soporte necesarios para la prestación del servicio y la evidencia física.

En el apéndice G se presentan los diferentes diagramas de servicio del establecimiento.

7.5. Instalaciones

La instalación para la actividad comercial de la posada del trabajador requerirá de los siguientes espacios.

Recepción: espacio para bienvenida e inducción de las diferentes salas a los clientes.

Sala restaurante: dentro de esta sala se requerirá espacio para albergar la cocina, el bar y un espacio para la acomodación del público el cual contará con mesas y sillas para el servicio del almuerzo durante el descanso de las jornadas laborales y el horario nocturno.

Sala siestaria: para esta sala se deberá contar con espacios para el descanso óptimo de los clientes, habrá ambientes individuales y compartidos adecuados con camas, música relajante, luces atenués y aromaterapias.

Sala verde/lectura: esta sala contara con espacios para la socialización, el descanso y adelanto de trabajo

Sala Bar-Hygge: una sala la cual contara con un ambiente con varios equipos didácticos que incentive las interacciones, relaciones interpersonales y dinámicas relajantes.

Sala para eventos o reuniones o negocios.

7.6. Planos de las instalaciones

En el apéndice H se encuentran los planos de las instalaciones de “la posada de trabajador”

7.7. Capacidad instalada

La capacidad del establecimiento depende de la cantidad de clientes que se pueden atender en cada una de las salas durante los horarios de atención de acuerdo al área disponible para su servicio. El área total disponible en es de 252m² y se distribuye teniendo en cuenta la estimación de demanda de cada una de las zonas.

Según el estudio realizado, para el siestario se brindarán diariamente aproximadamente 36 servicios de siesta reconfortante, este servicio dura cerca de 40 minutos y si bien el horario de atención será de 11 am a 5 pm se espera que el grueso de los clientes tome el servicio entre las 12 del mediodía y las dos de la tarde durante su descanso entre jornadas laborales. Para minimizar los tiempos de espera del servicio y brindar un servicio de calidad se ubican 15 cubículos de descanso con capacidad para brindar cada uno de ellos 3 servicios de siesta

reconfortante durante la hora de mayor tráfico, es decir, el establecimiento podrá brindar 45 servicios de siesta entre las 12 del mediodía y las 2 pm.

La zona Restaurante esperará la venta de aproximadamente 105 almuerzos por día. EL tiempo promedio de preparación de los diferentes platos ofrecidos es de 18 minutos. Tomando una jornada de almuerzo de 3 horas (de 11am a 2pm) y una cantidad promedio de 15 porciones utilizando la capacidad máxima del equipo de cocina se obtiene:

$$180\text{minutos} \left(\frac{15 \text{ porciones}}{18 \text{ minutos}} \right) = 150 \text{ porciones por jornada}$$

Se obtienen 150 porciones como capacidad máxima de producción de almuerzos por jornada. Dado que la capacidad instalada supera la demanda diaria promedio esperada se estima que la zona restaurante cubrirá la demanda diaria de almuerzos de los clientes. A su vez, la zona restaurante contará con 10 mesas, cada una con 4 sillas que brindarán acomodación suficiente para que los clientes puedan disfrutar su almuerzo dentro del establecimiento.

La zona Bar-Hygge estará abierta desde las 11 am hasta las 11 pm con excepción de los días jueves, viernes y sábado que se abrirá hasta las 2 am. Según los resultados de la estimación de demanda se esperarán 48 clientes diarios y 335 semanales. Por las características del servicio de la zona bar-Hygge se espera que el grueso de los clientes asista los fines de semana y que entre semana las visitan sean muy menores comparadas con el promedio diario, comportamiento normal de otros establecimientos que conforman la oferta de entretenimiento nocturno de Bucaramanga. Esta zona contará con 1 Barman, 2 meseros calificados y mobiliario suficiente

para atender a cabalidad hasta 60 clientes en simultaneo dentro de la zona Bar-Hygge del establecimiento, capacidad suficiente para cubrir la demanda estimada.

7.8. Simulación

En el Apéndice I se presenta un video con la simulación de los servicios ofrecidos por la “Posada del Trabajador”

8. Análisis organizativo

8.1. Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional para el establecimiento mediante el organigrama

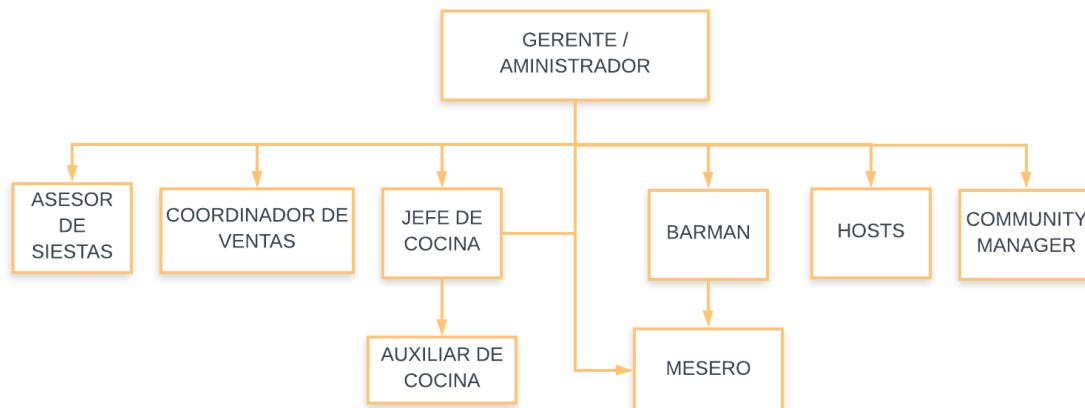


Figura 17. Organigrama empresarial.

