



**Plan de negocio para el montaje y puesta en marcha del centro de
experiencia gastronómica: Hachua**

Rafael Augusto Ardila Hurtado

María del Pilar Gómez Díaz

Sonia Nayibe Hernández Gómez

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa Maestría en Gerencia de Proyectos

Programa Maestría en Administración de Negocios

Programa Maestría en Innovación

Bogotá D.C., Colombia

2022

**Plan de negocio para el montaje y puesta en marcha del centro de experiencia
gastronómica: Hachua**

Rafael Augusto Ardila Hurtado

María del Pilar Gómez Díaz

Sonia Nayibe Hernández Gómez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Magister en Administración de Negocios

Magister en Innovación

Director:

León Darío Parra Bernal

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa Maestría en Gerencia de Proyectos

Programa Maestría en Administración de Negocios

Programa Maestría en Innovación

Bogotá D.C., Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria.

A nuestros padres quienes nos han dado la vida y nos han enseñado a vivirla.

A nosotros mismos por retornos una vez más en el mundo académico y aceptar el reto de trabajar en equipo.

La constancia vence lo que la dicha no alcanza.

Dicho popular.

Resumen

La idea de negocio que se presenta en este trabajo de grado surge de un ejercicio de observación sobre el comportamiento de los seres humanos durante la pandemia del Covid-19 en lo referente a su necesidad de socializar e interactuar con otras personas. Con base en lo anterior, la idea de negocio propuesta consiste en un **centro de experiencia gastronómico** que brinde espacios agradables en los que las personas puedan compartir alrededor de una oferta gastronómica innovadora y un servicio que incluya elementos de sostenibilidad orientados al consumo responsable. En la búsqueda por resaltar **productos colombianos**, se encontró que la empanada es esa alternativa para compartir con familiares o amigos en un lugar que brinde experiencias memorables.

Al revisar la oferta de gastrobares en Bogotá se identificó que ninguno ofrece de manera explícita una carta de empanadas gourmet como plato principal acompañadas por cervezas premium.

Además, se evidenció que aunque en el *mindset* de la población bogotana se referencia a la empanada como una comida rápida sin mayor valor agregado, se disfruta de los sabores típicos que ofrecen. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo de grado consiste en analizar la viabilidad del centro de experiencia gastronómica (gastrobar) Hachua cuya oferta radica en la combinación de empanadas gourmet y cerveza premium. Para el desarrollo del objetivo, se utilizó la metodología o modelo Canvas analizando los 4 frentes básicos para el desarrollo del proyecto: Clientes, Oferta, Viabilidad económica e Infraestructura, posteriormente se aplicó nuevamente la herramienta con el modelo Canvas sostenible.

Con base en los resultados obtenidos, la propuesta de valor de un gastrobar sostenible es viable. En este documento, se detallarán las validaciones realizadas, el análisis financiero del plan de negocio y las conclusiones de los resultados obtenidos.

Palabras clave: gastronomía, bar, restaurante, empanada, cerveza, Bogotá, gastrobar, plan de negocio

Abstract

The business idea presented in this degree project arises from an observation exercise based on the behavior of human beings during the Covid-19 pandemic concerning their need to socialize and interact with others.

Based on the above, the proposed business idea is a gastronomic experience center that provides pleasant spaces where people can share an innovative gastronomic offer and a service that includes sustainability elements oriented to responsible consumption. In the search to highlight Colombian products, the empanada could be that alternative to share with family or friends and sustainably leverage the growth of agriculture in a place that provides memorable experiences.

After reviewing the offer of gastro bars in Bogotá, we found that none explicitly offers gourmet empanadas as the main dish accompanied by premium beers. In order to development of purpose of this exercise, we used the Canvas model or methodology, doing an analyze of the four basic topics: Customers, offer, economic viability and infrastructure. The next step was to apply again the canvas tool in its sustainable version.

In addition, it was evidenced that although in the mindset of the population of Bogotá the empanada is referred to as a fast food with no added value, nevertheless, the typical flavors offered are enjoyed.

Therefore, this work degree will analyze the feasibility of Hachua, a gastronomic experience center (gastro bar) that offers gourmet empanadas and premium beers.

To keep in mind the results gotten, the value proposal of sustainable gastro bar is viable. This document will detail the validations carried out, financial analysis of business plan, and conclusions on the results obtained.

Keywords: gastronomy, bar, restaurant, patty, beer, Bogotá, gastrobar business plan.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	12
1.1 Antecedentes.....	12
1.2. Problema y oportunidad.....	13
1.3. Objetivo general.....	14
1.4. Objetivos específicos.....	15
2. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN	15
3. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL ENTORNO.....	16
3.1 Caracterización del sector.....	16
3.2 Análisis PESTEL.....	18
3.2.1 Factores políticos.....	18
3.2.2 Factores económicos.....	19
3.2.3 Factores socio culturales	21
3.2.4 Factores tecnológicos.....	22
3.2.5 Factores ecológicos.....	23
3.2.6 Factores legales.....	25
3.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	26
4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....	31
4.1 Análisis y estudio del mercado.....	31
4.2 Mapas de empatía	32
4.3 Análisis y caracterización de los mapas de empatía.....	33
4.4 Perfiles de usuario	34
4.4 Análisis y caracterización de los perfiles de usuarios.	37
4.5.1 Bogotá Beer Company.....	45
4.5.2 The Irish Pub	45
4.5.3 БЕЕЯ	45
4.6 Estrategia y plan de introducción de mercado.....	46
5. ASPECTOS TÉCNICOS	49
6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	60

6.1 Análisis DOFA.....	60
6.2 Normatividad empresarial.....	61
6.3 Normatividad tributaria.....	62
6.4 Normatividad técnica (permisos, licencias de funcionamiento, registros, reglamentos).....	62
6.5 Normatividad laboral.....	63
6.6 Normatividad ambiental.....	63
6.7 Registro de marca y propiedad intelectual.....	64
7. ASPECTOS FINANCIEROS.....	64
8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	77
9. CONCLUSIONES.....	80
10. REFERENCIAS.....	83
11. ANEXOS.....	86

Lista de figuras

Figura 1. Lienzo de modelo de negocio sostenible 15

Figura 2. Mapa de empatía perfil de cliente 1.....32

Figura 3. Mapa de empatía cliente 233

Figura 4. Perfil de usuario 1.....34

Figura 5. Perfil de usuario 2.....35

Figura 6. Perfil de usuario 3.....35

Figura 7. Perfil usuario 436

Figura 8. Perfil de usuario 5.....36

Figura 9.¿Cuál es tu actividad económica?38

Figura 10. ¿Qué porcentaje de tus ingresos destinas a recreación y entretenimiento?39

Figura 11.¿En qué zonas prefieres disfrutar tu tiempo de esparcimiento?39

Figura 12.Indícanos la localidad de Bogotá en la que vives.....40

Figura 13.Factores de preferencia de los clientes40

Figura 14. Razones de elección de un gastrobar41

Figura 15. Mapa de localidades de Bogotá.....43

Figura 16. Mapa localidad de Usaquén44

Figura 17. Distribución del espacio.....59

Figura 18. Proyección de ventas68

Figura 19. Proyección de costos.....69

Figura 20. Proyección de gastos.....70

Figura 21. Punto de equilibrio.....74

Lista de tablas

Tabla 1. Variables políticas del análisis PESTEL.....	19
Tabla 2. Variables económicas del análisis PESTEL.....	20
Tabla 3. Variables socio culturales del análisis PESTEL.....	22
Tabla 4. Variables tecnológicas del análisis PESTEL.....	23
Tabla 5. Variables ecológicas del análisis PESTEL.....	25
Tabla 6. Variables legales del análisis PESTEL.....	26
Tabla 7. Amenaza de nuevos entrantes.....	27
Tabla 8. Rivalidad entre empresas existentes.....	28
Tabla 9. Poder de negociación de compradores.....	29
Tabla 10. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	29
Tabla 11. Poder de negociación de proveedores.....	30
Tabla 12. Ficha técnica de encuesta.....	37
Tabla 13. Actividades etapa de prelanzamiento.....	46
Tabla 14. Actividades etapa de corto plazo.....	48
Tabla 15. Actividades etapa de mediano plazo.....	48
Tabla 16. Receta empanada de Pipián.....	49
Tabla 17. Receta empanada Bandeja paisa.....	50
Tabla 18. Receta de empanada Lechona.....	51
Tabla 19. Maquinaria de la cocina.....	52
Tabla 20. Mobiliario y equipo.....	57
Tabla 21. Equipo de trabajo.....	59
Tabla 22. Matriz DOFA.....	61
Tabla 23. Cronograma de arranque.....	65
Tabla 24. Proyección de ventas.....	68
Tabla 25. Proyección de costos.....	69
Tabla 26. Proyección de gastos.....	70
Tabla 27. Inversiones.....	71
Tabla 28. Capital de trabajo.....	71
Tabla 29. Evaluación financiera y punto de equilibrio.....	72
Tabla 30. Punto de equilibrio.....	73

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

De acuerdo con las observaciones realizadas en campo, se encontró que la oferta de gastrobares de Bogotá en la actualidad no incluye a las empanadas como plato principal. Asimismo, en los sectores populares de la capital no existen opciones gastronómicas de empanadas tipo gourmet al alcance de los consumidores. Por lo tanto, Hachua surge como una propuesta que busca maximizar el valor alimenticio de la empanada en un ambiente que genere experiencias memorables en compañía de familia y amigos.

Hachua se visualiza como el primer gastrobar de Bogotá en implementar acciones de sostenibilidad que responden a las recomendaciones del Estándar P5TM del *Green Project Management* (GPM)¹ entorno a todos sus componentes a lo largo de todas las etapas del proyecto y su operación.

Producto: la infraestructura donde prestaremos los servicios del gastrobar será adecuada para ello. Por lo cual, se implementarán materiales y técnicas de remodelación que permitan la mayor eficiencia y aprovechamiento de recursos naturales y la menor generación de residuos. Se considera la aplicación de principios de la arquitectura bioclimática, uso de elementos como sanitarios de bajo consumo de agua, sistemas de iluminación eficiente, sensores de movimiento, entre otros.

Proceso: entre los elementos suministrados para consumo se propone el uso de vajilla biodegradable (platos y vasos de papel) y se descarta el uso de plástico en la mayoría de los productos que tengan sustitutos de características amigables con el medio ambiente.

¹ El estándar P5TM para la sostenibilidad en la dirección de proyectos es una guía desarrollada por el *Green Project Management*, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, cuyo objetivo es la identificación de los posibles impactos positivos y negativos para la sostenibilidad de los proyectos y así permitir la mejor toma de decisiones por parte de la dirección.

Personas: el modelo organizacional plantea la contratación de personal no calificado y calificado en actividades relacionadas con la preparación de alimentos, bebidas y servicio a la mesa. La selección y contratación de este personal se basa en la generación de oportunidades laborales a personas en condición de primer empleo, madres y padres de familia cabezas de hogar, personal con alguna discapacidad y población vulnerable, quienes serán capacitados en conocimientos de preparación y habilidades para su desempeño laboral, así como en la vida. Su contratación se regirá a total cabalidad con la normativa vigente, la cual garantizará condiciones dignas y justas de trabajo, generando compromiso bidireccional con Hachua.

Planeta: se incentivará el uso de medio de transporte sostenible para llegar a nuestras instalaciones, tanto para empleados como consumidores. Esto se promoverá a través de campañas y promociones relacionadas con nuestros productos ofrecidos.

Además, la infraestructura al estar diseñada y adecuada con los principios anteriormente mencionados permitirá que se requieran mantenimientos menores y tendrá consumos bajos de recursos naturales. Finalmente, a través de la adecuada separación de residuos, así como su disposición y la reutilización de la mayor cantidad de veces posibles de otros elementos se garantizarán menores impactos ambientales.

Prosperidad: la estimulación económica generada por Hachua no solo será directa con los empleados contratados sino también con los proveedores seleccionados y otros actores indirectos pues aportará al consumo responsable y las dinámicas económicas de la sociedad. Los accionistas también serán beneficiados financieramente como resultado de la operación del negocio como se podrá observar en el presente documento.

1.2. Problema y oportunidad

Se estima que en Bogotá a causa de la pandemia generada por el Covid-19 aproximadamente 8.500 establecimientos tuvieron que cerrar definitivamente sus actividades (Espectador, 2021). Para febrero 27 de 2022, el 94,7% de la población

bogotana cuenta con el esquema completo de vacunación contra el Covid-19 (Castiblanco, 2022). Poco a poco la gran mayoría de habitantes han retornado a lo que se ha denominado “la antigua normalidad” y el sector de gastrobares no es la excepción. Si bien la demanda para estos servicios existe, la oferta se ha reducido y muchos de los antiguos empresarios de este sector han migrado a otros mercados. Por lo anterior, se evidencia la oportunidad de ocupar estas plazas mediante un modelo **innovador** de servicios de alto valor.

De acuerdo con las cifras presentadas por el observatorio de la Cámara de Comercio de Bogotá entre enero y diciembre del año 2021, el mayor número de empresas activas se encuentra en los segmentos de servicios y comercio para un total de 69.751 empresas nuevas; así mismo, 315.121 empresas renovaron su registro mercantil y 30.607 fueron canceladas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

Se espera que en los próximos años el sector se recupere con una tasa de crecimiento anual compuesta del 23% hasta el 2024. Bogotá representa el 43% del mercado nacional, no obstante, el consumo per cápita de alimentos sigue siendo bajo, unos USD 429 en Colombia, mientras en Latinoamérica se ubica en USD 660. Se espera que el sector alcance unos USD 26.000 millones para 2024 (Invest in Bogotá, 2019).

El consumo de cerveza en el país ha ido en incremento y para el 2022 el consumo per cápita es de 55 litros, Colombia aún no se encuentra dentro del grupo de países con mayor consumo en América Latina que tiene un promedio de consumo per cápita de 75 litros. (Semana.com, 2022)

1.3. Objetivo general

Verificar la factibilidad para la creación de un negocio de venta de empanadas gourmet y bebidas alcohólicas tipo gastrobar con enfoque sostenible.

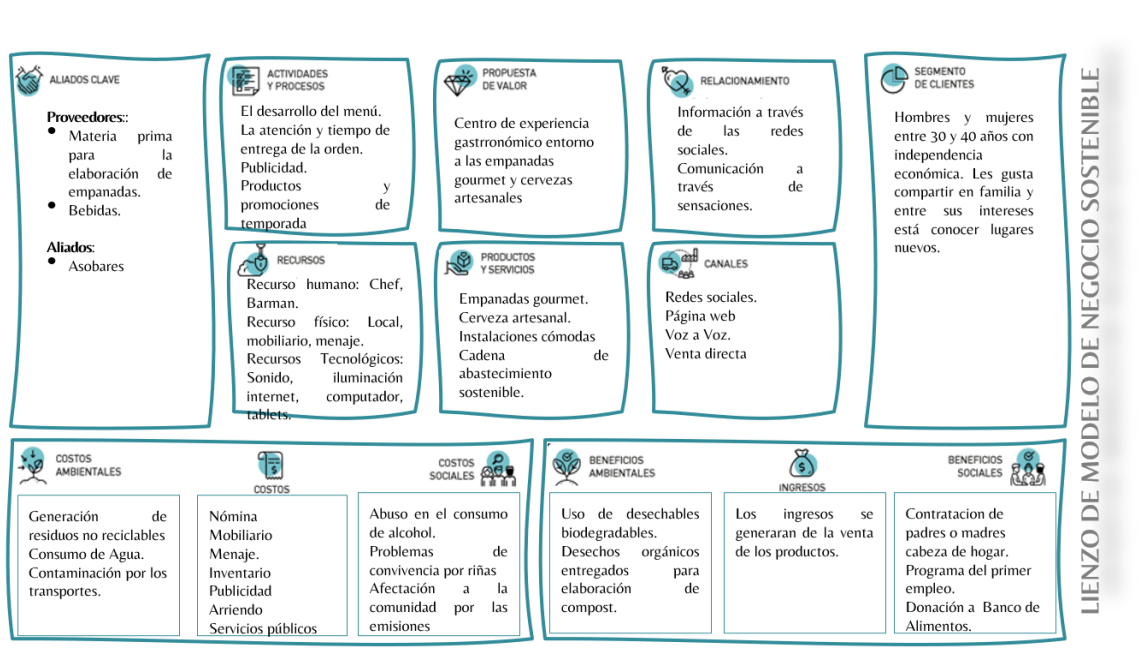
1.4. Objetivos específicos

1. Analizar el potencial y viabilidad del mercado para el primer gastrobar sostenible cuyos productos principales son las empanadas y las cervezas en Bogotá: Hachua.
2. Validar el potencial técnico y operativo del modelo de negocio.
3. Analizar la viabilidad económica y financiera para la creación de una empresa de servicios de gastrobar y su modelo de negocio.
4. Identificar y potencializar los impactos sostenibles del negocio.
5. Analizar la viabilidad legal y administrativa para la creación de una empresa de servicios como gastrobar.

2. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN

A continuación, a partir de la herramienta Canvas se plantea el modelo de negocio bajo los parámetros de sostenibilidad:

Figura 1. Lienzo de modelo de negocio sostenible



Fuente: elaboración propia.