8.2. Descripción del perfil, funciones y salario de cargos

8.2.1. Descripción del perfil y funciones. En el apéndice J se encuentra la descripción del perfil y funciones del personal requerido para el establecimiento.

8.2.2. Estructura salarial. La estructura salarial para el establecimiento se presenta a continuación, para los cargos de gerente general y coordinador de ventas se establece en contrato por nomina medio tiempo. Los salarios se establecieron por el método de asignación de puntos, 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”.

Tabla 32.
Factor prestacional.

CONCEPTO	FACTOR
Cesantías	8,3%
Interés cesantías	1,0%
Vacaciones	4,2%
Prima	8,3%
Parafiscales	9,0%
Salud y pensión	20,5%
Dotación	7,0%
Riesgos profesionales	0,5%
TOTAL FACTOR PRESTACIONAL	58,855%

Tabla 33.
Nomina empresarial

Nomina	Salario mensual	Salario medio tiempo	Salario medio tiempo + carga prestacional (58,8%)
Gerente /administrador	\$ 2.478.101,00	\$ 1.239.051,00	\$ 1.967.612,99
Coordinador de ventas	\$ 2.398.307,00	\$ 1.199.154,00	\$ 1.904.256,55
TOTAL NOMINA			\$ 3.871.869,54

Tabla 34.
Cargos por OPS

CARGO OPS	PAGO POR SERVICIO	CANTIDAD	FRECUENCIA	TOTAL MES
Publicista(Comunity manager).	55.000	1	30	1'650.000
Jefe de cocina	75.000	1	30	2'250.000
Auxiliar de cocina	55.000	1	30	1'650.000
Barman	45.000	1	30	1'350.000
Mesero	35.000	2	30	2'100.000
Hosts	40.000	1	30	1'200.000
Asesor de siestas	60.000	1	20	1'200.000
			TOTAL	\$11'400.000

El pago por los servicios a los cargos OPS se establecieron de acuerdo a los pagos manejados por el mercado en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta que estos cargos desempeñan su labor en turnos partidos, durante el descanso de las jornadas laborales a medio día de dos a tres horas de labor y se regresa para abrir de nuevo a las 6 pm para un laborar un total de 6 a 7 horas. Importante resaltar que el turno laboral será de 8 horas diarias si se requiere de trabajar y/o emplear más de esas horas se reconocerán las horas extras esto dependerá del movimiento que tenga el establecimiento.

9. Marco legal del proyecto

9.1. Tipo de sociedad

El café bar siestario, “La Posada del Trabajador” se constituirá como una sociedad por acciones simplificadas S.A.S, de acuerdo a las condiciones dispuestas en el artículo 5 de la ley 1258 de 2008 de la constitución colombiana y lo acordado en el documento privado de constitución. Este tipo de sociedad es una figura que estimula el emprendimiento debido a sus facilidades y flexibilidades. 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 se constituye después del registro en la cámara de comercio.

Para la constitución de la empresa serán necesarios varios requisitos legales exigidos por entidades gubernamentales dentro de las cuales se encuentra el uso de suelo, el registro ante la cámara de comercio, actividad comercial, entre otros.

- Uso de suelo. Documento expedido por la secretaria de planeación y en el que se verifica que el uso del suelo del área urbana sea adecuado la función que se requiere
- Registro de la cámara de comercio. Se debe verificar que ningún otro establecimiento ejerza el ejercicio comercial bajo el mismo nombre y realizar los trámites de registro y matricula mercantil ante la cámara de comercio
- Actividad comercial. Informar a planeación la clasificación por actividad económica mediante una carta en donde se especifiquen, la actividad comercial a desarrollar y los horarios.

- Registro sanitario. Este registro es expedido en la secretaria de salud con el fin de asegurar que el establecimiento cumpla con las normas de higiene legalmente establecidas por el gobierno. Un funcionario es el encargado de verificar las condiciones en las que se realiza las labores comerciales
- Concepto técnico del cuerpo de bomberos. Para el cumplimiento de todas las normas es necesario solicitar una evaluación por parte del cuerpo de bomberos de la ciudad, con el objetivo realizar una inspección y medir el grado de riesgo en el establecimiento
- Sayco y Acinpro. Requisito para que las entidades comerciales hagan uso de música, es el pago de un impuesto anual por derechos de autor.