La información obtenida en el Canvas permite identificar varios factores importantes en el modelo de negocio:

- **Desechos:** con el propósito de minimizar el impacto ambiental se debe tener en cuenta un sistema de aprovechamiento de residuos sólidos que permitan generar compost. Lo anterior, se proyecta lograrlo tanto con los residuos de los ingredientes de las empanadas, así como con los platos o utensilios de presentación de las empanadas. Por su parte, con las cervezas el enfoque será el manejo de los residuos líquidos ya que, al ser la cerveza en barril, hay que preocuparse por el agua que se usará para lavar los vasos.
- **Experiencia:** como se entiende que uno de los costos sociales corresponde al abuso del alcohol, es importante planear una estrategia que minimice este impacto. Por ejemplo, recordar siempre la importancia de comer mientras se está bebiendo para no aumentar los efectos del alcohol en el cuerpo. Iniciativa que también genera más ventas de nuestros productos y cuya labor desempeñarán los expertos en experiencia que atiendan a los clientes. Estos expertos al ser personas en estado de vulnerabilidad y madres solteras apalancarán la credibilidad con los usuarios y entorno del gastrobar.

El modelo ha tenido varias etapas de validación, en las cuales se han usado diferentes herramientas como encuestas, entrevistas y hasta un simulador de compra, el cual ha evidenciado la aceptación de los participantes y mostrando la viabilidad en términos de aceptación de mercado de Hachua.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL ENTORNO

3.1 Caracterización del sector

El término gastrobar fue una adaptación del término *gastropub* que ES empleado para distinguir aquellos pubs londinenses que incluían una oferta gastronómica. Fue descrito por primera vez en julio de 2008 en una publicación del economista, José Carlos

Capel Rivas, quien también es gastrónomo y se ha dedicado al periodismo en este sector (Capel J. , 2011).

Bogotá cuenta con una amplia oferta de gastrobares ubicados a lo largo y ancho de la ciudad. Aunque la pandemia por el Sars CoV-2 conocida popularmente como Covid-19 golpeó duramente este sector, haciendo que muchos de estos negocios cerraran. Una vez se fueron levantando las restricciones y el hecho de que se declaró la terminación de la emergencia sanitaria en el país, ha permitido a los dueños de muchos negocios reabrir sus puertas y que nuevos inversionistas incursionen en este sector con nuevas propuestas.

Adriana Plata, presidenta Ejecutiva de Asobares Colombia, en su intervención dentro de la audiencia pública en el Congreso de la República con respecto a la propuesta de la reforma tributaria presentada por el nuevo Gobierno, mencionó que a la fecha, en el país hay alrededor de 71.629 bares y gastrobares y que las reformas planteadas afectan la continuidad de estos establecimientos, así como la generación de empleo (Asobares, 2022).

Con base en los códigos CIIU 5611 que corresponde a gastrobares y 5630 cuya descripción corresponde a: expendio a la mesa de comidas preparadas y expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento respectivamente, durante el año 2022 se encontraban registradas y renovadas en la Cámara de Comercio de Bogotá un total de 967 empresas, de las cuales 832 corresponden al código CIIU 5611 y 135 al código 5630 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

Del universo de las 967 empresas, 895 corresponden a microempresas, 54 son pequeñas empresas, 16 medianas empresas y 2 grandes empresas. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

Con base en la información de la Cámara de Comercio de Bogotá, la localidad de Chapinero es la que cuenta con mayor número de registros de establecimientos

comerciales para un total de 259, seguido por la localidad de Usaquén y Suba con 161 y 114, respectivamente (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

3.2 Análisis PESTEL

El planeta afronta una avalancha de cambios, las dinámicas políticas, comerciales, financieras, legales y ambientales plantean desafíos diarios que nos obligan a ser receptivos y generadores de soluciones sostenibles y sustentables. De ahí que, se llevó a cabo un análisis de los factores PESTEL con el fin de conocer la viabilidad financiera, legal y social del proyecto.

3.2.1 Factores políticos

Colombia tuvo un vuelco político desde agosto del 2022 con la llegada de un Gobierno de izquierda. El cual fue elegido democráticamente y sobre el cual se ha generado una expectativa de grandes cambios que tracen por una parte un crecimiento económico, y por otra, una disminución de la brecha en la desigualdad social del país.

El nuevo gobierno ha presentado algunos proyectos de ley como la reforma tributaria, en la cual se graban algunos productos que pueden llegar a formar parte del portafolio de Hachua. Por ende, es necesario ir proyectando los cambios y evaluar el impacto que tendrán. La reforma también contempla pasar el impuesto al consumo de 0 al 8% en el Régimen Simple de Tributación, de lograrse, impacta directamente al usuario agregando un costo tributario.

Otra propuesta del Gobierno que afectaría los costos de Hachua es el cambio en el inicio del recargo de jornada laboral de horario nocturno. Debido que este iniciaría a partir de las 6:00 p.m. y el horario de servicio de Hachua iniciaría desde las 5:00 p.m. Lo anterior, se traduce en un incremento del cien por ciento (100%) en los recargos nocturnos pasando de 4 horas a 8 horas, aumentando los costos de nómina.

Además de lo mencionado, la guerra entre Rusia y Ucrania ha generado un impacto negativo en diferentes sectores productivos por el encarecimiento de los fertilizantes, petróleo, gas y cereales a nivel mundial.

Tabla 1. Variables políticas del análisis PESTEL

No.	Factor	Análisis del sector	Impacto
Cambio de Gobierno	1	El nuevo gobierno presenta una nueva reforma tributaria que impacta el sector de restaurantes, bares y gastrobares con un nuevo impuesto.	5
	2	El nuevo gobierno en cabeza del Ministerio del Trabajo hizo cambios en las jornadas laborales que impactan los costos de operación.	5
Políticas de gobierno	3	La ley 1429 de 2010 y Ley 2155 de 2021 generan beneficios económicos que impactan la puesta en ejecución del proyecto.	5
Agremiaciones y representatividad del sector.	4	Se encuentran la Asociación de bares de Colombia (Asobares) y la –Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres).	2

Fuente: elaboración propia

3.2.2 Factores económicos

A la fecha el peso colombiano tiene una depreciación del 25,46% a partir del 01 de enero de 2022 (Banco de la República, 2022 a). Por su parte, la inflación con corte a noviembre continúa en crecimiento. De acuerdo con el reporte realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) para el cierre de noviembre presentó las siguientes cifras: variación mensual fue de 0,77% comparada con el mes de noviembre de 2021, el acumulado del año va en 11,72% y la variación anual (octubre de 2021 a noviembre de 2022) fue de 12,53% (Departamento Administrativo Nacional de

Estadística, 2022). Al comparar estas cifras con las del mismo período del año 2021 se observa un fuerte incremento en el costo de vida de los colombianos afectando principalmente a la población de menores ingresos dado que la inflación se calcula sobre la canasta básica.

Sumado a todo lo anterior, el Banco de la República incrementó la tasa de interés llevándola al 11% para el cierre del mes de octubre (Banco de la República, 2022 b). Además, se presentó un aumento en el valor de los arriendos, servicios, costos financieros, materia prima. Por otra parte, el incremento que tendrán los combustibles impactará directamente no sólo en los costos directos de Hachua, sino que también en el dinero que dispone la población para recreación.

Las variables que se han considerado en el análisis de este factor son de gran impacto para el desarrollo del proyecto. Por tanto, es de suma importancia cuantificarlo de manera precisa en el análisis financiero de manera tal que se puedan encontrar alternativas que puedan mitigarlo sin impactar la propuesta de valor.

Tabla 2. Variables económicas del análisis PESTEL

No.	Factor	Análisis del sector	Impacto
Tendencias del PIB	1	Enmarca la capacidad de producción y el impacto puede ser positivo o negativo.	4
Tasas de interés	2	Las políticas económicas impuestas por el Banco de la República afectan los costos financieros para la puesta en marcha del proyecto.	5
Tasa de inflación	3	Repercute directamente en el costo de los insumos y materias primas e impacta también los costos de operación del proyecto.	5
Tasa de desempleo	4	Tiene un gran impacto en el consumo dado que los presupuestos que primero se afectan de manera	4

		negativa en estas situaciones es precisamente el del esparcimiento.	
Depreciación y apreciación del peso colombiano	5	Tiene impacto directo por la variación de precios de los productos que son importados o que para su fabricación requieren materia prima importada.	3

Fuente: elaboración propia.

3.2.3 Factores socio culturales

Colombia inició el proceso de recuperación económica y social de todos los efectos negativos dejados por la pandemia del Covid-19. No obstante, aún quedan varios desafíos por enfrentar como la confianza a la presencialidad, la cual nos afecta directamente, en tanto son vital para la consolidación del proyecto.

Atendiendo las preferencias de los consumidores, conscientes del crecimiento de la población que no consume proteína animal, así como de aquellos que optan por alimentos libres de preservantes, y en general tener una alimentación saludable, se incluirá dentro de la carta de Hachua una oferta alimentaria para esta población.

El proyecto de Hachua se ha concebido también para que tenga una participación social activa, por tanto la planta laboral estará conformada por población vulnerable como madres o padres cabeza de hogar, población desplazada y apoyo al primer empleo. Estas acciones permiten que Hachua haga una contribución a la Agenda 2030 e impacta de manera directa el Objetivo de Desarrollo Sostenible 1: Fin de la pobreza, 8: Trabajo decente y Crecimiento Económico, y el 10: reducción de las desigualdades,

Tabla 3. Variables socio culturales del análisis PESTEL

No.	Factor	Análisis del sector	Impacto
Pandemia Covid-19	1	El proceso de vacunación ha tenido grandes avances en el país y para nuestro modelo de negocio, Bogotá es la ciudad con mayor cobertura, lo que permite la apertura de los establecimientos al público.	4
Cambios en el estilo de vida	2	Las nuevas generaciones se preocupan mucho más por el bienestar físico y emocional, por lo cual buscan el consumo de alimentos saludables y tener espacio de esparcimiento.	5
Activismo de consumidores (comunidad, ONG)	3	En la actualidad hay un fuerte movimiento desincentivando el consumo de cualquier tipo de carne animal. Por tal razón, es importante que Hachua sea un proyecto incluyente y que brinde una solución alimenticia para este mercado. Además, los costos de operación del proyecto.	3
Población vulnerable	4	El proyecto tiene como objetivo, entre otros, ser un impulsor del trabajo formal para madres o padres cabeza de hogar, jóvenes con deseos de continuar su proceso educativo, entre otros.	4

Fuente: elaboración propia.

3.2.4 Factores tecnológicos

La postmodernidad o nueva revolución industrial se caracteriza por el desarrollo tecnológico. El internet ha sido uno de estos y se ha convertido en una herramienta fundamental en el día a día de las personas y las empresas. Se puede decir que es el medio de comunicación más utilizado y gracias a este, podemos hablar de una verdadera globalización. La pandemia potencializó su uso y se ha convertido en un poderoso e indispensable utensilio para el desarrollo de cualquier proyecto.

Hachua a través de esta herramienta establecerá su canal de comunicación con el público objetivo. Debido a que las redes sociales son el principal medio de información que este usa al momento de buscar y seleccionar los lugares de esparcimiento que visitará.

Se utilizará un software para gestionar las solicitudes del cliente, el cual integre todo el proceso de atención desde la reserva hasta la cuenta y genere indicadores de gestión para medir la calidad del servicio ofrecido frente a la propuesta de valor.

Tabla 4. Variables tecnológicas del análisis PESTEL

No.	Factor	Análisis del sector	Impacto
Internet y redes sociales	1	Contar con un servicio de internet oportuno y eficiente. Actualizar e informar frecuentemente a la población a través de las redes sociales.	5
Inversión total de la industria I+D+i	2	Actualmente la inversión en la industria de comidas rápidas es baja.	5
Automatización	3	La automatización de los procesos impacta en el proceso de producción, así como en la reducción de costos y calidad del producto.	5
Sistematización	4	Es importante contar con un control preciso de inventarios, tiempos y movimientos en el proceso de producción, la atención al cliente, así como para los procesos financieros de la empresa.	5

-Fuente: elaboración propia.

3.2.5 Factores ecológicos

En las últimas décadas el cuidado del medio ambiente se ha convertido en parte fundamental del desarrollo y progreso de los seres humanos. Incluso, podría indicarse que las agendas de los gobiernos y políticas de Estado buscan trabajar mancomunadamente con diversos actores para alcanzar la reducción de los gases de efecto invernadero (GEI) con el

fin de que el planeta Tierra continúe siendo un lugar sostenible. Estas políticas y estrategias han encontrado eco principalmente en las nuevas generaciones que valoran y respetan los recursos naturales.

En 2020 IBM presentó el estudio *Meet the 2020 consumers driving change*, en el que el 81% de los encuestados frente a las conductas al momento de comprar se encuentran divididos en dos grupos. El primero está conformado por un 41% y representa aquellos compradores motivados por el valor de lo que van a comprar. El restante 40% corresponde a compradores que buscan valor y propósito al momento de comprar por lo que están interesados en productos alineados con sus valores (Karl, Lee, & Cheung, 2020).

El estudio también menciona que el 57% de los compradores están dispuestos a cambiar sus hábitos de compra para ayudar a reducir el impacto negativo en el medio ambiente. Además, el 71% está dispuesto a pagar un valor adicional por la trazabilidad (Karl, Lee, & Cheung, 2020).

Uno de los objetivos del proyecto es la sostenibilidad. Por lo cual, se han considerado factores como el uso de productos biodegradables, una adecuada disposición final de los residuos generados, uso adecuado de recursos como la energía y el agua. De esta manera se alinean los objetivos organizacionales de Hachua con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 12: Producción y Consumo Responsable.

Aunque somos conscientes del efecto que pueden tener este enfoque sostenible sobre el costo de los productos ofrecidos, se ha identificado la tendencia actual en el comportamiento de compra que considera un pago extra cuando se tiene un cuidado del medio ambiente. En el estudio presentado por IBM, más del 70% de la población encuestada pertenecientes a la generación X, Millenials y Generación Z, quieren productos naturales u orgánicos, empresas que sean sostenibles y responsables ambientalmente que generen salud y bienestar (Karl, Lee, & Cheung, 2020).

Tabla 5. Variables ecológicas del análisis PESTEL

No.	Factor	Análisis del sector	Impacto
Uso de fuentes de energía no convencionales	1	El uso de este tipo de tecnologías tiene impacto positivo a nivel tributario.	4
Gestión de residuos	2	Realizar segregación de los residuos obtenidos. Reciclaje para procesamiento posterior. Residuos orgánicos para producción de compost. Entrega de aceites a empresas autorizadas para su disposición final.	5
Reducción de la huella de carbono	3	Utilización de iluminación LED u otro tipo que tenga bajo consumo de energía.	5
Bajo consumo de plásticos	4	Uso de utensilios biodegradables.	5
Norma de vertimientos	5	El desecho de sustancias peligrosas al alcantarillado público o cuerpos de agua es bajo.	1

Fuente: elaboración propia.

3.2.6 Factores legales del análisis PESTEL

Uno de los propósitos del proyecto Hachua es generar oportunidades en la población vulnerable que le permita avanzar en sus procesos de crecimiento personal y laboral.

En Colombia se ha legislado y han aprobado varias normas que otorgan beneficios tributarios a las empresas con el propósito de incentivar la generación de empleo en poblaciones particulares. Dentro de estas normativas se pueden mencionar: la Ley 361 de 1997, a través de la cual se establecen los mecanismos de integración social de las personas con limitación, la Ley 1257 de 2008, por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las

mujeres. También la Ley 1429 de 2010 que promueve el empleo a personas menores de 28 años, personas con discapacidad o en situación de desplazamiento. Y por último, encontramos la Ley 590 del 2000 y el Decreto 525 del 2009.

Por otra parte, es de gran importancia incluir el impacto que tendrá en el modelo financiero con la propuesta del nuevo Gobierno en cabeza del Ministerio del Trabajo referente a los cambios en la jornada laboral, las obligaciones jurídicas establecidas para el manejo y comercialización de alimentos, bebidas, así como las obligaciones en materia de Salud Ocupacional.

Tabla 6. Variables legales del análisis PESTEL

No.	Factor	Análisis del sector	Impacto
Normas Fiscales	1	Exenciones y descuentos en renta de acuerdo con lo establecido en las normas emitidas por el gobierno.	5
Normas Laborales	2	Aplicar a los incentivos otorgados por el Gobierno para la generación de empleo.	5
Derechos de autor	3	Derechos de Sayco & Acinpro.	5
Normas Sanitarias	4	Concepto sanitario. Certificado de manipulación de alimentos.	5

Fuente: elaboración propia.

3.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Si bien el sector de la industria de la venta de empanadas cuenta con entrantes de manera constante, la gran amenaza se encuentra en el sector de los gastrobares, en tanto es el segmento en el que Hachua está ubicado.

Por consiguiente, **el diferenciador será garantizar un alimento ícono de la gastronomía colombiana, saludable y con recetas propias** para disfrutar en un lugar

cálido y acogedor con variedad de bebidas, dentro de las cuales se resalte la cerveza con sus diferentes variaciones. Esta combinación que Hachua ofrecerá a sus clientes junto con la ambientación permitirán generar grandes experiencias que permanezcan como un sello en la mente de nuestros visitantes.

De ahí que, es requerido fortalecer el servicio mediante capacitaciones al personal en atención al cliente así como conocimiento de la carta de comida y bebidas para que la experiencia del cliente sea positiva desde el momento en que ingrese al lugar.

La rivalidad entre los competidores es alta y la innovación debe ser constante en aras de sorprender al cliente y mantener el poder competitivo de la empresa, adicional a lo anterior, mitiga la amenaza de productos sustitutos.

Referente a los proveedores, se cuenta con amplio número de proveedores de los insumos por lo que se considera que el poder de negociación de los mismos es bajo. Sin embargo, hay factores externos que pueden llegar afectar directamente este poder como lo son: los cierres en las vías, el incremento en los costos de producción y logística, entre otros.

Algo para tener muy presente en la selección de los proveedores es para el caso de los alimentos, consiste en verificar aquellos con prácticas de agricultura limpia y productos orgánicos, pues esto genera un gran valor en la oferta.