9.1.1. Creación formal de la empresa. se realizará la legalización de la empresa gestionando las obligaciones y documentos necesarios que facilitará la creación formal de la empresa ejecutando los siguientes pasos:

1. Consultar homonimia. Determinar la autenticidad y disponibilidad de nombre para el establecimiento. La consulta se realizó por nombre o razón social la posada del trabajador obteniéndose el siguiente resultado:

Contáctenos ¿Qué es el RUES? Cámaras de Comercio

RUES Registro Único Empresarial y Social
Cámaras de Comercio

Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio

Inicio Consultas Veedurías Servicios Virtuales Acceso privado

Realice aquí su consulta empresarial o social

Consulte si una empresa o persona natural está inscrita en el registro mercantil de las cámaras de comercio del país. Escoja el criterio que se ajuste a sus necesidades.

Razón Social Nombre Razón Social Palabra Clave Número de Identificación Matrícula Mercantil Registro Nacional de Turismo

Los resultados de la consulta por nombre siempre se mostrarán en orden alfabético, y retorna todos aquellos comerciantes cuya razón social o sigla inicie con las palabras ingresadas.
Instrucciones adicionales para la consulta de Homonimia y Condiciones de Uso

Razón social: Consultar

Advertencia:
La consulta por Nombre no ha retornado resultados

Figura 18. Consulta de homonimia. Tomado de:

Se observa que la consulta realizada no ha retornado resultados lo que significa que a nivel nacional no existen establecimientos con dicha razón social.

2. Actividad comercial. Las actividades económicas se clasifican por procesos productivos la CIIU es una clasificación uniforme el código para la actividad económica a realizar es CIIU 5520 restaurante bares y cantinas
3. Formulario de registro único tributario. Realizar ante la DIAN la solicitud del registro único tributario
4. Pagos. Los pagos que se deberá realizar para la implementación del establecimiento serán los siguientes:

- a. Tarifa por matricula mercantil: el pago de los derechos por la matricula mercantil del establecimiento, los cuales se liquidarán con base en el activo que se declare en el formulario de la agencia

RANGO DE ACTIVOS		RANGO DE ACTIVOS		TARIFA	TARIFA
En salarios mínimos		En pesos		% S.M.M.L.V.	EN \$
Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o Igual		
0	2	0	1.656.232	5,24	43.000
2	4	1.656.232	3.312.464	7,34	61.000
4	5	3.312.464	4.140.580	9,79	81.000
5	7	4.140.580	5.796.812	10,84	90.000
7	9	5.796.812	7.453.044	12,94	107.000
9	11	7.453.044	9.109.276	14,68	122.000
11	12	9.109.276	9.937.392	16,08	133.000
12	14	9.937.392	11.593.624	17,83	148.000
14	16	11.593.624	13.249.856	20,28	168.000
16	18	13.249.856	14.906.088	22,38	185.000
18	19	14.906.088	15.734.204	23,78	197.000
19	21	15.734.204	17.390.436	25,52	211.000
21	23	17.390.436	19.046.668	26,92	223.000
23	25	19.046.668	20.702.900	28,67	237.000
25	26	20.702.900	21.531.016	30,77	255.000
26	28	21.531.016	23.187.248	31,82	264.000
28	30	23.187.248	24.843.480	33,57	278.000
30	31	24.843.480	25.671.596	35,66	295.000
31	33	25.671.596	27.327.828	37,41	310.000
33	35	27.327.828	28.984.060	38,81	321.000
35	52	28.984.060	43.062.032	45,45	376.000
52	70	43.062.032	57.968.120	54,54	452.000
70	87	57.968.120	72.046.092	63,99	530.000
87	105	72.046.092	86.952.180	73,43	608.000
105	123	86.952.180	101.858.268	83,57	692.000
123	140	101.858.268	115.936.240	93,01	770.000
140	158	115.936.240	130.842.328	103,15	854.000
158	175	130.842.328	144.920.300	113,29	938.000
175	192	144.920.300	158.998.272	131,47	1.089.000
192	210	158.998.272	173.904.360	133,92	1.109.000
210	228	173.904.360	188.810.448	136,36	1.129.000
228	245	188.810.448	202.888.420	138,81	1.150.000

Figura 19. Tarifa por matricula mercantil. Tomado de:

<https://www.camaradirecta.com/media/544b5578cd284c6cbda8b18340a151e41b94f20d.pdf>

- b. Tarifa por derechos de autor Sayco y Acinpro. 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 para generar la tarifa son: ubicación, categoría (importancia del uso de la obra musical de acuerdo con la actividad del establecimiento), capacidad y estrato socioeconómico.

9.2. Marco legal

Las siguientes leyes, normas y artículos establecen los parámetros para la manipulación de alimentos y rigen al sector de restaurantes y deben cumplirse.

- La ley 1429 de 2010; las personas naturales y jurídicas que desarrollen pequeñas empresas, cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los cinco mil salarios mínimos legales vigentes (5.000 smmlv). Que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, pagaran tarifas progresivas para la matricula mercantil y su renovación.
- Artículo del 98 al 444 código de comercio, este código describe los derechos y deberes de todo comerciante
- Ley 152/94 plan de ordenamiento territorial. Establece el lugar de funcionamiento de la empresa de acuerdo con su cobertura territorial
- Artículo 78 de la constitución nacional. La ley regulara el control de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarle al público en su comercialización
- 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 publico
- Ley 9 de 1979 esta ley establece las medidas sanitarias que se deben tomar cuando se crea una empresa, además del cuidado del medio ambiente y la forma en la que se debe llevar la estructura de las edificaciones; en el título V se dictan las normas específicas para la manipulación de alimentos.

- Ley 50 código sustantivo del trabajo. Donde el empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra o tarea, etc., siempre respetando el salario mínimo legal vigente
- Norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 006, establece la infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica en áreas del servicio y producción
- 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, almacenamiento, transporte, procesamiento y comercialización con el fin de proteger la salud del consumidor
- Guía técnica sectorial GTS-USNA 009: Seguridad industrial para restaurantes. Esta guía fundamenta la aplicación de disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo en establecimientos de la industria gastronómica
- Buenas prácticas de manufactura BPM, aseguran que las condiciones de la manipulación y elaboración de alimentos sean más eficaces con el objeto de garantizar la inocuidad en los alimentos y la salud de los consumidores

10. Impacto social y ambiental

10.1 Análisis social

El impacto social de las empresas es un valor estratégico extraordinario, el objetivo de medir este impacto es conocer si habrá cambio positivo o negativo dentro de la población objetivo; la creación del negocio no solo traerá consigo la generación de empleos directos e indirectos en la ciudad si no que a su vez trabajara y contribuirá con soluciones a un problema silencioso que se diagnostica muy poco y es causante de problemáticas físicas, psicológicas y emocionales que influyen en el trabajador. Los trastornos del sueño son más comunes de lo que imaginamos, al menos 59% de la población colombiana y el 50% de la población mundial comparten esta apreciación. (Jimenez, 2018)

Con la creación de “la posada del trabajador” se quiere brindar una solución eficaz que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida y al desempeño de los trabajadores, lo cual tendrá un impacto social positivo; “la posada del trabajador” tiene como objetivo promover el cuidado en la salud y con ello el mejoramiento de la productividad laboral.

10.2. Análisis ambiental

Como proceso de globalización es compromiso de la industria mejorar continuamente en los procesos de la organización con el fin de la protección de las personas y del medio ambiente, en la ciudad de Bucaramanga no es necesario solicitar licencias ambientales para los establecimientos del sector de restaurantes y bares, dicho sector es considerado de un impacto

ambiental mediano el cual afecta principalmente recursos como el agua, la red de servicios, el aire y generación de residuos, principalmente de tipo orgánico.

Es un tema de responsabilidad el análisis de este impacto, en la medida que exista, para determinarlo se utilizó la matriz de Leopoldo. En el apéndice K se muestra la matriz de Leopoldo.

11. Análisis financiero

Para la puesta en marcha de la empresa se realizó el análisis financiero, con el fin de determinar la viabilidad, y conocer la factibilidad.

11.1. Vida del proyecto

El tiempo de evaluación del proyecto es de cinco (5) años, iniciando en el año 2020 y finalizando en el año 2024. El valor de salvamento no es tenido en cuenta 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.

11.2. Inversiones

11.2.1. Inversiones fijas. El detalle de “maquinaria y equipo” y “muebles y enseres” se encuentran con mayor detalle en el apéndice F.

Tabla 35.
Inversiones fijas.

CONCEPTO	VALOR
Total maquinaria y equipo	\$ 59.987.515
Total muebles y enseres	\$ 10.087.000
TOTAL	\$ 70.074.515

11.2.2 Inversiones diferidas.

Tabla 36.
Inversiones diferidas.

CONCEPTO	VALOR
Adecuaciones –Remodelaciones	\$15.000.000
Renovación matrícula mercantil	\$1.100.000
Tarifa derechos de autor y almacenamiento.	\$700.000
Publicidad Lanzamiento	\$8.500.000
TOTAL	\$25.300.000
Valor Amortización Anual (Por cinco años)	\$5.060.000

11.2.3 Capital de trabajo. Este se extenderá hasta el primer mes puesto que desde ahí se espera que inicien las ventas.

Tabla 37.
Capital de trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR MES	VALOR A NECESITAR
Costos del producto (Prestación del servicio)	\$44.247.831	\$44.247.831
Gastos de Administración y Ventas	\$7.843.536	\$7.843.536
Gastos Financieros	\$960.000	\$960.000
Gravamen del 4 x 1.000	\$198.611	\$198.611
(Depreciaciones y amortizaciones)	\$1.089.679	\$1.089.679
TOTAL	\$52.160.299	\$52.160.299

11.2.4. Inversión total.

Tabla 38.
Inversión total.

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Inversión Fija	\$ 70.074.515
Inversión Diferida	\$ 25.300.000
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 52.160.299
TOTAL	\$ 147.534.814

EL capital inicial necesario para poner en marcha el proyecto es de \$ 147.534.814 pesos colombianos.

11.3. Financiación

El proyecto de acuerdo a los requerimientos de los inversionistas, será financiado en un 46% (\$67.534.814) por los socios, y el otro 54% (\$80. 000. 000) será financiado por una entidad bancaria que ofrece la tasa de 15,39% E.A. a 5 años, con pagos al finalizar el periodo.