Tabla 7. Amenaza de nuevos entrantes

No.	Factor	Análisis del sector	Calificación
1	Economías de escala	Si existen economías de escala dentro de la industria.	5
2	Diferenciación de productos o servicios	El portafolio de las empanadas es bastante amplio ya que se puede enfocar en segmentos	5

		del mercado que potencialmente representan ganancias.	
3	Requerimientos de capital.	El requerimiento de capital es crítico, debido a que el emprendimiento requiere una inversión fuerte de capital para tener una base de productos y poder vender estos.	5

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Rivalidad entre empresas existentes

No.	Factor	Análisis del sector	Calificación
1	Competidores numerosos y diversidad de rivales.	Existe gran cantidad de competidores en la industria y constantemente ingresan agentes nuevos.	5
2	Lento crecimiento de la industria.	Permanentemente el tamaño y número de competidores dentro de la industria varía, por lo que se considera que no es de crecimiento lento.	2
3	Ausencia de diferenciación del producto o servicio.	Dentro de la industria no existe una marcada diferenciación de los productos, suelen tener características similares y no ofrecer mayor experiencia alrededor de su consumo.	4
4	Altos costos fijos (almacenamiento).	Los costos de almacenamiento no son significativamente altos.	2
5	Barreras sólidas contra la salida.	No se considera una amenaza en cuanto no se advierten barreras establecidas en la industria.	1

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Poder de negociación de compradores

No.	Factor	Análisis del sector	Calificación
1	Un cliente adquiere una gran cantidad del producto.	Se considera una amenaza media ya que es una situación que se puede presentar pero no constantemente.	3,5
2	Integración hacia atrás de un cliente (asume mi función).	Es un riesgo medio alto por los montos que se requieren de inversión y el poco control de la información que se puede tener.	4
3	Baja participación del producto en los costos totales del cliente.	Por las características de precio no suele tener una participación importante dentro de los gastos de los clientes, por lo que la decisión de consumo no se basa en el precio.	5

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Amenaza de productos o servicios sustitutos

No.	Factor	Análisis del sector	Calificación
1	Sustitutos que satisfacen la misma necesidad del producto.	Hay muchas compañías y tiendas de barrio que ofrecen productos similares. Así mismo, frente a la experiencia, empresas como BBC y Alitas colombianas brindan una atención similar a la que se proyecta.	5
2	Sustitutos que mejoran la relación precio-valor para el consumidor.	El riesgo es mediano, toda vez que el consumidor podría preferir una tienda de comidas rápidas de su barrio para consumir otro tipo de productos y que le brinden una experiencia similar. No obstante, las otras compañías similares ofrecen productos más costosos.	3

3	Influencia costos de cambio.	Hay variables importantes a tener en cuenta: costos de la harina que son tan vulnerables a cambios, e ingredientes que se pueden utilizar en las preparaciones.	4
---	------------------------------	---	---

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Poder de negociación de proveedores

No.	Factor	Análisis del sector	Calificación
1	Un proveedor domina la industria.	No se considera de mayor impacto ya que existen diversos proveedores de insumos en la industria.	1
2	Producto único o con altos costos de cambio.	Los insumos no poseen características particulares que les den la cualidad de únicos o de mayor costo.	1
3	Capacidad de integración hacia adelante (proveedor asume mi función).	Existe una probabilidad media de que con el ánimo de expandir su operación el proveedor decida elaborar nuestro producto.	3
4	Baja disponibilidad de productos sustitutos.	Existen sustitutos disponibles y de fácil acceso en la industria.	1
5	Producto demandado con baja importancia portafolio del proveedor.	Los insumos son utilizados en diversos productos dentro de la industria, por lo cual no somos considerados de suma importancia para el proveedor.	1

Fuente: elaboración propia.

4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

4.1 Análisis y estudio de mercado

Hachua se enfoca en usuarios que buscan compartir un momento memorable con familiares y amigos al disfrutar de una empanada con sabores diferentes en compañía de una buena cerveza. Los clientes promedios son personas en el rango etario entre 18 y 40 años con ingresos de 3 a 6 SMMLV.

- *Tendencias del mercado*

Entre las macro tendencias del sector gastronómico se encuentran las siguientes:

1. Bebidas alternativas no lácteas.
2. Empaques inteligentes y reciclables.
3. Agricultura sostenible y productos orgánicos.
4. Marketing Digital y conducta del consumidor.
5. Experiencia sensorial y realidad aumentada (mostrar la preparación de los productos).

Alineado con las macro tendencias del sector, Hachua hará un esfuerzo importante por tener proveedores que aseguren una agricultura sostenible. Esto, con el propósito que todos los insumos empleados en las preparaciones sean de productos orgánicos de campesinos colombianos que usualmente deben salir a las carreteras a vender sus productos. Además, se impulsará la marca por medio de Marketing Digital analizando los datos de los consumidores.

- *Segmentación de mercado objetivo*

Dentro de las validaciones realizadas a partir de diferentes metodologías (entrevistas, encuestas y simuladores de compra), se ha encontrado que nuestro mercado objetivo está conformado por personas mayores de edad, preferiblemente entre 30 y 40 años, con ingresos superiores a los 3 SMMLV. Es importante resaltar por una parte que este segmento poblacional valora una empanada gourmet, está dispuesto a pagar más y

destina un porcentaje de sus ingresos al esparcimiento. Por otra, debido a que la localidad de Usaquéen concentra gran parte de esta población se definió la viabilidad de abrir el primer centro de experiencia gastronómica en esta localidad.

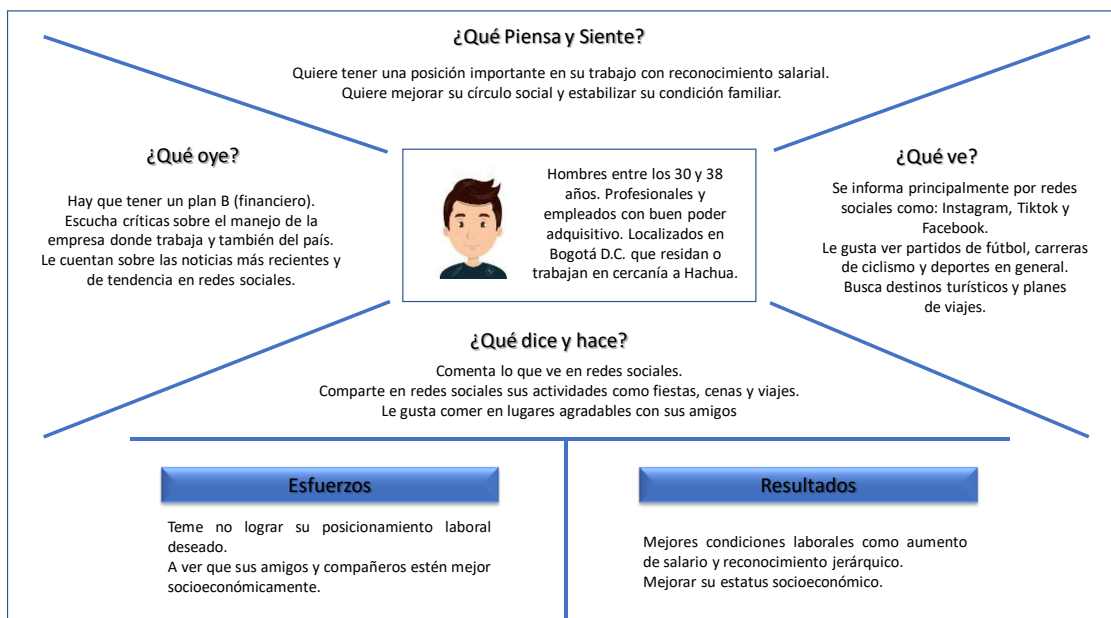
▪ *Descripción de los consumidores*

Para conocer con mayores detalles a los futuros consumidores se aplicó la herramienta de mapas de empatía a aquellas personas dentro de la caracterización definida inicialmente. Estas coinciden en ser personas que disfrutan conocer nuevos lugares con ambientes agradables y comida novedosa. Otros de sus pasatiempos son, lugares donde relajarse, desconectarse de su cotidianidad y disfrutar de una buena compañía.

4.2 Mapas de empatía

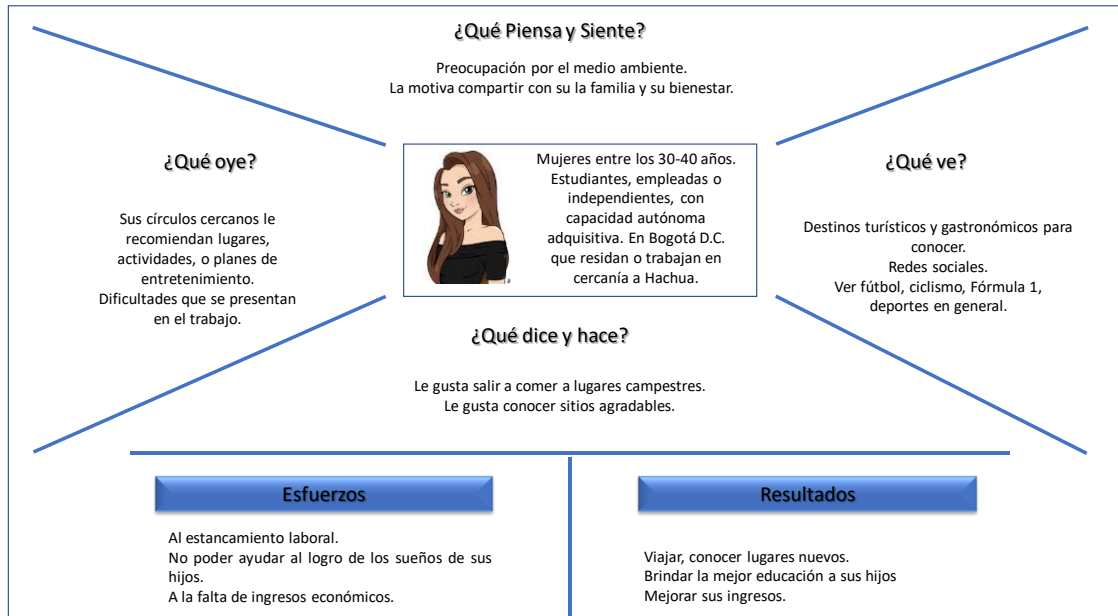
A continuación, se presentan los mapas de empatía desarrollados para dos segmentos o grupos de potenciales clientes y usuarios:

Figura 2. Mapa de empatía perfil de cliente 1



Fuente: elaboración propia

Figura 3. Mapa de empatía cliente 2



Fuente: elaboración propia

4.3 Análisis y caracterización de los mapas de empatía

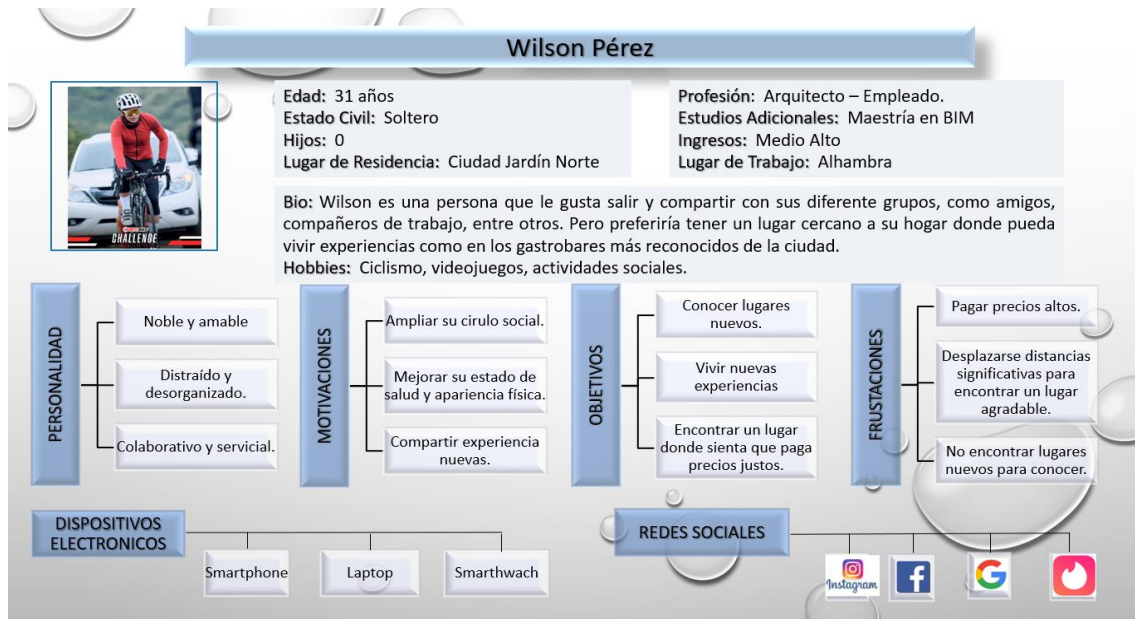
Al realizar el análisis de los mapas de empatía se identificó que el segmento de posibles clientes corresponde a hombres y mujeres entre los 30 y 40 años, estudiantes y/o profesionales con capacidad adquisitiva. Este grupo se informa principalmente a través de las redes sociales. Además, con respecto al oficio, disfrutan ver deportes, viajar y conocer lugares agradables. Su entorno habla constantemente sobre dificultades en el ambiente laboral y también les interesa mejorar sus condiciones laborales y consolidar sus relaciones familiares.

Nuestra oferta de servicio se ajusta para que este segmento poblacional encuentre un lugar donde relajarse, desconectarse de su problemática y cotidianidad, además disfrutar en buena compañía. En otras palabras, Hachua, es un lugar propicio para que reciban el mejor servicio sin afectar su presupuesto de entretenimiento.

4.4 Perfiles de usuario

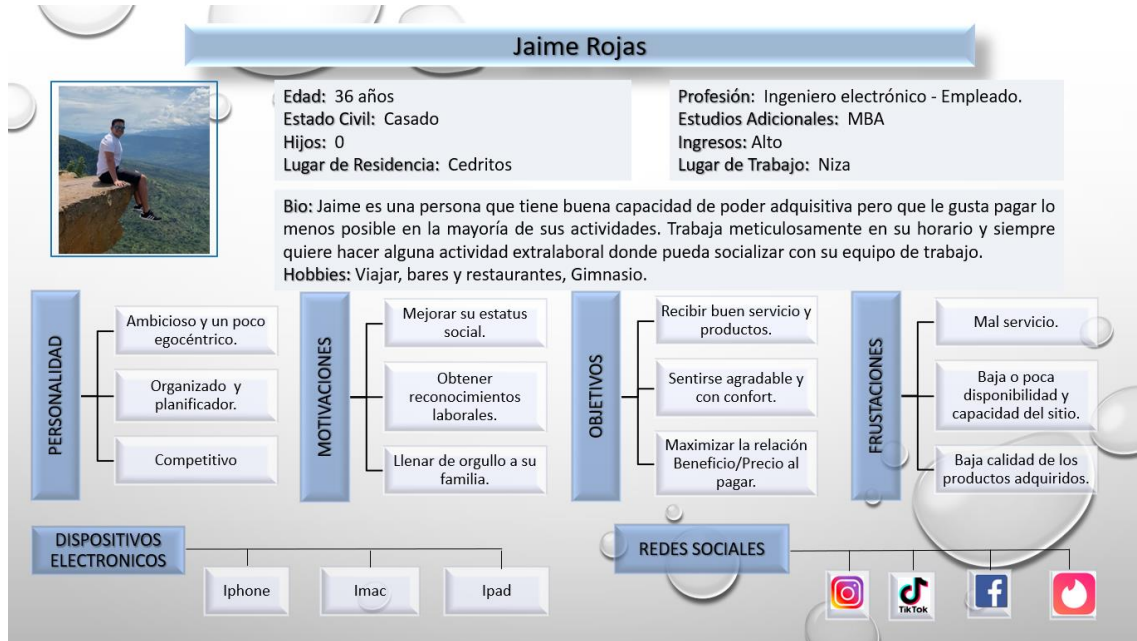
Se presentan los perfiles de usuarios o clientes desarrollados para dos segmentos o grupos de potenciales clientes y usuarios:

Figura 4. Perfil de usuario 1



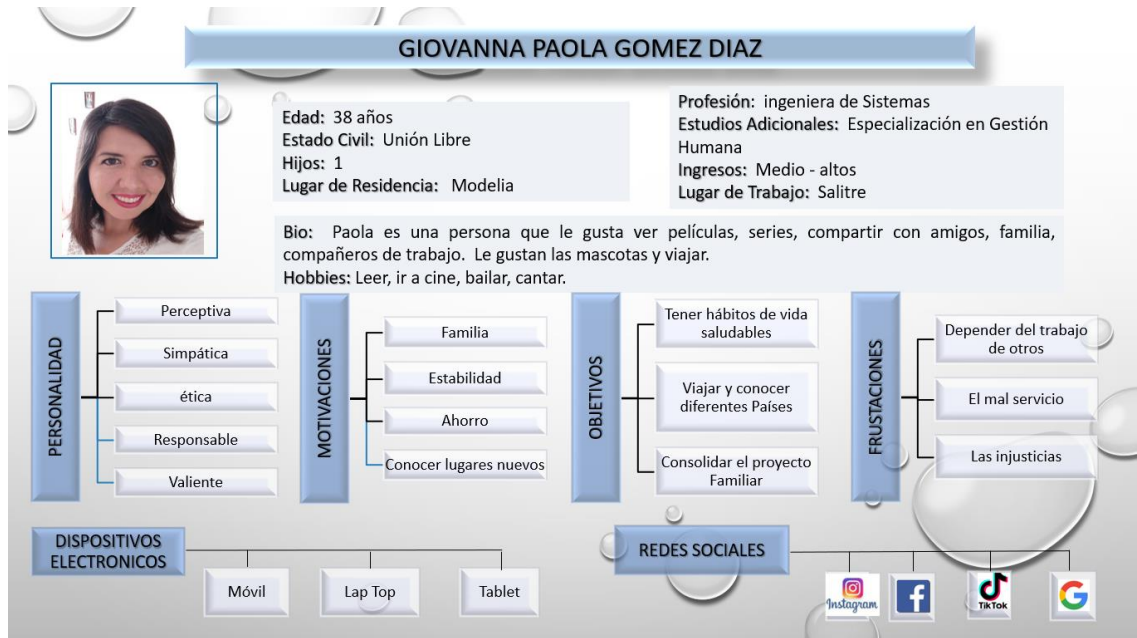
Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Perfil de usuario 2