11.4. Egresos

11.4.1. Costos de producción. Para la estimación de los costos de producción se obtienen a partir de la materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

- **Materia prima e insumos:** Los costos se estimaron bajo el escenario probable, la demanda anual estimada de cada uno servicios/productos ofrecidos por cada zona del establecimiento y el costo promedio de los mismos.

Tabla 39.*Costos de materia prima e insumos.*

Materiales	Unidad	Unidades año	Costo por unidad	Costo anual	Costo mensual
Restaurante	Unidad	26453	\$ 4.500,00	\$119.038.500	\$9.919.875
Bar-Hygee	Servicio	16744	(40% precio venta)	\$167.440.000	\$13.953.333
Siestario	Servicio	9032	(10% precio venta)	\$14.451.200	\$1.204.267
Sala Eventos	Servicio	96	(10% precio venta)	\$648.000	\$54.000
TOTAL				\$301.577.700	\$25.131.475

Tabla 40.*Mano de obra directa.*

CARGO	SALARIO MES	CANTIDAD	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Jefe de cocina	\$ 2.250.000,00	1	2.250.000	\$ 27.000.000,00
Auxiliar de cocina	\$ 1.650.000,00	1	1.650.000	\$ 19.800.000,00
Barman	\$ 1.350.000,00	1	1.350.000	\$ 16.200.000,00
Mesero	\$ 1.050.000,00	2	2.100.000	\$ 25.200.000,00
Hosts	\$ 1.200.000,00	1	1.200.000	\$ 14.400.000,00
Asesor de siestas	\$ 1.200.000,00	1	1.200.000	\$ 14.400.000,00
		TOTAL	\$ 9.750.000,00	\$ 117.000.000,00

Tabla 41.*Costos indirectos de fabricación.*

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mantenimiento	5%	\$249.948
Seguros	1%	\$58.395
Depreciación Maquinaria y Equipos		\$499.896
Depreciación Muebles y enseres		\$168.117
Servicios		\$1.340.000
Arrendamiento		\$7.000.000
Otros		\$50.000
TOTAL		\$9.366.356

Los costos totales de producción para el horizonte del proyecto se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 42.
Costos totales de producción.

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mano de Obra Directa MOD	\$9.750.000	\$117.000.000
Materia Prima o insumos	\$25.131.475	\$301.577.700
Costos Indirectos	\$9.366.356	\$112.396.272
TOTAL	\$44.247.831	\$530.973.972

11.4.2. Gastos de administración. Los gastos de administración se presentan la tabla 43.

Tabla 43.
Gastos de administración.

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Imprevistos	\$200.000	\$2.400.000
Publicidad de operación	\$1.000.000	\$12.000.000
Papelería	\$100.000	\$1.200.000
Amortización de Diferidos	\$421.667	\$5.060.000
Contratación Externa (Servicios Contables)	\$600.000	\$7.200.000
TOTAL	\$2.321.667	\$27.860.000

El resumen de los gastos de administración se encuentra en la tabla 44, se muestran los gastos totales de administración y el gasto del personal administrativo del establecimiento.

Tabla 44.*Total de los gastos de administración y ventas.*

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gasto de Personal Administrativo	\$5.521.870	\$66.262.434
Gastos de Administración	\$2.321.667	\$27.860.000
TOTAL	\$7.843.536	\$94.122.434

11.5. Ingresos

Las proyecciones de ingresos se presentan con base en la demanda potencial y la capacidad instalada de cada una de las salas del establecimiento. Se toman los valores del precio promedio de cada servicio ofrecido por la sala de acuerdo a la fijación de precios planteada. Los precios promedio equivalen al promedio ponderado de los servicios ofrecidos por cada zona. Así, para el siestario se espera que el 40% de los servicios de siesta vendidos sean del servicio mínimo (\$10.000), el 50% del servicio estándar y el 10% el servicio completo con masaje (\$ 45.000), por tanto, el precio promedio del servicio es de \$16. 000. Para la zona Bar-Hygge se espera que cada cliente gaste un promedio de \$25.000 pesos por visita.

Tabla 45.*Ventas por zona de "La Posada del Trabajador".*

ZONA	PRECIO PROMEDIO	UNIDADES AÑO	VENTAS AÑO	VENTAS MES
Restaurante	\$8.500,00	26453	\$224.850.500,00	\$18.737.542
Bar-Hygee	\$25.000,00	16744	\$418.600.000,00	\$34.883.333
Siestario	\$16.000,00	9032	\$144.512.000,00	\$12.042.667
Sala Eventos	\$67.500,00	96	\$6.480.000,00	\$540.000
TOTAL			\$794.442.500,00	\$66.203.542

En la proyección de ventas se tomó para el primer año el 76% de la demanda estimada anual, de acuerdo a la tabla 15, 16 y 17 mientras se alcanzaba la participación del mercado planteada. Para el segundo año se consolidará dicha participación y a partir del 3er año se proyecta un crecimiento anual del 6% que corresponde de manera conservadora al crecimiento del sector de restaurantes, catering y bares a nivel nacional.

Tabla 46.*Proyección de ventas durante 5 años.*

	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
Ventas	\$595.831.875	\$794.442.500	\$842.109.050	\$892.635.593	\$946.193.729
Incremento			6%	6%	6%

11.6. Estados Financieros

A continuación, se presentan los estados financieros y sus proyecciones

11.6.1. 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 47.*Proyección de ventas durante 5 años.*

	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
Ing. Operacionales	\$595.831.875	\$794.442.500	\$842.109.050	\$892.635.593	\$946.193.729
TOTAL INGRESOS	\$595.831.875	\$794.442.500	\$842.109.050	\$892.635.593	\$946.193.729
MOD	\$117.000.000	\$121.048.200	\$125.236.468	\$129.569.650	\$134.052.759
Materia Prima	\$301.577.700	\$319.672.362	\$338.852.704	\$359.183.866	\$380.734.898
C. Ind. P. Fijos	\$99.532.272	\$105.504.209	\$111.834.461	\$118.544.529	\$125.657.201
Costos Ind. P. Variables	\$12.864.000	\$13.635.840	\$14.453.990	\$15.321.230	\$16.240.504
CPS	\$530.973.972	\$559.860.611	\$590.377.623	\$622.619.274	\$656.685.362
UTILIDAD BRUTA	\$64.857.903	\$234.581.889	\$251.731.427	\$270.016.319	\$289.508.367
Gastos de Personal	\$66.262.434	\$70.238.181	\$74.452.471	\$78.919.620	\$83.654.797
Gastos de Administración	\$27.860.000	\$29.531.600	\$31.303.496	\$33.181.706	\$35.172.608
G ADMON y VENTAS	\$94.122.434	\$99.769.781	\$105.755.967	\$112.101.325	\$118.827.405
UAI	-\$29.264.532	\$134.812.109	\$145.975.460	\$157.914.993	\$170.680.962
Gastos Financieros	\$10.762.986	\$8.951.013	\$6.860.187	\$4.447.595	\$1.663.717
Gravamen del 4 x 1.000	\$2.383.328	\$3.177.770	\$3.368.436	\$3.570.542	\$3.784.775
UAI	-\$42.410.845	\$122.683.326	\$135.746.836	\$149.896.856	\$165.232.470
Prov. Impuestos(33%)		\$40.485.498	\$44.796.456	\$49.465.963	\$54.526.715
UTILIDAD NETA	-\$42.410.845	\$82.197.828	\$90.950.380	\$100.430.894	\$110.705.755
RESERVAS (10%)		\$8.219.783	\$9.095.038	\$10.043.089	\$11.070.575

11.6.2. Flujo de Caja proyectado. El flujo de caja constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. Se presenta en el Apéndice L.

11.6.3. Balance general proyectado. El Balance general proyectado se presenta en el Apéndice M

-

11.7. Evaluación financiera.

El período de recuperación de la inversión (PRI) mide en cuánto se tarda en generar los recursos monetarios suficientes para pagar el monto original de la inversión.

La fórmula para calcular el PRI es: $a + ((b - c) / d)$

Dónde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Tabla 48.

Periodo de Recuperación de la Inversión.

CONCEPTO	VALOR
a	2
b	\$ 147.534.814
c	\$ 56.504.330
d	\$ 114.244.121
PRI	2,80

El periodo de recuperación de la inversión para el escenario probable es de 2,8 años.

Tabla 49.

Valor Presente Neto.

Año 0	\$ -147.534.814
Año 1	\$ -16.326.304
Año 2	\$ 107.356.788
año 3	\$ 114.244.121
Año 4	\$ 121.513.486
Año 5	\$ 129.218.001
TASA	14,62%
VPN	\$ 131.490.499

El análisis del VPN se realizó tomando como referencia la curva de rentabilidad TES del banco de la república con un valor de 5,2%. El VPN arrojó un valor de \$ 131.490.499, demuestra que “La Posada del trabajador” es factible desde el punto de vista financiero.

Tabla 50.*Tasa interna de retorno.*

Año 0	-\$147.534.814
Año 1	-\$16.326.304
Año 2	\$107.356.788
año 3	\$114.244.121
Año 4	\$121.513.486
Año 5	\$129.218.001
TIR	37,94%

Por otro lado, la TIR demuestra que “La Posada del trabajador” es superior a la tasa de descuento utilizada lo que indica que es rentable para invertir.

12. Direccionamiento estratégico

12.1. Misión

Ayudar a nuestros clientes a mejorar el desempeño, la actitud y la productividad de sus labores, proyectándoles servicios y soluciones innovadoras contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida.

12.2. Visión

Ser la compañía elegida por nuestra innovación, soluciones, productos y servicios. Ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente y por nuestra contribución a la comunidad.