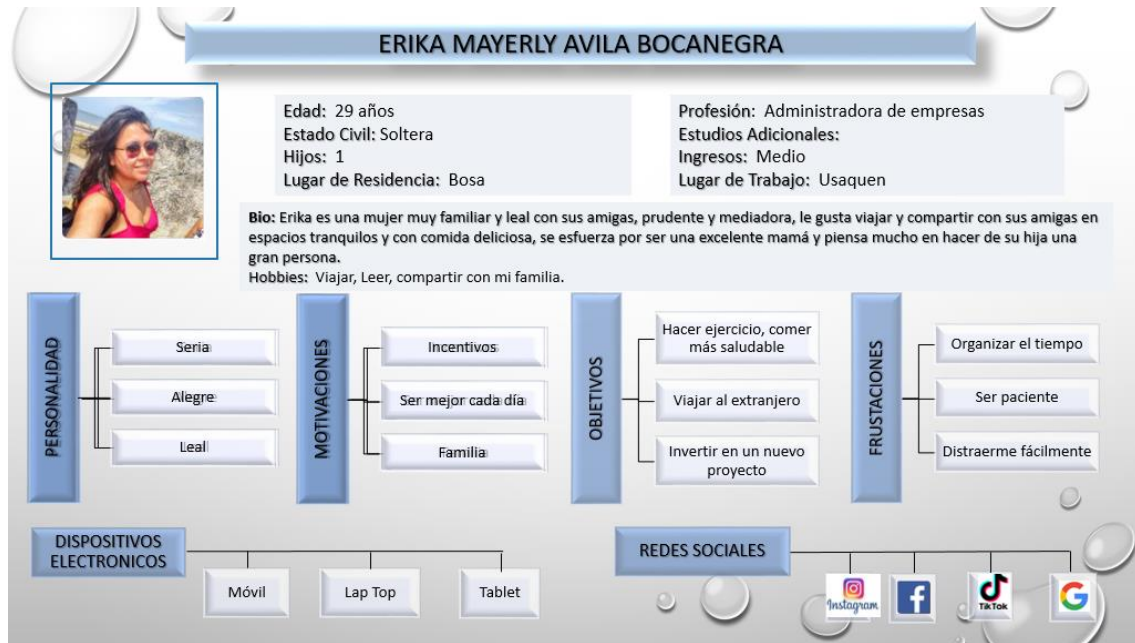
Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Perfil de usuario 3



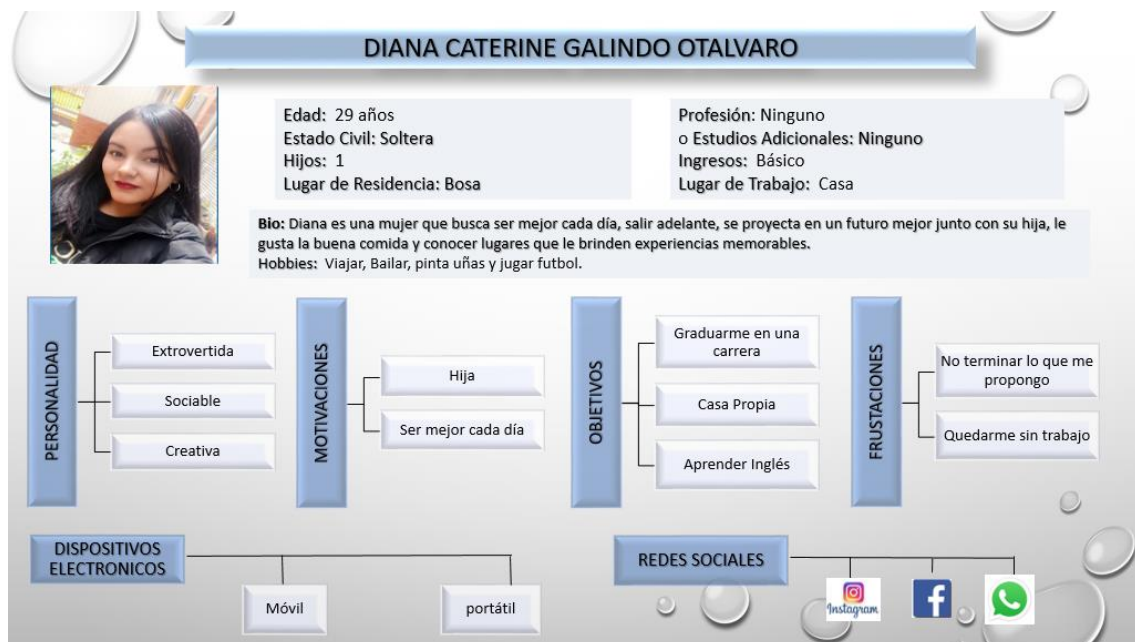
Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Perfil usuario 4



Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Perfil de usuario 5



Fuente: elaboración propia.

4.5 Análisis y caracterización de los perfiles de usuarios

Se realizó una consulta al público objetivo del que se identificó su distribución etaria se encuentra entre los 30 y 40 años tanto en hombres como en mujeres con independencia económica. Entre sus motivaciones se ha encontrado como denominadores comunes la familia y el interés por conocer lugares nuevos.

Algunos de los objetivos del público están relacionados con viajar y crear hábitos de vida saludables. En promedio se caracterizan por ser clientes exigentes que buscan un buen servicio de los lugares a los que visitan. Hachua será una alternativa para ellos ya que este público disfruta compartir en espacios agradables y confortables con sus amigos y familiares.

- *Validación de la aceptación en el mercado del proyecto*

Para llevar a cabo la validación en el mercado del proyecto se usaron diferentes herramientas. En la primera etapa, se realizaron entrevistas tanto a posibles clientes como inversionistas. En la validación correspondiente a esta etapa se encontró que es importante tener claro el factor económico a la hora del emprendimiento, así como la ubicación y la estrategia de mercado. A su vez, los posibles clientes indicaron que les parece atractivo el diferencial de tener empanadas como producto central del gastro bar y el expendio de cervezas a través de barril.

Se realizó una encuesta con la siguiente ficha técnica:

Tabla 12. Ficha técnica de encuesta

Tamaño de la muestra	117 personas
Herramienta de encuesta	Google Forms
Recolección de información	Redes sociales

Universo	Personas naturales mayores de edad de cualquier género activos laboralmente.
Cobertura geográfica	Bogotá
Fecha de campo	Entre el 19/09/22 y el 03/10/22.

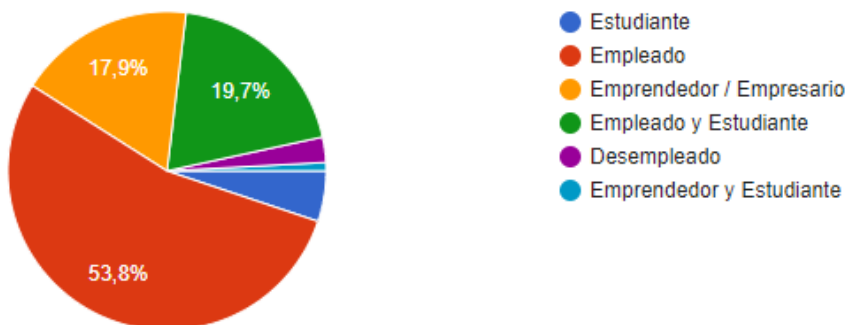
Fuente: elaboración propia.

A través de este ejercicio se buscó consultar datos demográficos, estrato socioeconómico y preferencias en el sector para identificar la viabilidad del negocio, así como aspectos que permitan fortalecer el modelo de negocio. Los resultados obtenidos son:

Se encontró que más del 80% de las personas encuestadas son activas laboralmente y cuentan con ingresos. De este universo más del 40% realizan dos actividades y el 54% son empleados. Lo anterior evidencia que son personas socialmente activas quienes usualmente comparten con sus compañeros de trabajo, estudio y/o socios. En este sentido, Hachua ofrece ser el lugar donde compartan con otros. De ellos más del 50% tienen ingresos superiores a los 2 salarios mínimos, es decir que están por encima de la línea de pobreza.

Figura 9.¿Cuál es tu actividad económica?

117 respuestas

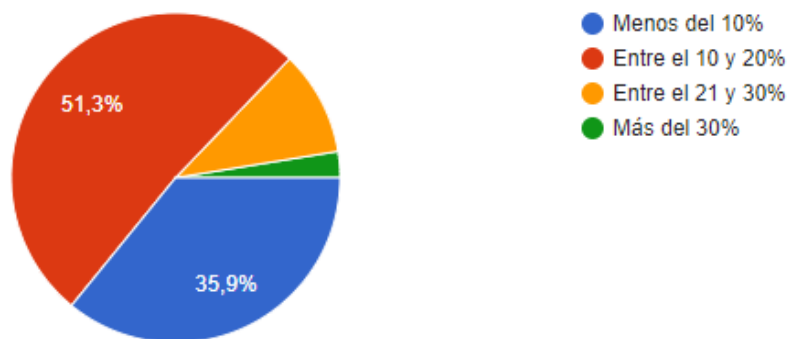


Fuente: elaboración propia

Se quiso confirmar el porcentaje de los ingresos destinados a recreación con el fin de analizar el comportamiento de los consumidores respecto a negocios de entretenimiento como proyecta ser Hachua. Las personas encuestadas destinan aproximadamente entre 100 mil y 200 mil pesos mensuales para recreación y entretenimiento. Lo anterior, permite hacer un aproximado del *ticket* promedio de venta en Hachua.

Figura 10. ¿Qué porcentaje de tus ingresos destinás a recreación y entretenimiento?

117 respuestas

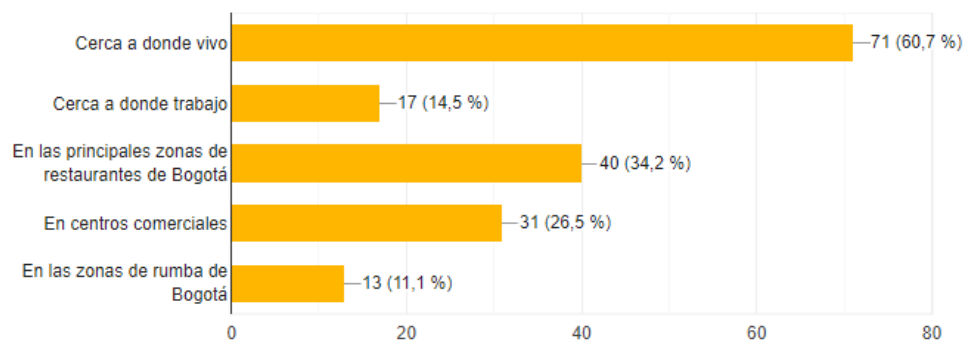


Fuente: elaboración propia

Además se definió en qué lugares sería más viable ubicar el centro de experiencia y se encontró lo siguiente:

Figura 11. ¿En qué zonas prefieres disfrutar tu tiempo de esparcimiento?

117 respuestas

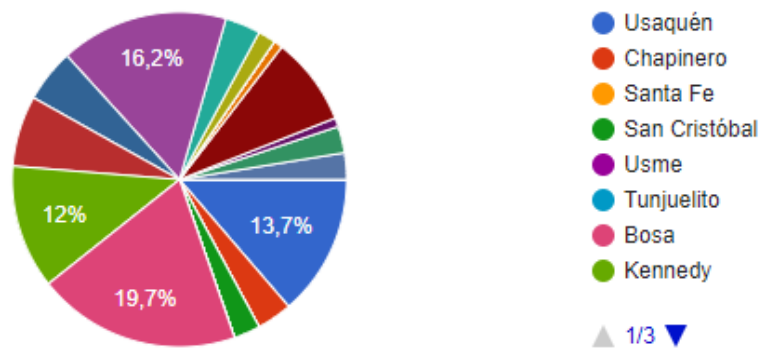


Fuente: elaboración propia.

Las personas prefieren disfrutar de su tiempo de esparcimiento cerca a su lugar de residencia, lo cual, brinda una guía para definir la localidad en donde se debería ubicar el centro de experiencia. Se evidencia que, aunque los datos están muy atomizados, un porcentaje significativo (más del 30%) se encuentran ubicados en el norte de la ciudad. No obstante, también un poco más del 30% se ubica en el sector sur occidental entre Bosa y Kennedy.

Figura 12. Indícanos la localidad de Bogotá en la que vives

117 respuestas



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se averiguó por aquellos factores harían a los clientes preferir Hachua sobre su actual gastrobar preferido. De acuerdo con las respuestas se identificó que el ambiente, la calidad y la comida son ejes fundamentales que permitirán que las personas elegir Hachua.

Figura 13. Factores de preferencia de los clientes

- *Tamaño del mercado*

Ahora bien, con el propósito de definir el tamaño de mercado se decidió revisar las siguientes variables. La primera, durante 2022 de 967 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá 895 eran microempresas. Segunda, la localidad de Usaquén cuenta con un total de 161. Tercera, de acuerdo con el Dane, 5.211.207 de personas en Bogotá se encuentran en un rango etario entre 15 y 64 años, el cual sirve de referencia para enmarcar el tamaño real (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018). Por último, cuando se puntualizó la cantidad de gastrobares el número asciende a 33.892 de acuerdo con la (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).

Con base a los análisis y validaciones realizadas para la viabilidad del negocio, a continuación, se describen las amenazas y oportunidades del modelo de negocio.

- **Amenazas**

- Abundancia de productos sustitutos.
- Competencia ya posicionada.
- Cambio en los hábitos de consumo por tendencias saludables.
- Evento externo que impacte la confiabilidad del consumo de nuestro producto.
- Posibilidad de aparición de competidores que repliquen el modelo de negocio.

- **Oportunidades**

- No hay barreras de entradas al mercado.
- Incentivos del Gobierno para proyectos sostenibles y que incentiven la creación de trabajo joven y de población en vulnerabilidad
- Producto con gran aceptación en el mercado.
- Alianzas con campesinos y productores de cerveza artesanales que también busquen posicionarse en el mercado
- En el mercado no existe un concepto emocional relacionado al producto.
- Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.

4.5 Análisis de la competencia

Bogotá cuenta con una amplia oferta de bares, restaurantes, gastrobares, pubs, que, si bien no tienen la misma oferta que Hachua plantea sí reúnen ciertos elementos comparables a la oferta de negocio y por lo tanto son competencia directa para nuestro proyecto.

A partir de la información recolectada en la encuesta aplicada, el sector seleccionado para la puesta en marcha del proyecto es la localidad de Usaqué en la Unidad de Planeamiento Zonal (UPZ) 13 Los Cedros. La localidad de Usaqué es la número uno y se encuentra ubicada al norte de la ciudad y tiene una extensión de 65.20 Km².

Figura 15. Mapa de localidades de Bogotá



Fuente: (Alcaldía Local de Usaqué, s.f.)

La UPZ 13 tiene los siguientes límites: al oriente la carrera 7, al occidente la Autopista Norte, al sur la calle 134 y al norte la calle 153. Los barrios que la conforman son: Acacias, Antigua, Belmira, Bosque de Pinos, Caobos Salazar, Capri, Cedritos, Cedro Bolívar, Cedro Golf, Cedro Madeira, Cedro Narváez, Cedro Salazar, El Contador, El Rincón de Las Margaritas, La Sonora, Las Margaritas, Lisboa, Los Cedros, Los Cedros Oriental, Montearroyo, Nueva Autopista, Nuevo Country y Sierras del Moral el Nogal.

Figura 16. Mapa localidad de Usaquén



Fuente: (Master Predios, s.f.)

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá para el 10 de agosto de 2022, se encuentran registrados y con matrícula renovada 915 establecimientos comerciales pertenecientes a los códigos CIIU 5611 y 5630, de los cuales 161 se encuentran en la localidad de Usaquén (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

Se llevo a cabo una revisión de establecimientos similares ubicados en la UPZ 13, y se escogieron 3 establecimientos teniendo en cuenta las siguientes características:

- Producto: oferta de bebidas que incluyan dentro de su menú de bebidas como protagonista la cerveza y dentro del menú de comidas estén pasabocas o comidas rápidas.
- Lugar: ubicado en la UPZ 13.
- Precio: con precios similares a los que se proyectan para Hachua.

- Promoción: uso de canales de promoción digitales como los proyectados dentro de la estrategia promocional de Hachua.

4.5.1 Bogotá Beer Company

Esta compañía fue fundada en el año 2002 con el objetivo de que fuera un lugar familiar para sus clientes. Fue creada por Berny Silberwasser por el potencial que encontró en las cervezas artesanales en los bares en Bogotá. Estuvo viajando por Estados Unidos y Europa probando distintos sabores de cervezas artesanales y finalmente abrió su primer local en la ciudad de Bogotá. Hoy ya cuenta con 35 puntos en la ciudad de Bogotá y otros en diferentes ciudades del país.

Además de la cultura cervecera, la propuesta gastronómica complementa su oferta de servicios que sumado al diseño de sus espacios hacen que la estadía en sus locales sea una verdadera experiencia.

4.5.2 The Irish Pub

Fundada en el año 2001 por John Fox, inició importando cerveza irlandesa de las marcas Guinness y Murphys. A partir del 2020 empieza con la producción de cerveza local a la cual llamaron la Pola de Pub. Hoy cuentan con 8 sucursales en Bogotá.

4.5.3 BEEЯ

Fundada en el año 2009 por Arturo Barrios como propuesta para ofrecer cerveza artesanal. Para el año 2013 ya contaban con 6 sucursales en la ciudad de Bogotá y a partir del 2014 inició a operar bajo el modelo de franquicias en Armenia, Mosquera y Pereira. A partir de entonces ha continuado con un fortalecimiento de su presencia en el mercado colombiano y ya cuentan con 21 locales entre propios y franquiciados.

Su producto principal es la cerveza artesanal de la casa de la cual cuentan con un nutrido menú para todos los gustos. Además, incluyen un variado menú de comidas y otras bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

4.6 Estrategia y plan de introducción de mercado

El plan de introducción al mercado de Hachua se ha dividido en tres etapas. Cada una de estas, cuenta con una estrategia definida de mercadeo asociada, con objetivo, propósito y diferentes actividades.

Prelanzamiento (primera etapa): la estrategia definida para primera fase es la de promoción, enfocada en la captación agresiva de clientes cuyo propósito es impactar al *target* del mercado para crear una audiencia propia que tenga presente la fecha de lanzamiento.

Esto se va a desarrollar mediante las actividades de expectativa y el día del lanzamiento. Otro de los objetivos de esta etapa es lograr recordación de la fecha de lanzamiento en el público. Esta primera fase se ejecutará durante las tres semanas previas al día del lanzamiento. A continuación, se presenta el paso a paso de las actividades propuestas para esta etapa.

Tabla 13. Actividades etapa de prelanzamiento

Prelanzamiento				
Estrategia de promoción: Captación agresiva de audiencia				
Propósito: Impactar al <i>target</i> para crear audiencia propia y que tengan presente la fecha de lanzamiento.				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable
Expectativa	Publicaciones en redes sociales relacionadas a la expectativa, invitando a los seguidores a registrarse con nombre, correo y celular para crear bases de datos	Mes 1 (máximo 3 semanas antes de la apertura).	\$ 300.000	Promotor y administrador.

	y un canal adicional de comunicación (WhatsApp).			
Expectativa	Cartel en blanco sobre la puerta con objetivo <i>Save the date</i> ("Este DD/MM/AA no te pierdas la gran inauguración de Hachua, más info en @hachua").	Mes 1 (máximo 2 semanas antes de la apertura).	\$ 100.000	Promotor y administrador.
Expectativa	Alianza con los "influenciadores" locales como, dueños de supermercados, carnicerías, papelerías y negocios de alto tráfico del sector para que al atender a sus empleados, al final de la compra generen intriga y motivación con frases tipo: "¿Usted sabe qué es lo que van a inaugurar allá?, eso se nota que va a estar bueno, toca no perderselo".	Mes 1 (máximo 2 semanas antes de la apertura).	\$1.000.000	Promotor y administrador.
Expectativa	Moto eléctrica que circule por el sector de influencia anunciando la próxima apertura de un sitio emblemático en la dirección seleccionada.	Mes 1 (máximo 1 semana antes de la apertura).	\$1.000.000	Promotor y administrador.
Día de lanzamiento	Por sus datos personales (BBDD) + Publicación en sus redes personales comentando la experiencia de la noche y <i>review</i> en las redes sociales oficiales de Hachua accede a un descuento del 20% en la carta por ser la inauguración, además de tarjeta de autoservicio gratis.	Mes 1, día de lanzamiento.	\$1.000.000	Promotor y administrador.
Costo total			\$3.100.000	

Fuente: elaboración propia.

Corto plazo (segunda etapa): esta estrategia tiene como propósito posicionar la marca en búsqueda de la recurrencia de las personas que ya han asistido a Hachua. Durante

el mes del lanzamiento vamos a tener la activación en redes sociales. Esto requiere la asignación de un *Community Manager*, diseñador y plataforma de *mailing* o gestión de relación con los clientes (CMR) con el fin de construir una relación. Además, se continuará la comunicación desde la apertura mediante mensajes que motiven a las personas hacia la recurrencia mediante la recomendación de amigos o etiquetándolos en redes sociales. A continuación, se presenta el paso a paso de las actividades propuestas para esta etapa.

Tabla 14. Actividades etapa de corto plazo

Corto plazo				
Estrategia de comunicación: Posicionamiento				
Propósito: Posicionar la marca para buscar la recurrencia.				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable
Lanzamiento	Publicaciones en redes sociales, WhatsApp y <i>mailing</i> para motivar a la recompra y fidelización (<i>Community Manager</i> , diseñador y plataforma de <i>mailing</i>).	Mes 1 y 2	\$2.000.000	Promotor y administrador.
Lanzamiento	Pautar con mini <i>influencers</i> (5).	Mes 1 y 2	\$2.500.000	Promotor y administrador.
Costo total			\$4.500.000	

Fuente: elaboración propia.

Mediano plazo (tercera etapa): la estrategia es de rentabilidad. Se aclara que en esta etapa igualmente sigue ejecutándose actividades de posicionamiento con una menor intensidad a la etapa anterior y con nuevas actividades producto del entendimiento y reacción del usuario. El propósito consiste en entregar y comunicar un producto y servicio diferenciador que ayude a superar la barrera de precio que existe en el mercado de los gastrobares. En esta fase se considera qué opción de variación en precios en función de los resultados obtenidos en las anteriores etapas y en especial en la recurrencia. A continuación, se presenta el paso a paso de las actividades propuestas para esta etapa.

Tabla 15. Actividades etapa de mediano plazo

Mediano plazo				
Estrategia de distribución: Rentabilidad.				
Propósito: Entregar un producto y servicio diferenciador para superar la barrera de precio en un mercado tan maduro.				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable
Sostenimiento	Celebración temática por fechas especiales (<i>Halloween</i> , Navidad, regreso a clases, vacaciones, Día de la Madre, etc.)	Mes 3 en adelante.	\$3.000.000	Promotor y administrador.
Sostenimiento	Bandas, cantantes, DJs en vivo que están surgiendo para renovar el ambiente y garantizar la recompra.	Mes 3 en adelante.	\$1.200.000	Promotor y administrador.
Costo Total			\$4.200.000	

Fuente: elaboración propia.

5. ASPECTOS TÉCNICOS

▪ Ficha técnica del producto o servicio

Buscamos crear empanadas que resalten los sabores colombianos con base en la validación del mercado. Las personas prefieren productos diferentes, pero también aquellos que contengan los platos típicos del país, por ello, las siguientes recetas se definieron como producto mínimo viable (MVP):

Tabla 16. Receta empanada de Pipián

Empanada de Pipián	
Descripción: producto oriundo de la Región Pacífica colombiana que está preparado con una masa fina, delgada y crujiente de maíz con un relleno de guiso de papa colorada y hogao de tomate, cebolla, achiote y maní tostado.	Ingredientes:
	Masa de maíz
	Papa colorada
	Tomate
	Cebolla
	Achiote
	Maní
	Sal

	Agua
Denominación comercial:	Venta de producto comestible
Unidad de medida:	Presentación individual 20g
Condiciones especiales:	Producto no apto para personas alérgicas al maní.
Caducidad:	7 días
Cambio de inventario	3 días
Características organolépticas	Producto crujiente y amarillo en el exterior, en su interior el hogao es color naranja fuerte y textura cremosa.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. Receta empanada Bandeja paisa

Empanada Bandeja paisa	
Descripción: producto inspirado en el plato típico de la Región Antioqueña colombiana que toma como ingredientes principales los frijoles, chicharrones, plátano maduro y carne molida.	Ingredientes:
	Fríjoles
	Chicharrón
	Plátano
	Carne Molida
	Tomate
	Cebolla
	Sal
	Ajo
Pimienta	
Denominación comercial:	Venta de producto comestible
Caducidad:	7 días
Cambio de inventario	3 días
Unidad de medida:	Presentación individual 70g
Características organolépticas	Textura crujiente en la masa y en el chicharrón, sensación salada en los chicharrones y carne molida y dulce con el plátano, sensación suave por la pasta de frijoles.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Receta de empanada Lechona

Empanada Lechona	
Descripción: inspirada en el plato típico de los departamentos de Huila y Tolima. Elaborada con carne de cerdo, arveja y arroz.	Ingredientes:
	Carne de cerdo desmechada
	Arveja
	Arroz
	Agua
	Tomate
	Cebolla
	Sal
	Ajo
Pimienta	
Denominación comercial:	Venta de producto comestible
Caducidad:	7 días
Cambio de inventario:	3 días
Unidad de medida:	Presentación individual 70g
Características organolépticas	Textura crujiente en la masa, resalta el sabor de cerdo de la carne, presentación del producto caliente.

Fuente: elaboración propia.

Hachua cumplirá con los requisitos sanitarios para las actividades de preparación, fabricación, almacenamiento, distribución y comercialización de sus alimentos y materias primas conforme a lo contenido en la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección para mitigar el riesgo en salud pública con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

- **Requerimientos**

A continuación, se describirán las maquinarias, muebles y enseres requeridos para la cocina, todos ellos fueron cotizados en establecimientos que aseguraran calidad para garantizar la permanencia en el tiempo mientras hay retorno de la inversión. El valor aproximado es de 57.5 millones de pesos para la infraestructura de la cocina y aproximadamente 41 millones en utensilios, muebles y demás enseres para la operación:

Tabla 19. Maquinaria de la cocina

Referencia	Descripción	Precio referencia	Fuente cotización
Mesón refrigerado tres puertas 180cm – IGF0007DI055	Marca Atosa Referencia IGF0007DI055 Capacidad 470 Litros Peso 91 Kg Voltaje 110V/60Hz Potencia 1/4HP – 4.2Amp Eficiencia energética 1.7 kw/24 horas Dimensiones 184 × 76 × 94cm Temperatura 0°C a 8°C	\$10.341.800	https://exhibirequipos.com/producto/meson-refrigerado-triple-igf0007di055/
Estufa de sobreponer 4 puestos EXH-24	Ref EXH-24 Puestos 4 Potencia 100.000 BTU/hora Potencia x quemador 25.000 BTU/hora Dimensiones 61X73X38,6cm Fabricada en Acero Inoxidable	\$ 2.669.900	https://exhibirequipos.com/producto/estufa-de-sobreponer-4-puestos-exh-24/
Freidora industrial de 20 litros 90.000 BTU	Marca EXH – Marca propia de Exhibir Equipos – Calidad garantizada! Ref EGFS40 Capacidad 20 litros de aceite Quemadores 3 quemadores tipo guitarra Potencia total 90.000 BTU/hora Potencia x quemador 30.000 BTU/hora Dimensiones 40X76,6X113cm Fabricada Acero Inoxidable	\$ 3.989.000	https://exhibirequipos.com/producto/freidor-industrial-de-20-litros-egfs40/
Molino de carne #12 EXH	Modelo Molino Numero 12 Marca EXH marca propia de Exhibir Equipos Capacidad de producción 90Kg/h Potencia 1 hp Voltaje 110V	\$ 1.568.700	https://exhibirequipos.com/producto/molino-de-carne-12/

	<p>Cuchilla 12mm Discos 2 Dimensiones 39 x 23 x 42 cms Peso neto/bruto 26/28 Kgs</p>		
<p>Molino de grano tipo corona en acero inoxidable</p>	<p>Marca Genérica Modelo Tipo corona Estructura Tubo cuadrado en acero inox. Molino Fundición de acero inoxidable Motor 1 Hp Voltaje 110 voltios Muelas (rebabas) Acero templado blanco Capacidad 150 Kgs hora</p>	\$ 2.832.000	<p>https://exhibirequipos.com/producto/molino-grano-tipo-corona-acero-inoxidable/</p>
<p>Cocina 6 puestos ETS-36</p>	<p>Marca: Tornado Mueble y partes externas fabricadas en acero inoxidable calibre 18 tipo 201, partes internas (soportes de quemadores, bandeja recolectora y laterales internos) fabricados en acero aluminizado calibre 18 o 20, su diseño funcional y modular permite versatilidad al momento de crear la configuración que sea necesaria, parrilla doble en hierro fundido de 6.10x3.05x6.5, bandeja extraíble recolectora de grasas y líquidos, su diseño permite un fácil acceso para labores de mantenimiento y limpieza, presenta 6 quemadores abiertos de 32.000 BTU/H cada uno, las válvulas permiten graduar la llama con tres niveles de potencia (Alto-Medio-Bajo), configuración para gas natural o gas propano, de manera opcional se pueden instalar patas de 4 pulgadas en acero inoxidable, dimensiones: Frente 0.914 / Fondo</p>	\$ 6.500.000	<p>https://tienda.pallomaro.com/coccion-estufas-4028-6/estufa-a-gas-6q-</p> <p>https://tienda.pallomaro.com/coccion-estufas-4028-6/estufa-a-gas-de-sobreponer-con-6-quemadores-ets-36-6-153</p>

	0.756 / Altura 0.28 mt, potencia Total: 192.000 BTU/H, no incluye base.		
TPG-18 (GH-718)	Marca: TORNADO Referencia: TPG-18 (GH-718). Plancha asadora a gas. Ideal para restaurantes, supermercados, puestos de comida rápida, bares, etc. La plancha de alta eficiencia. Salpicadero instalado alrededor de los tres lados de la placa, para evitar regueros y salpicaduras. Control termostático hasta 300 °C. Conveniente caja recolectora de grasas. Chimenea posterior para salida de gas. Dimensiones: Frente 0.550 / Fondo 0.50 / Altura 0.550 mts. Potencia: 36000 BTU/H. Peso: 30 Kg.	\$ 4.400.000	https://tienda.pallomaro.com/coccion-planchas-4050-6/plancha-asadora-a-gas-r689
			https://tienda.pallomaro.com/coccion-planchas-4050-6/plancha-asadora-a-gas-de-sobreponer-en-acero-plantilla-r291
Freidora 2 tanques 2 canastas M-24	Dos tanques de 6 litros, dos canastillas removibles. Hasta 40 libras de fritura por hora. 2 termostatos de seguridad (Control de temperatura, para siempre freír a la temperatura adecuada y evitar recalentamientos). Puede utilizar cada tanque con una temperatura diferente o usar un solo tanque de acuerdo a la necesidad. Tanques y mueble en acero inoxidable. Encendido manual.	\$ 3.900.000	https://tienda.pallomaro.com/coccion-freidores-4034-6/freidor-a-gas-de-dos-tanques-45-litros-x-tanque-plantilla-r897
			https://tienda.pallomaro.com/coccion-freidores-4034-6/freidor-de-sobreponer-en-acero-inoxidable-electrico-bifasico-de-induccion-con-capacidad-
	Dimensiones: 46 x 53 x 108 cm.		
	Potencia: 2 x 15.000 BTU/h. A gas.		

			de-8-litros-tif-3500-tornado-220v
Licuadaora comercial M-HBB908R	<p>Marca Hamilton Beach. Vaso transparente en policarbonato. Alto rendimiento. Tapa hermética con visor transparente. Dos velocidades. Velocidad sin liquido: 15.800 / 18.500 RPM. Capacidad: 1.3 Lt., 44 Oz. Dimensiones: 17 x 38 cm. Potencia: 1 H. P., 750 Wh., 110 V.</p>	\$ 750.000	https://www.joserrago.com.co/producto/licuadaora-comercial-m-hbb-908/
Congelador vertical doble puerta EXHC-49F	<p>Congelador vertical de dos puertas fabricado en acero inoxidable. Dos puertas con cierre automático y bisagras en acero inoxidable para asegurarle una mayor duración. Sistema de refrigeración de aire forzado responsable con el medio ambiente (gas ecológico R-404, sin CFC) no daña la capa de ozono. Deshielo automático y evaporación automática del agua de deshielo. Incluye tres parrillas plastificadas ABS por puerta. Cuatro ruedas de 5 pulgadas.</p>	\$14.300.000	https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/302605/congelador-horizontal-535-lt-blch396-blanco/302605/?queryId=342dd8d9-286b-40c3-931e-972987e8f5e6
	<p>Sistema: No-frost capacidad: 1200L Rango de temperatura: (° C) -15 y -18 ° C Máxima Temperatura ambiente: 26 ° C / 60% (° C / HR)</p>		https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/306219/congelador-horizontal-387-litros-chest-blanco/306219/?queryId=342dd8d9-286b-40c3-931e-972987e8f5e6

<p>Fabricador de hielo 10 Kg FH 8219 Gris</p>	<p>Color Gris Potencia 1100 Watts Capacidad 10 cm³ Alto 38 cm Modelo FH 8219 Ancho 30.5 cm Largo 38 cm</p>		<p>https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/441441/fabricador-de-hielo-10-kg-fh-8219-gris/441441/?kid=goosho_1060562&shop=googleShopping&gclsrc=aw.ds&&kid=goosho_1060562&shop=googleShopping&gclid=Cj0KCQjwheyUBhD-ARIsAHJNM-OKF1mfh8z2ulNIB4oM_VJkp_KDWsWshzGIOrey_2NL-1H6qdt7HJYaAgtcEALw_wcB</p>
<p>Triturador de Hielo ICE 300</p>	<p>Triturador de hielo bbg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trituradora de hielo afeitada hielo para conos de nieve , granizados y bebidas congeladas • 1 Cuchilla de acero inoxidable para trabajo pesado • Built-in encendido/apagado automático de seguridad y el interruptor para el uso fácil. • Corta la energía, cuando la tolva se abre • Base estable y fuerte • Bajo mantenimiento y fácil de limpiar • Portable, fácil de cargar • Ciclo de trabajo de 30 min x 10 de descanso • 143 libras/hora • 250/300 Watts • 110 voltios • Pesa 6 Kgr 	<p>\$ 560.000</p>	<p>https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-503361827-maquina-pica-hielo-cromo-plato-inox-electrica-110v-JM?matt_tool=13515679&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=14633851803&matt_ad_group_id=122277564650&matt_match_type=&matt_network=g&matt_device=c&matt_creative=545410559205&matt_keyword=&matt_ad_position=&matt_ad_type=pla&matt_merchant_id=184242387&matt_product_id=MCO503361827&matt_product_partition_id=1415689343751&matt_target_id=aud-394479320594:pla-1415689343751&gclid=Cj</p>

			0KCQjwheyUBhD-ARIsAHJNM-PP70fsgVb3JmX0gGgxBZ0_EOKAikzFk9hYtefEc6gaW5EL3d7K6LMaAolyEALw_wcB
Horno Doménica Unox 4 bandejas 40x60 XF043	REFXF043 Marca Unox Capacidad 4 bandejas de 40X60cm (no las incluye) Controles Manuales (tiempo y temperatura) Potencia 5,3kW Voltaje 220V Dimensiones 80X47,2X70,6cm	\$ 5.679.900	https://inducol.com.co/producto/enfriador-horizontal-en-lamina-galvanizada-de-453-litros-con-capacidad-para-380-botellas/

Fuente: elaboración propia.