12.3. Principios y valores corporativos

El concepto de Marketing 3.0 desarrollado por Philip Kotler, está orientado hacia los valores y principios del ser humano. Este promulga que las empresas y sus representantes actúen con coherencia y con autenticidad de manera que los valores corporativos se reflejen en el actuar diario de sus negocios. Hoy en día los consumidores necesitan saber que las marcas, comulgan con sus valores y principios. Por esta razón los valores y principios de la posada del trabajador nacen enfocados a satisfacer las necesidades desde una cultura de valores social, ética y medioambiental

- Empatía y solidaridad. En la posada del trabajador nuestros visitantes más que clientes son nuestros amigos, por esto como principio y valor queremos Inculcar en los colaboradores siempre el entendimiento por los demás, generar compañerismo y un clima de amistad, trabajando juntos para cumplir nuestra misión, teniendo permanentemente buena disposición para ofrecer a los demás un trato amable brindando apoyo generoso promoviendo soluciones a partir de nuestros servicios.
- Armonía y creatividad. Generar un ambiente de tranquilidad, paz, equilibrio y entendimiento con nuestros clientes y colaboradores en todos los procesos del negocio buscando permanentemente nuevas formas de llevar a cabo los procesos para entregar servicios y productos cada vez más beneficiosos para el colaborador, la empresa y la sociedad.
- Respeto y responsabilidad. Fomentar el respeto en toda la organización ya sea con los clientes, proveedores, colaboradores u otros entes que intervengan en los procesos del negocio obrando de manera que se contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

12.4. Matriz DOFA

La matriz DOFA permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa

- **Oportunidades**

1. Estrés laboral como problemática social.
2. Trancones y problemas viales que imposibilitan el desplazamiento de los trabajadores de cabecera a sus hogares durante el descanso laboral entre jornadas.
3. Monótona oferta de establecimientos donde los trabajadores pasan su descanso entre jornadas laborales.
4. Bucaramanga cuenta con crecimiento económico, inversión urbanística y capacidad económica sobresaliente, alto porcentaje de la población con buena capacidad adquisitiva.

- **Fortalezas**

1. Únicos en brindar cubículos de siesta ofreciendo una completa experiencia sensorial de descanso y relajación.
2. Múltiples espacios, productos y servicios en un solo lugar creados en torno a la relajación y el descanso de los trabajadores.
3. Ambientación y mobiliario acogedor, cómodo y suntuoso.
4. Ubicación privilegiada en una de las calles con más tránsito de la ciudad(cra33).

- **Amenazas**

1. Potencial baja frecuencia de consumo de servicio por temporadas del año.
2. Incursión de nuevos competidores en el sector.
3. Crecimiento de productos sustitutos.

4. Percepción negativa de “tomar una siesta” por algunos grupos de personas.

- **Debilidades**

1. Empresa nueva, sin posicionamiento en el mercado.
2. Alto costo de inversión inicial
3. Servicio a ofrecer desconocido por el mercado(siestario)
4. No se cuenta con una base de datos de clientes

12.4.1. Matriz DOFA cruzado. Una vez identificado las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, se realiza el DOFA cruzado, con el fin de generar estrategias en cuanto a nuestro producto y servicio.

Tabla 51.
Matriz DOFA cruzado.

FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas publicitarias que impacten a la mayor cantidad de población para lograr el aforo total del establecimiento. • Realizar publicidad persuasiva mostrando el estrés como problemática y el establecimiento como solución a esta. • Realizar ejercicios de activación en la entrada del establecimiento para mostrar los servicios del establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas con empresas con temáticas relacionadas o complementarias y apalancarse mutuamente • Hacer prioridad brindar siempre un servicio cálido a los clientes para generar recomendación voz a voz • Desarrollar eventos y concursos para aumentar la expectativa de los clientes. • Realizar alianzas estratégicas con proveedores para precios de materia prima
DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas a empresas dando a conocer los servicios/ productos acompañados de charlas sobre el estrés y el descanso • Apalancarse con créditos bancarios que permitan mantener el capital de trabajo los primeros meses de operación (D2, O3) • Desarrollar procesos eficientes que minimicen costos reduciendo personal necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estrategias promocionales en el restaurante para generar tráfico en el establecimiento y mostrar los otros servicios. • Alta inversión en publicidad web a través de marketing de contenidos para dar a conocer los servicios del siestario. • Realizar sorteos sorpresa a usuarios de otras salas del establecimiento para dinamizar el siestario.

12.5. Matriz de evaluación de factores internos MEFI. Es utilizada para identificar y evaluar las relaciones entre las fortalezas y las debilidades existentes en el negocio.

12.6. 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. En el apéndice N se encuentran las matrices de evaluación de factores MEFI Y MEFE.

12.7. CANVAS

La metodología CANVAS es útil para de gestión estratégica de nuevos modelos de negocio. En este lienzo se describe de manera lógica la forma en que el negocio genera propuestas de valor, su infraestructura, su relación con los clientes y las finanzas.

Lo conforman nueve elementos clave, inicia por la relación entre la propuesta de valor del negocio frente a la segmentación de los clientes. Posteriormente, se definen canales de distribución y las relaciones con los clientes para determinar los ingresos, luego se llena la parte izquierda del lienzo donde se especifican los recursos y las actividades clave y finalmente se determinan aquellos socios y las alianzas necesarias para operar a cabalidad. El lienzo de negocio CANVAS se puede observar en el apéndice O

13. Conclusiones

Bucaramanga cuenta con un gran potencial para inversión debido a su estabilidad política, crecimiento económico y el desarrollo social.

Los indicadores PRI, VPN y TIR muestran resultados favorables e indican la viabilidad financiera del proyecto aun con este necesita una inversión inicial moderadamente alta.

Según el estudio de mercados realizado, los trabajadores del AMB utilizan el tiempo entre jornadas laborales para almorzar, compartir con sus compañeros de trabajo y descansar. Estas actividades las realizan usualmente en la oficina o cafetería de la empresa o en algún establecimiento cercano a su lugar de trabajo. No están del todo satisfechos con la experiencia brindada por estos lugares por lo que un establecimiento que incluya soluciones y servicios para estas actividades aparentemente sería muy bien recibido.

La cercanía de un establecimiento al lugar de trabajo es el factor con valoración más alta por parte de los trabajadores a la hora de elegir un lugar para pasar su tiempo de descanso entre jornadas laborales.

El concepto de siesta y descanso ligado al entretenimiento es totalmente nuevo para la población de Bucaramanga por lo que podrían presentarse claras barreras de entrada.

La aparente aceptación del público por los servicios brindados por la posada del trabajador se debe en gran medida a el innovador servicio siestario y la opción de realizar varias actividades desarrolladas por estos diariamente en un mismo lugar.

Referencias Bibliográficas

- Armstrong , G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Arturo. (13 de Abril de 2015). *Crece Negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Bermejo, M., & Vega, I. D. (2003). *Crea Tu Propia Empresa*. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.l.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas* . México: McGraw Hill.
- Caracol TV. (14 de Agosto de 2017). *Noticias Caracol* . Obtenido de <https://noticias.caracoltv.com/economia/economia-de-santander-crece-por-el-turismo-y-da-mas-de-20-mil-empleos>
- Castilla, J. A. (2017). Iniciativa Empresarial, Hacerlo Bien y Hacer el Bien. . En J. A. Castilla, *Iniciativa Empresarial, Hacerlo Bien y Hacer el Bien*. (pág. 406). México : LID Editorial.
- Colciencias. (26 de Septiembre de 2017). *Colciencias* . Obtenido de http://www.colciencias.gov.co/sala_de_prensa/feria-bioexpo-colombia-2017
- Correa Amaya, J. (Abril de 2010). *El Prisma*. Obtenido de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>

El País . (04 de Febrero de 2018). *El País* . Obtenido de <http://www.elpais.com.co/economia/para-donde-va-la-inflacion-en-colombia-en-el-2018-analistas-responden.html>

Emprende Pyme. (s.f.). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-plan-financiero.html>

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

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

Escobar, W. H. (23 de Marzo de 2013). *Mprende*. Obtenido de <http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento>

García Sánchez, M. D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial .

Herrera, D. C. (julio-diciembre de 2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Obtenido de Cooperativismo y Desarrollo / Volumen 24/ Número 107: [file:///C:/Users/Andres%20F%20G%20H/Downloads/Dialnet-ElModeloCANVASEnLaFormulacionDeProyectos-5352671%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Andres%20F%20G%20H/Downloads/Dialnet-ElModeloCANVASEnLaFormulacionDeProyectos-5352671%20(1).pdf)

Jimenez, I. V. (17 de Julio de 2018). *El Colombiano*. Obtenido de El Colombiano : <https://www.elcolombiano.com/colombia/salud/trastornos-de-sueno-mas-comunes-AF8997471>

Lam, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: CENGAGE Learning.

- Li, X. (16 de Mayo de 2012). *Universitat Rovira i Virgili*. Obtenido de [http://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra-emprenedoria/plan_financiero_xiaoni_li\(1\).pdf](http://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra-emprenedoria/plan_financiero_xiaoni_li(1).pdf)
- López Cabia, D. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/fuente-de-financiacion.html>
- Miranda , J. (2012). *Gestión de Proyetos, Identificación-Formulación-Evaluación Financiera-Económica-Social-Ambiental*. Mm Editores.
- Ortiz Velásquez , M. (2014). *Marketing. Conceptos y Aplicaciones* . Barranquilla: Verbum.
- Osterwalder, A., & YvesPigneur. (2012). *Generación de Modelos de Negocio, Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Parada Torralba, P. (10 de Enero de 2013). *Pacual Parada-Consultor de estrategia y operaciones para el crecimiento empresarial*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Red Cultural del Banco de la República en Colombia. (s.f.). *Banrepcultural* . Obtenido de http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Indicadores_econ%C3%B3micos
- Retos Directivos. (19 de Noviembre de 2015). *Retos para ser Directivos*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Rivera Camino, j., & López Rúa, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rodríguez, R. A. (2011). *El Emprendedor de Éxito Cuarta Edición*. México: Mc Graw Hill.

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan , B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*.

México: Mc Graw Hill.

Soy EColombiano. (s.f.). Soy *EColombiano*. Obtenido de

<http://www.soyecolombiano.com/quienes-somos/>

Varela, R. (2014). *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas*. Bogotá:

PEARSON EDUCACIÓN.