Se presupuestan estos elementos de cocina debido a sus altos estándares de calidad. Las cocinas profesionales cuentan con excelentes equipos que en el largo plazo no generan más gastos ya que su vida útil con adecuado mantenimiento tiene una larga durabilidad.

Además, sus componentes y materiales facilitan el proceso de higienización y prevención de contaminación cruzada. Por lo tanto, se quiere contar con equipos de excelentes condiciones que redunden en la calidad misma de las empanadas que brindaremos a nuestros comensales en el centro de experiencia.

Tabla 20. Mobiliario y equipo

Descripción	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Vr Total
Propiedad planta y equipo				
TV 50"- 60"	un	2	\$2.000.000	\$4.000.000
Mesas y Sillas *5	set	18	\$300.000	\$5.400.000
Sonido	un	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Caja registradora (POS)	un	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Nevera	un	2	\$3.500.000	\$7.000.000
Congelador	un	1	\$2.500.000	\$2.500.000

Ollas	gl	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Elementos de cocina	gl	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Campana	gl	1	\$2.500.000	\$2.500.000
Estufa	gl	1	\$2.920.000	\$2.920.000
Plancha	gl	1	\$1.270.000	\$1.270.000
Microondas	gl	1	\$1.700.000	\$1.700.000
Freidora	gl	1	\$1.700.000	\$1.700.000
Licuadaora	gl	1	\$750.000	\$750.000
Cortador papas	gl	1	\$390.000	\$390.000
Fábrica de hielo	gl	1	\$690.000	\$690.000
Trituradora de hielo	gl	1	\$313.000	\$313.000
Barra	un	1	\$2.200.000	\$2.200.000
Estantería Licor	un	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Estantería Comida	un	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Vajilla	set	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Otros				
Señalética	un	1	\$500.000	\$500.000
Botiquín	un	1	\$200.000	\$200.000
Equipo de oficina				
Extintores	un	4	\$150.000	\$600.000
Detector de Humo	un	3	\$100.000	\$300.000
Computador	un	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Impresora	un	2	\$500.000	\$1.000.000
Adecuaciones				
Remodelación	gl	1	\$10.000.000	\$10.000.000
Decoración				
Letreros	gl	1	\$500.000	\$500.000
Microperforados	gl	1	\$500.000	\$500.000
Iluminación	gl	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Sistema de Seguridad				
CCTV	gl	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Cerraduras	gl	1	\$600.000	\$600.000
Candados	gl	1	\$200.000	\$200.000

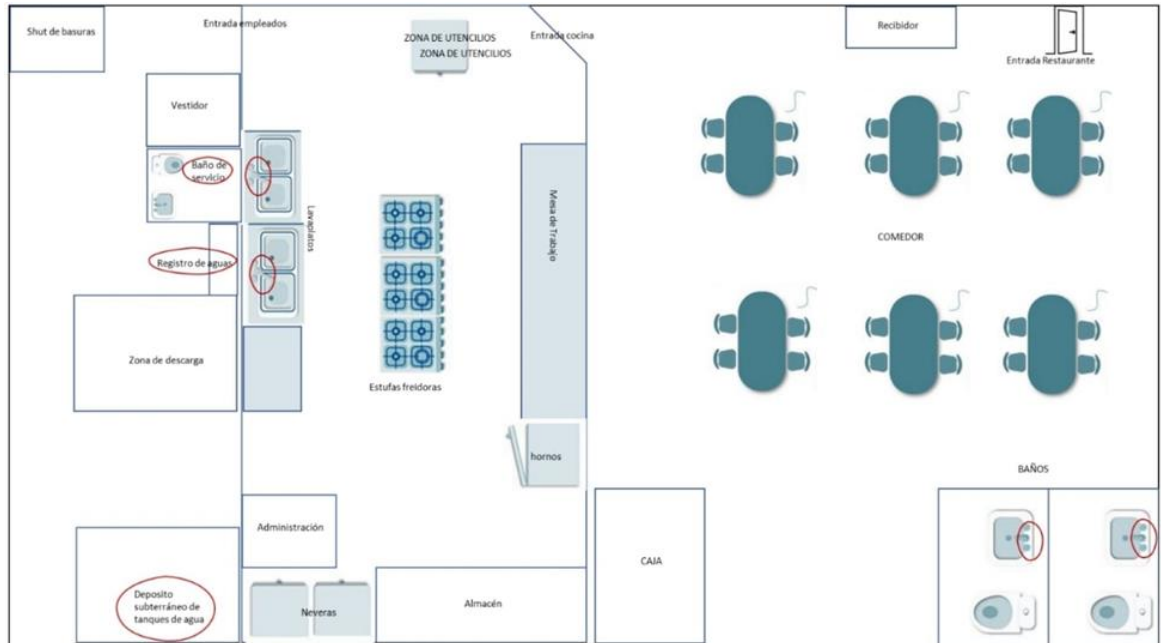
Fuente: elaboración propia.

Dentro de los rubros descritos se cuentan con todos los utensilios y recursos que no solo permitirán la preparación de las empanadas, sino del centro de experiencia, elementos

de seguridad y los cuales son normativos. Todos los artículos incluidos necesarios para el desarrollo de la labor.

Por último, es necesario tener un espacio en físico con la siguiente distribución:

Figura 17. Distribución del espacio



Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. Equipo de trabajo

Nómina mensual	Unidad	Cantidad	Incluye FP	Total
Administrativa				
Administrador	un	1	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
Todero	un	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
Ventas				
Barman	un	1	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000
Asistente de servicio (Hachuers)	un	2	\$ 1.600.000	\$ 3.200.000
Producción / servicio				
Cocinero (Chef)	un	1	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000
Ayudante cocina	un	2	\$ 1.600.000	\$ 3.200.000

Fuente: elaboración propia.

Nota: este valor incluye los gastos de seguridad social y demás exigidos por la normatividad vigente de empleo en el país.

Para garantizar la operación se necesita fundamentalmente al chef y al menos un auxiliar, un mesero y el administrador. Por su parte el segundo auxiliar, el otro mesero, y la persona encargada de logística pueden surgir de apoyo en los momentos cuando se dimensione una afluencia grande de clientes.

6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

A continuación, se describen los diferentes aspectos normativos que enmarca la idea de negocio propuesta para lograr el cumplimiento de la propuesta de valor y portafolio de productos y servicios.

Visión: en 2026 ser uno de los diez gastrobares con mayor reconocimiento en Bogotá, principalmente por su oferta gastronómica alrededor de las empanadas como plato fuerte que reúne a familia y amigos acompañado de un excelente servicio y componentes de innovación sostenible.

Misión: ofrecer un lugar de integración y esparcimiento con el propósito que las personas puedan vivir momentos de unión a medida que se resalta la riqueza cultural de nuestras raíces.

6.1 Análisis DOFA

A pesar de que Hachua se adentrará en un océano rojo debido a empresas ya posicionadas, gran cantidad de productos sustitutos y tendencias hacia comida saludable evidencia una oportunidad en el sector, toda vez que, se enmarca un diferencial como gastro bar con producto estrella de empanadas.

Por otra parte, el componente de sostenibilidad en cuanto a los insumos que se utilizarán, las personas que trabajarán y el bajo impacto ambiental que se proyecta permitirán generar estrategias para el posicionamiento en el mercado y la viabilidad del proyecto.

Tabla 22. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA FACTORES ESTRATÉGICOS



Factores Internos IFAS		Fortalezas		Debilidades					
		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3
Factores Externos EFAS		F1	Capacidad de Innovación	D1	Capital de trabajo inicial limitado				
		F2	Buen manejo de imagen de marca	D2	Recursos operativos limitados				
		F3	Diversidad de producto	D3	Bajo posicionamiento de marca				
		F4	Calidad de producto	D4	Poca experiencia operativa en el gremio				
		F5	Relevancia en factores de sostenibilidad	D5					

Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	No hay barreras de entradas al mercado	Generar ideas creativas desarrollar su producto y maximizar su valor.		Reducción de gastos y generación de eficiencias en la producción y distribución	
O2	Incentivos del gobierno para proyectos sostenibles y que incentiven la creación de trabajo joven y de población en vulnerabilidad	Desarrollar una estrategia de marketing que destaque la labor de los colaboradores y el impacto social que como empresa estamos generando		Búsqueda de inversión de capital a través de apoyos gubernamentales, incubadoras o aceleradoras de negocio	
O3	Producto con gran aceptación en el mercado.	Ofrecer diversidad en el producto, con nuevos tipos de empanadas y		Aprovechar la aceptación de la empanada en la población colombiana para posicionar la	
O4	Alianzas con campesinos y productores de cerveza artesanales que también busquen posicionarse en el mercado	Por medio de productos de alta calidad de campesinos que tienen dificultad con la venta de sus productos garantizaremos la calidad de		Aprovechar la experiencia de los campesinos y productores de cerveza para aprender de sus experiencias, escuchar a los clientes para	
O5	En el mercado no hay un concepto emocional relacionado al producto.	Al tener un concepto claro de sostenibilidad y aprovechando que es un producto autóctono,			

Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Abundancia de productos sustitutos	Aprovechar la habilidad y capacidad para		Destacar los productos que tenemos para que	
A2	Competencia ya posicionada.	Fortalecer la imagen de marca aumentando la		Conseguir recursos con inversionistas, capital	
A3	Cambio en los hábitos de consumo por tendencias saludables.	Mantener una línea saludable en el menú permanentemente.		Diseñar estrategias de comunicación que permitan destacarnos como una generadora	
A4	Evento externo que impacte la confiabilidad del consumo de nuestro producto.	Crear una política de transparencia por medio de campañas en redes sociales que permita a		Destacar que iniciamos en el espacio de nuestra familia para unir a nuestros clientes	
A5	Posibilidad de aparición de competidores que repliquen el modelo de negocio	Establecer un esquema de vínculo entre la marca que exponga nuestro compromiso con			

Fuente: adaptado de Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global de (Wheelen & Hunger, 2013).

6.2 Normatividad empresarial

El tipo de sociedad comercial que se constituirá será una Sociedad por Acciones

Simplificada (S.A.S). Este tipo de sociedad requiere mínimo un socio y no hay límite en la cantidad de los mismos. Los socios pueden ser personas jurídicas o naturales y son responsables hasta por el monto total de los aportes. La sociedad se crea a través de un documento privado que se registra ante la Cámara de Comercio.

El capital se divide en acciones y se otorga un plazo máximo de dos años para el pago de las acciones. No se requiere tener reserva legal. La administración está a cargo del representante legal y no requiere tener una Junta Directiva.

La razón social quedará bajo el nombre de Hachua Centro de Experiencia Gastronómico S.A.S.

6.3 Normatividad tributaria

De acuerdo con la normatividad colombiana y el tipo societario seleccionado para Hachua, las obligaciones tributarias que se tendrán son las siguiente:

1. Pago de impuesto predial si aplica.
2. Pago de impuesto de vehículos si aplica.
3. Llevar contabilidad e implementar normas internacionales de contabilidad.
4. Impuesto de Industria y Comercio.
5. Impuesto de Renta.
6. Responsables de IVA.
7. Agente retenedor de retención en la fuente.
8. Reporte de información exógena.
9. Facturación electrónica.
10. Revisoría fiscal si se cumplen los topes de activos o ingresos.

6.4 Normatividad técnica (permisos, licencias de funcionamiento, registros, reglamentos)

El objeto social de Hachua es la venta de bebidas y alimentos en un entorno donde habrá espacio para la recreación y esparcimiento. Por lo tanto, se debe cumplir con:

1. Permiso de uso del suelo para este tipo de actividad comercial.
2. Obligaciones de derechos de autor Sayco y Acinpro.
3. Concepto médico de manipulación de alimentos para los trabajadores que aplique.
4. Curso de manipulación de alimentos.
5. Permiso de Bomberos.
6. Concepto sanitario.

6.5 Normatividad laboral

A nivel laboral no aplica ningún tipo régimen especial. Hachua debe cumplir con las obligaciones establecidas en la normatividad actual:

1. Horas laborales establecidas por ley: 48 horas semanales.
2. Pago de la seguridad social.
3. Pago de subsidios que establece la ley.
4. Dotación de personal y elementos de protección personal.
5. Sistema de Gestión, Seguridad y Salud en el trabajo.
6. Reglamento de trabajo.

Hachua acogerá los beneficios establecidos por el Gobierno Nacional y vigentes de acuerdo con lo contemplado en la Ley 1429 de 2010.

6.6 Normatividad ambiental

A nivel ambiental se debe dar cumplimiento a la normativa establecida por el Distrito de la siguiente manera:

1. Permiso de vertimientos. Resolución 3956 de 2009.
2. Lavado de tanque y análisis fisicoquímico y microbiológico.
3. Espacio libre de humo. Ley 1335 de 2019 Art. 19.
4. Uso racional de bolsas. Resolución 2184 de 2019.
5. Control de plagas y roedores.
6. Control de ruido. Resolución 627 de 2006 y Resolución 6918 de 2010.
7. Desecho de aceites. Resolución 1188 de 2003.

6.7 Registro de marca y propiedad intelectual

La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) es la entidad encargada en el país para trámites de registro de marca y propiedad intelectual. El registro de marca se realizará de acuerdo con el procedimiento establecido por esta entidad:

1. Consulta de antecedentes marcarios.
2. Aplicar clasificación internacional de Niza para el registro de marcas.
3. Presentar la solicitud ante la SIC.
4. Realizar seguimiento al proceso.

7. ASPECTOS FINANCIEROS.

En el siguiente capítulo se presenta los análisis de los resultados financieros proyectados para Hachua conforme las consideraciones técnicas, de mercado, operativas y demás mencionadas a lo largo de este documento.

▪ Período de arranque

El período de arranque o inicio se estima sea entre tres meses y medio a cuatro meses. Este tiempo contempla las siguientes actividades como aspectos legales, operativos, financieros y puesta en marcha. En la siguiente tabla se ilustra el cronograma detallado:

Tabla 23. Cronograma de arranque

Hachua	Cronograma (semanas)															
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Planeación	■															
Aspectos legales																
Acta de constitución.		■														
Trámites ante CCB.		■														
Trámites ante DIAN.			■													
Trámites ante otras entidades				■												
Aspectos operativos																
Búsqueda definición inmueble para arrendar.		■	■	■												
Trámites arrendamiento.				■	■											
Adecuaciones locativas.						■	■	■	■	■	■	■				
Gestión de compras equipos e insumos.								■	■	■	■	■	■			
Gestión de compras mobiliario.									■	■	■	■	■			
Contratación proveedores.									■	■	■	■	■			
Contratación personal.										■	■	■	■			
Aspectos financieros																
Gestión bancaria de créditos.			■	■	■	■										
Gestión bancaria de servicios.			■	■												
Otros													■	■		
Pruebas																
Inauguración															■	

Fuente: elaboración propia

- **Período improductivo**

Para nuestro proyecto, el período improductivo corresponde al mismo de arranque o puesta en marcha toda vez que Hachua no es una empresa de producción sino de servicios. Por ende, el período improductivo corresponde desde el inicio propiamente de las actividades administrativas hasta el día en que inicie la prestación de los servicios de gastrobar estimados entre tres meses y medio a cuatro meses.

- **Premisas y consideraciones**

Los ingresos de Hachua provienen de la venta de productos alimenticios y bebidas alcohólicas con servicio a la mesa (principalmente empanadas y cerveza). Existen otros productos en la carta como licores, cocteles y otros alimentos que también son importantes para el análisis de ingresos percibidos. Para las proyecciones financieras se ha consolidado los ingresos en tres productos principales: empanadas, cervezas y cócteles.

Para estos productos se ha utilizado el concepto de “*ticket promedio*” de consumo. En el cual, a pesar de haber diferentes precios singulares por plato de comida, o bebida tipo cerveza o licor, se ha definido un precio unitario de venta antes de IVA promedio correspondiente al grupo de estos tres productos.

En el siguiente hipervínculo se puede acceder al documento ‘Simulador Financiero Sostenible’ [SFS Hachua.xlsx](#) que corresponde al simulador financiero en el que se puede revisar todos los detalles y por menores considerados dentro del análisis financiero realizado.

- **Otras de las consideraciones y premisas**

El área útil del local comercial requerido es de 120 m², distribuidos de la siguiente manera: 20 m² destinados a cocina; 40 m² para zonas de circulación, áreas de servicio como baños, bodega y otros, y aproximadamente los 60 m² restantes serán aprovechable para consumo por parte de los clientes. Así las cosas, la distribución espacial para usuarios se estima como 1,2 personas por metro cuadrado.

Se considera que para los días jueves, viernes y sábado Hachua tendrá ocupación del 100% de clientes con rotación en su jornada de servicio del 50% de los comensales. Así mismo, se consideran porcentajes de consumo para los productos definidos de la siguiente manera: 75% de los clientes consumirán al menos un combo de empanadas, 70% de los clientes consumirán al menos un litro de cerveza y 30% de los clientes consumirán al menos un coctel o trago de licor.

Para los días domingo, martes y miércoles se considera que habrá un consumo igual al 50% de los días anteriormente mencionados

Finalmente, como criterio conservador en la estimación de ingresos, se calculó el total anual considerando solo cuatro semanas por mes y once meses por año. Ello, con el fin de cubrir los días festivos que afecten la operación normal así como las fechas de menor

afluencia por otras festividades nacionales e internacionales (Navidad, Semana Santa, entre otras.)

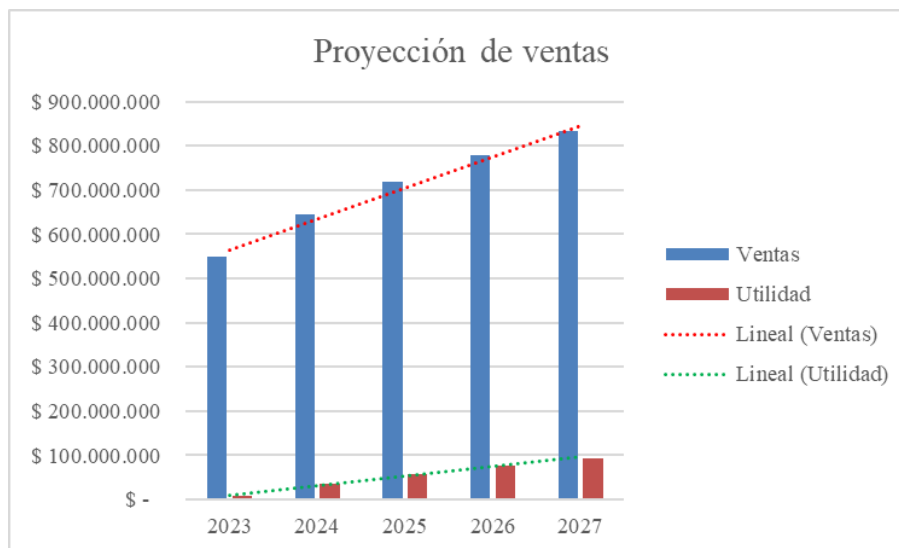
Otro de los aspectos considerados son los indicadores macroeconómicos del país como: la inflación, el índice de precios al productor y la apreciación o depreciación del peso colombiano frente al dólar estadounidense. Por su parte, el crecimiento de las ventas se consideró en función de la novedad de la idea de negocio en el tiempo sin incluir componentes o variables en el período de análisis financiero que estimule el crecimiento escalonado, es decir que, las proyecciones por este concepto son conservadoras.

Los costos fueron estimados en función de los insumos necesarios para la elaboración de un combo promedio de empanadas, cotizaciones preliminares para cervezas y licores, arriendos, equipos, así como estimaciones conservadoras para otros ítems como servicios públicos, entre otros.

▪ **Proyección de ingresos**

Los ingresos de Hachua provienen de la venta de productos alimenticios y bebidas alcohólicas con servicio a la mesa de los que sobresalen las empanadas y cerveza. No obstante, existen otros productos en la carta como licores, cocteles y entradas que también son importantes para el análisis de ingresos percibidos.

En la siguiente gráfica se observa el crecimiento de las ventas en el año de inicio de operaciones y su proyección a cinco años. Se evidencia que el porcentaje de utilidad respecto a los ingresos o ventas aumenta de manera significativa, donde se pasa del 1,3% hasta el 11,3% entre el primer año y el último año del horizonte de tiempo evaluado (ver Tabla 24. Proyección de ventas).

Figura 18. Proyección de ventas


Fuente: elaboración propia.

Tabla 24. Proyección de ventas

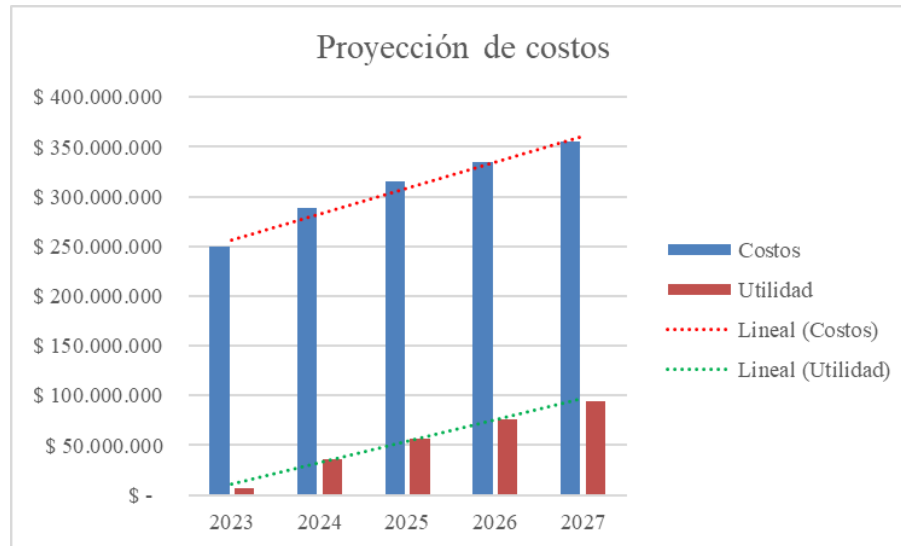
Año	2023	2024	2025	2026	2027
Porcentaje utilidad/Ventas	1,3%	5,5%	8,0%	9,8%	11,3%
Relación ventas/Utilidad	79,5	18,3	12,6	10,2	8,9

Fuente: elaboración propia.

▪ Proyección de costos

Los principales costos de operación corresponden a los insumos asociados para la elaboración de los alimentos y el pago a proveedores de las bebidas no alcohólicas y alcohólicas.

A continuación, se ilustra la proyección de los costos mencionados durante el año de inicio de operaciones y a cinco años. Además, se observa que la relación entre los costos y la utilidad disminuye desde 36,2 hasta 3,77 entre el primer año y el último año del horizonte de tiempo evaluado. Para ver en detalle lo anterior ir a Tabla 25. Proyección de costos. De ahí que el negocio cada vez es más rentable y eficiente en su estructura operacional de costos.

Figura 19. Proyección de costos

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Proyección de costos

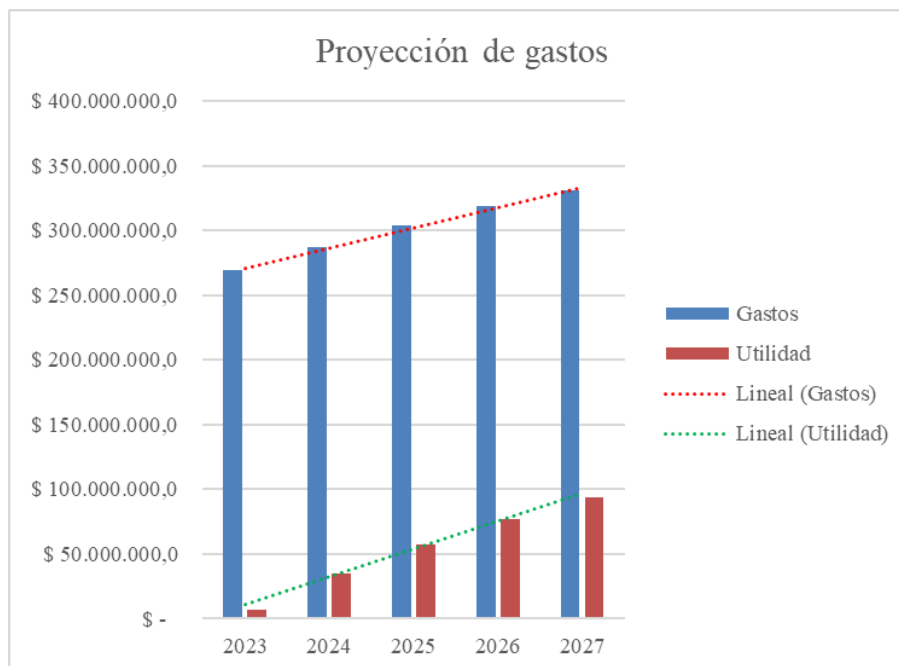
Año	2023	2024	2025	2026	2027
Porcentaje utilidad/Costos	2,8%	12,3%	18,2%	22,8%	26,5%
Relación costos/Utilidad	36,2	8,2	5,5	4,4	3,8

Fuente: elaboración propia

▪ Proyección de gastos

Los gastos de operación de Hachua están compuestos por el pago de nómina de personal (administrador, todero, barman, meseros, cocinero y ayudantes de cocina), gastos fijos como arriendo, servicios públicos y privados, seguridad y pólizas; así como otros gastos y depreciación.

A continuación, se ilustra la proyección de los gastos durante el año de inicio de operación y a cinco años. Se observa que la relación entre los gastos y la utilidad disminuye desde 39.0 hasta 3.5 entre el primer año y el último año del horizonte de tiempo evaluado (ver Tabla 26. Proyección de gastos). Esto se debe a que la estructura de personal requerido es prácticamente la misma en todo el período financiero analizado, es decir que el negocio cada vez es más rentable y eficiente en su estructura de gastos.

Figura 20. Proyección de gastos


Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Proyección de gastos

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Porcentaje utilidad/Gastos	2,6%	12,3%	18,8%	24,0%	28,4%
Relación gastos/Utilidad	39,0	8,1	5,3	4,2	3,5

Fuente: elaboración propia.

- **Inversiones**

La inversión requerida para este negocio asciende a \$ 64.015.170 y se compone principalmente de propiedad, planta y equipo, muebles y enseres, equipos de oficina y gastos de puesta en marcha.

En la tabla siguiente se ilustra la relación entre la utilidad neta por año del horizonte de análisis con relación a la inversión realizada. Es evidente que este porcentaje mejora en el tiempo, toda vez que, las utilidades percibidas aumentan en el tiempo.

Tabla 27. Inversiones

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Porcentaje utilidad/Inversión	10,8%	55,2%	89,3%	119,5%	147,2%
Relación inversión/Utilidad	9,3	1,8	1,1	0,8	0,7

Fuente: elaboración propia

Los anteriores resultados permiten observar una relación interesante entre las posibles utilidades futuras recibidas en función de las inversiones requeridas. Es importante resaltar que estos valores son atractivos para los inversionistas principales, conformado por el equipo de trabajo, y para otros posibles interesados en el negocio.

- **Capital de trabajo**

El capital de trabajo requerido para este negocio se estima en \$163.514.973 y se compone principalmente de provisión de recursos por cuatro meses para costos operativos y nóminas, tres meses de gastos fijos y un mes de marketing.

En la tabla a continuación se ilustra la relación entre la utilidad neta por año del horizonte de análisis con relación al capital de trabajo. Es evidente que este porcentaje mejora en el tiempo, toda vez que, las utilidades percibidas aumentan en el tiempo y el capital de trabajo es constante.

Tabla 28. Capital de trabajo

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Porcentaje utilidad/Capital de trabajo	4,2%	21,6%	34,9%	46,8%	57,6%
Relación inversión/Capital de trabajo	23,7	4,6	2,9	2,1	1,7

Fuente: elaboración propia.

- **Indicadores financieros.**

A continuación, presentamos los principales indicadores financieros calculados

para el modelo de negocio propuesto:

Tabla 29. Evaluación financiera y punto de equilibrio

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO						
TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO				14,0%		
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
		-\$227.530.143	\$37.685.092	\$45.604.562	\$75.206.039	\$98.281.516
				\$119.096.451		
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 11.425.631				
TASA INTERNA DE RETORNO =		15,7%				
				PERIODO DE RECUPERACIÓN: 4,8 AÑOS		

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los indicadores financieros obtenidos se presenta en detalle:

- **Período de recuperación de capital**

El período de recuperación de capital se ilustró en la tabla 28. Evaluación financiera y punto de equilibrio, donde se observa que el mismo corresponde a 4,8 años. Este horizonte de tiempo para la recuperación del capital es normalmente aceptado y bueno para este tipo de negocios. Por lo cual, el resultado obtenido es válido dentro del análisis realizado.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Si bien la tasa de inflación en el país se ubica en aproximadamente el 12%, vale precisar que este valor es anormal a la tendencia histórica en el país y se debe a factores principalmente externos de la economía colombiana. La inflación en los últimos veinte años, así como la meta del Gobierno actual se sitúa entre el 3% al 4%. Por otra parte, las políticas y acciones del Gobierno Nacional están orientadas a controlar la inflación y mitigar los efectos de una posible recesión económica mundial y nacional prevista por diferentes entidades en 2023.

Por lo anterior, es importante precisar que el modelo financiero desarrollado considera un valor superior a la inflación promedio histórica para los años de operación y su disminución gradual en el horizonte de tiempo analizado. En conclusión, el valor de la TIR resultante para el negocio a pesar de ser ligeramente mayor a la inflación actual también es mayor a la tasa de evaluación del proyecto y es consecuente con las tasas de oportunidad del mercado para este tipo de negocios. De ahí que, se precisa la viabilidad de este indicador como aceptación de los resultados y bondades financieras del negocio para los inversionistas.

- **Valor Presente Neto (VPN)**

Dado el modelo de negocio financieramente es sostenible y estable en el mediano y largo plazo, se observa que el VPN resultante es positivo y confirma los beneficios económicos del negocio. Así mismo, el costo de oportunidad del capital invertido en el mercado financiero está muy cercano a la TIR del proyecto. Por lo tanto, además de Hachua generar mayores rendimientos también aporta a la generación de empleo y beneficios económicos para Colombia.

- **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio del proyecto se alcanza con la venta de 7.159 combos de empanadas, 14.573 litros de cerveza y 3.423 cocteles. Esto da un total de 25.155 unidades de los productos mencionados y equivalen a ventas en pesos por \$466.269.206. En la siguiente tabla se muestran los datos correspondientes.

Tabla 30. Punto de equilibrio

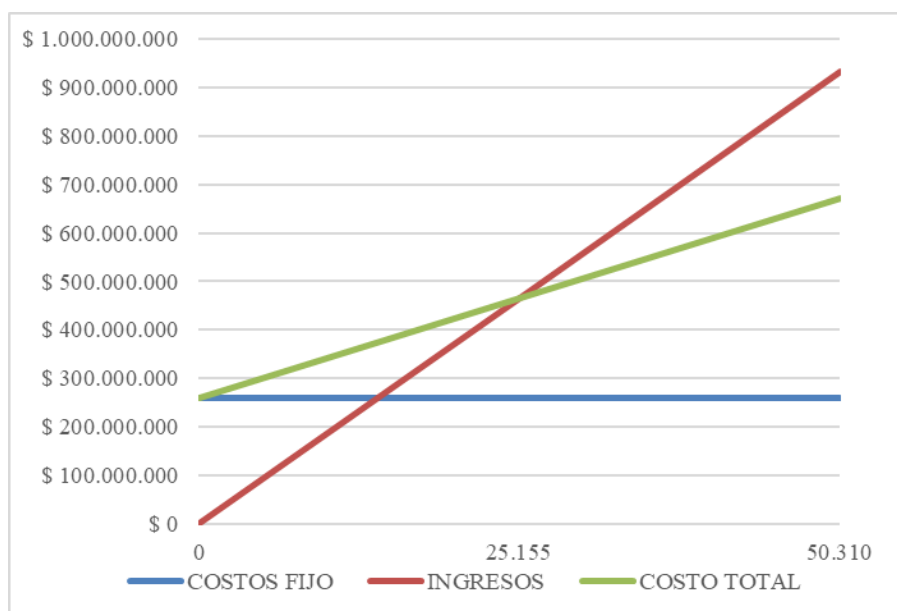
Punto de equilibrio					
Producto o servicio	Margen de contribución unitario	Participación % en ventas totales	Margen de contribución ponderado	Punto de equilibrio por referencia de producto o servicio	Cantidades

Combo empanadas	\$ 5.482	28%	\$ 1.560	7.159	Unidades
Cerveza de barril (Litro)	\$ 12.922	58%	\$ 7.486	14.573	Unidades
Coctel o licor	\$ 9.625	14%	\$ 1.310	3.423	Unidades
				25.155	Unidades
Total margen de contribución promedio ponderado			\$ 10.356		
Punto de equilibrio = costos y gastos fijo/mcgp			25.155	Unidades	
Punto de equilibrio en pesos (valor ventas mínimas en total sin iva)			\$ 466.269.206		

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, en la siguiente ilustración se puede observar el cruzamiento entre las curvas de ingresos y costos totales. Este punto en la gráfica corresponde al punto de equilibrio con los datos expuestos.

Figura 21. Punto de equilibrio



Fuente: elaboración propia.

- **Fuentes de financiación**

Este proyecto considera apalancar su financiación mediante aporte de capital por parte de los socios equivalente al treinta por ciento (30%) del total requerido (\$68.259.043) y el setenta (70%) restante será financiado mediante deuda con entidades bancarias (\$159.271.100). Esta proporción es adecuada toda vez que, al aumentar el porcentaje de aportes de los socios, los indicadores financieros se vuelven desfavorables para el modelo analizado. Así mismo, al aumentar el porcentaje de deuda con bancos, los prestamistas hacen valoraciones de riesgo en función de los aportes de los socios y ofrecen tasas menos favorables para el proyecto. Por lo anterior, la relación entre aportes y deuda de 30-70 es adecuada para este proyecto.

- **Evaluación financiera**

De acuerdo con los resultados e indicadores financieros revisados, se concluye que la propuesta de negocio es viable para los financiadores del proyecto al lograr obtener los beneficios esperados y el cumplimiento de las obligaciones a terceros.

- **Resumen fuentes de financiación**

La estrategia de financiación contemplada para el modelo de negocio Hachua, considera que los socios realicen aporte como capital de inversión el equivalente al treinta por ciento (30%) del total requerido (\$68.259.043) mientras que el setenta (70%) restante sería financiado mediante deuda con entidades bancarias (\$159.271.100). Existen otras alternativas de consecución de capital a través de inversionistas o fondos de capital, que para esta fase de negocio no se consideran, pero que pueden ser factibles una vez se quiera realizar el escalamiento y crecimiento del emprendimiento.

- **Plan de entrada y salida de la inversión**

Para la etapa inicial de Hachua se considera que los tres socios principales (Sonia, Pilar y Rafael), equipo emprendedor, deberán hacer un aporte igual a la tercera parte del capital de inversión indicado anteriormente. Como se ha mencionado no se contempla el ingreso de otros socios inversionista en esta etapa.

Además, como estrategia de salida, se considera podrá darse hasta después del quinto año de operación del negocio mediante la venta de las acciones de los socios. Las cuales, serán valoradas por lo dispuesto en su momento por la Junta de socios y las recomendaciones de la representación legal y contador y/o revisor fiscal de la empresa. La primera opción de compra será para los socios y si estos no quieren hacer uso de este derecho podrá pasarse a un tercero.

- **Plan de salida de la inversión cuando la idea no es exitosa**

En caso de que la idea de negocio no sea exitosa los socios por unanimidad podrán poner en venta las acciones. El valor de las acciones será el determinado de acuerdo con los estados financieros, las recomendaciones del representante legal, contador y/o revisor fiscal y las condiciones de oferta y demanda.

Hachua es una oportunidad de inversión atractiva para varios inversionistas interesados en negocios enmarcados en productos, procesos y servicios sostenibles. Aunque los márgenes de rentabilidad financiera a corto plazo son muy similares a los de cualquier negocio del mercado (por lo cual este no es la principal razón de selección de inversión para un posible interesado), a largo plazo se ve un notable mejoramiento de los resultados. Así las cosas, el perfil del inversionista para este negocio es de mediano a largo plazo, interesado en modelos sostenibles con orientación a futuro crecimiento y escalamiento potencial.

- **Plan de salida de la inversión cuando la idea es exitosa**

De manera similar al anterior punto, los socios por unanimidad podrán poner en venta las acciones. Aunque no hace parte en el corto plazo esta posibilidad, se dejará abierta la opción de escuchar propuestas en este sentido para análisis y debate por parte de la Junta de socios de acuerdo con los estados financieros, las recomendaciones del representante legal, contador y/o revisor fiscal y las condiciones de oferta y demanda.

8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Colombia cuenta con grandes oportunidades que permite a empresarios crear negocios con gran impacto en todas las dimensiones. No obstante, de acuerdo con el Banco Mundial, Colombia es uno de los países más desiguales del mundo lo cual genera grandes oportunidades para impactar social, ambiental y económicamente (Portafolio, 2021).

Desde Hachua se buscará generar un impacto positivo, no solamente en la localidad de Usaquéen, donde estará el centro de experiencia gastronómica, sino también en las regiones de los proveedores que proporcionarán insumos para el desarrollo de la actividad.

Hachua buscará la sostenibilidad desde el fundamento que la propuesta va a satisfacer una necesidad actual sin afectar las necesidades futuras. De esta manera, por una parte se generará un mínimo impacto ambiental, un ambiente de trabajo productivo, innovador y tranquilo que incentive nuevas ideas y mejores prácticas para así aumentar el valor agregado del servicio y productos. Las decisiones que se tomen estarán siempre enfocadas en términos éticos respetando la comunidad y generando el menor impacto negativo al entorno.

- **Dimensión social:** con el propósito de analizar esta dimensión se tendrán en cuenta diferentes aspectos del modelo de negocio, no obstante como principio, la dirección siempre tomará decisiones que estén comprometidas con la sostenibilidad y el impacto

positivo socialmente.

- **Actividades:** Hachua generará un impacto en su entorno, dinamizando la economía en la localidad en que se encuentre, facilitará actividades en donde sus proveedores se den a conocer en la localidad a través de iniciativas de *networking* para robustecer su red de contactos.
- **Productos:** los insumos empleados en Hachua serán de proveedores campesinos que no tienen procesos industriales y cuyos cultivos sean orgánicos. Estas medidas propician nuevas oportunidades de venta que mejoren sus condiciones laborales y económicas.
- **Servicios:** el equipo de trabajo de Hachua estará conformado por personas en condición de vulnerabilidad, de las cuales se priorizará la contratación de madres y padres cabeza de familia, así como jóvenes en primer empleo. Al personal se realizará capacitaciones periódicas que permitan desarrollar conocimiento y habilidades a través de la promoción de la innovación, el trabajo en equipo y el crecimiento de los colaboradores.

Para lograr esto, se llevarán a cabo mediciones que se revisarán trimestralmente. Algunas de estas son:

- Porcentaje de rotación de colaboradores.
- Satisfacción de los colaboradores.
- Capacitaciones realizadas a los empleados.
- Cantidad de actividades que promuevan los programas de apoyo a la comunidad.
- Iniciativas de apoyo a las familias de los empleados.

- **Dimensión ambiental:** para esta dimensión se buscará un crecimiento ético, enfocado en la protección del medio ambiente.

- **Producto:** los productos serán fabricados bajo buenas prácticas de manufactura, así mismo los proveedores deberán también tener esas buenas prácticas, y se usarán productos orgánicos. Los residuos orgánicos se aportarán para compost a los proveedores o a las personas de la comunidad que tengan huertas urbanas. Por su parte, aquellos desechos que no puedan ser reutilizados como los aceites serán entregados a compañías que les hagan un correcto tratamiento.

- **Servicio:** se incentivará el reciclaje a nuestros usuarios, la presentación de los alimentos nunca será en plástico y las herramientas que se usarán serán de la mejor calidad para garantizar mayor vida útil.

Algunas de las mediciones que se analizarán trimestralmente serán:

- Ciclo de vida del producto.
 - Calidad del producto (Encuesta de satisfacción).
 - Cantidad de agua consumida.
 - Cantidad de energía eléctrica consumida.
 - Insumos usados, reciclados y reutilizados.
 - Emisiones de carbono.
-
- **Dimensión económica:** Hachua velará por tener unas finanzas saludables que permitan siempre cumplir con los pagos justos y a tiempo a los proveedores y empleados. También buscará el crecimiento sostenible y gradual a través de la prestación de un excelente servicio con productos de alta calidad. Las inversiones que se realizarán siempre estarán enfocadas en el beneficio del negocio sin afectar el medio ambiente o la sociedad. Los salarios serán justos y un porcentaje de las utilidades serán destinadas a inversiones que agreguen valor a la compañía. Los dividendos a los accionistas serán razonables y acordes con los modelos financieros propuestos con el fin de garantizar la

sostenibilidad del negocio a través de una administración responsable.

- **Dimensión de gobernanza:** Hachua actuará con transparencia. Las decisiones que se tomen por la Junta Directiva serán comunicadas a las partes interesadas en un ejercicio de comunicación transparente. Por otra parte, se buscará interactuar constantemente con proveedores, clientes, accionistas, inversionistas, empleados y comunidad para lograr decisiones acertadas.

A través de redes sociales y comunicación interna se mostrarán los resultados de las mediciones de sostenibilidad ambiental, social y económica y se abrirán espacios en los que se aporten ideas en conjunto que permitan mejorar los indicadores, generar mejores prácticas o aumentar valor.

Trimestralmente se hará una entrega de resultados a todas las personas de la compañía para que de primera mano estén familiarizados con la gestión del negocio e identificar aquellos aportes requeridos para mejorar y lograr los objetivos definidos.

Todas las personas de la compañía recibirán un trato equitativo, por ello la fuente de ideas será contemplada de manera igualitaria. Lo anterior, permitirá hacer de Hachua una empresa competitiva, transparente y en constante generación de valor agregado.

9. CONCLUSIONES

- El modelo de negocio de Hachua contempla diferentes elementos de sostenibilidad en sus etapas de implementación y operación. Los cuales, se encuentran orientados a la generación de valor agregado para sus clientes quienes verán este factor diferencial como criterio de elección frente a la demás oferta de gastrobares en Bogotá.

- El sector de los gastrobares viene recuperándose de manera importante gracias a que las restricciones de la pandemia han sido retiradas y las personas han vuelto a tener confianza y tranquilidad en realizar actividades en lugares cerrados como Hachua.

Así mismo el entorno del negocio tiene buenas expectativas de crecimiento al ser una oferta alternativa e innovadora para personas que disfrutan de un buen lugar para compartir con comida deliciosa, bebidas y experiencias basadas en aspectos de consumo sostenible y consciente.

- El momento actual que atraviesa la economía mundial y de la cual Colombia no es ajena, presenta grandes desafíos que afectan los costos de los insumos para la oferta de Hachua. Entre los cuales se pueden mencionar: el conflicto entre Ucrania y Rusia, la crisis energética y ambiental, las políticas económicas de las potencias mundiales para frenar la inflación, pero, que afectan negativamente los países con economías emergentes. Para hacer frente a este panorama, Hachua contempla la reducción de intermediarios en la cadena de suministros y otras estrategias de optimización para mantener costos competitivos y estables en la operación al garantizar precios atractivos para sus clientes y rentabilidad en el mediano y largo plazo para sus inversionistas.
- El estudio de mercado refleja que los usuarios y clientes están interesados en vivir experiencias que generen emociones. Así mismo las personas buscan compartir y dar a conocer con sus círculos sociales estas experiencias. Hachua está proyectado como un lugar que brinde experiencias memorables para sus clientes basado en su infraestructura, servicio y mensaje.
- Así mismo, el estudio de mercado concluye que las personas prefieren el centro de experiencia gastronómico esté ubicado cerca de su residencia. Por lo cual, este será uno de los factores claves al implementar la idea de negocio y deberá ser analizado y validado con mayor detalle en su siguiente etapa.
- Una vez desarrollado el análisis de procesos se encontró que Hachua cuenta con todos los aspectos técnicos para no generar riesgos de operación. Por otro lado, la infraestructura propuesta puede dar respuesta a la demanda identificada y a las necesidades del cliente.

- Técnicamente podemos concluir que tanto el capital humano como los requerimientos tecnológicos propuestos son acordes con la inversión dimensionada, con las necesidades del sector y obligaciones en función de otros gastrobares.

- Desde el punto de vista financiero, Hachua resulta un modelo de negocio viable al cumplir con las expectativas de los socios, inversionistas, prestamistas, proveedores y clientes a corto y largo plazo. Indicadores como la TIR, el VPN y el PAYBACK son muestra de los beneficios económicos esperados. Además, los análisis horizontal y vertical expuestos validan los resultados positivos y la rentabilidad de la empresa.

- El resultado de los indicadores financieros hace de Hachua una oportunidad de negocio rentable y viable en comparación con otras inversiones similares o en el mismo sector, teniendo en cuenta que el sector de los gastrobares es un sector que se encuentra en repunte. Es decir, el proyecto cuenta con oportunidades de crecimiento y de escalamiento que lo hacen más atractivo financieramente.

- Hachua será sostenible ambiental, social y económicamente a través de políticas y actividades que involucren a todas las partes de la compañía, desde proveedores, empleados, sociedad, entre otros. Las decisiones y acciones para ejecutar serán éticas y responsables para todos los frentes de impacto.

- A partir de todo lo anterior, como conclusión se determina que el objetivo de verificar la viabilidad de un gastrobar con las características de Hachua se cumplió. Por lo tanto, la propuesta de valor de un gastrobar sostenible es viable en virtud de que el estudio de mercado el estudio técnico y financiero indicaron resultados favorables con respecto a la hipótesis inicial del modelo de negocio planteado. De ahí que, un inversionista tendría un riesgo medio bajo en comparación a otros negocios similares. Aunque que los resultados financieros de la TIR son similares a la inflación prevista para el cierre del año, este negocio es atractivo en virtud de la proyección que puede tener en el largo plazo dada la reactivación del sector de gastrobares y restaurantes.

10. REFERENCIAS

- Alcaldía Local de Usaquén. (s.f.). *Alcaldía Local de Usaquén*. Recuperado de <http://www.usaquen.gov.co/>
- Asobares. (29 de agosto de 2022). *Audiencia Pública "El Costo de la Reforma Tributaria : ¿Es necesaria?* [Archivo de video] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=dn39Se484mY&t=26s>
- Banco de la República. (18 de Octubre de 2022 a). *Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar)*. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Banco de la República. (2022 b). *La Junta Directiva del Banco de la República decidió por unanimidad incrementar en 100 puntos básicos (p.b.) la tasa de interés de política monetaria llevándola a 11%*. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/junta-directiva-banco-republica-decidio-unanimidad-incrementar-100-puntos-basicos-pb-tasa-interes>
- Bogotá Beer Company. (2019). *El camino a la grandeza*. Recuperado de <https://www.bbccerveceria.com/historia>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Ficha técnica. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Alimentos-y-Gastronomia>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Dinámica empresarial*. Obtenido de www.ccb.org.co/observatorio/Dinamica-Empresarial/Dinamica-empresarial
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *SOLICITUD DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL A LA MEDIDA*. Estadísticas, Bogotá D.C. Recuperado el 10 de Agosto de 2022
- Capel, J.C. (15 de Junio de 2011). *¿Gastrobares?* *El País*. Recuperado de elpais.com/elpais/2011/06/15/gastronotas_de_capel/1308137932_130813.html
- Castiblanco, C. (2022). *En Bogotá, el 94.7 % de la población ya tiene esquema completo de vacuna COVID*. Recuperado de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/salud/vacunometro-hasta-el-28-de-febrero-se-aplicaron-14347590-vacunas>
- Castro Duque, S. (11 de junio de 2021). *¿Cómo les fue a los bares y restaurantes colombianos en 2020 por la pandemia?* Recuperado de

<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/perspectivas-economicas/como-les-fue-a-bares-y-restaurantes-colombianos-2020-por-pandemia>

Congreso de la República. (29 de diciembre de 2010). Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. [Ley 1429 de 2010]. Recuperada de https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_1429_2010.pdf

Congreso de la República. (4 de diciembre de 2008). Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los Códigos Penal, de Procedimiento Penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones. [Ley 1257 de 2008]. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34054>

Congreso de la República. (7 de febrero 1997). Por la cual se establecen mecanismos de integración social de la personas con limitación y se dictan otras disposiciones. [Ley 361 de 1997]. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=343>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022). *Información noviembre 2022*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Geoportal*. Recuperado de <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/sociedad/cnpv-2018/?lt=4.456007353293281&lg=->

Invest in Bogotá. (2019). *Alimentos y bebidas*. Recuperado de <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/alimentos-y-bebidas-en-bogota/>

Karl, H., Lee, J., & Cheung, J. (2020). *Meet the 202 consumers driving change*. Recuperado de www.ibm.com/downloads/cas/EXK4XKX8

La Cervecería. (2015). *La Cervecería Pub, un lugar diferente en las zona más exclusiva de Bogotá, Zona T*. Recuperado de <https://www.lacerveceria.com.co/la-cerveceria/>

Portafolio. (13 de enero de 2022). Creación de empresas en Colombia aumentó 10,6% en 2021. *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/creacion-de-empresas-en-colombia-aumento-10-6-en-2021-560490>

Portafolio. (27 de Octubre de 2021). Colombia, el segundo país más desigual en América Latina. *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/colombia-es-el-segundo-pais-mas->

desigual-de-america-latina-segun-el-banco-mundial-55783. Obtenido de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/economia/gobierno/colombia-es-el-segundo-pais-mas-desigual-de-america-latina-segun-el-banco-mundial-557830>

Master Predios. (s.f.). Territorio Upz San Cristóbal Norte parte Oriental. [Mensaje en un blog]Recuperado de de <https://ceds2013.wordpress.com/territorio/>

Ministerio de Salud y Protección. (22 de julio de 2013). Por la cual se regula el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. [Resolución 2674 de 2008]. Recuperado de:
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202674%20de%202013.pdf

Redacción. (15 de marzo de 2021). Hace un año, la mayoría de los bares de Bogotá cerraron sus puertas. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/bogota/hace-un-ano-la-mayoria-de-los-bares-de-bogota-cerraron-sus-puertas-article/>

Salud Data. (2022). *Datos de Salud: demografía y salud*. Recuperado de <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/piramidepoblacional/>

Semana. (10 de septiembre de 2019). Armando Records, Cantina La 15 y Plaza México, los reyes de la rumba. *Semana*. Recuperado de <https://www.semana.com/empresas/articulo/estas-son-las-increibles-cifras-de-la-rumba-en-bogota/276334>

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global*. Bogotá: Pearson Educación.

11. ANEXO.

[Validación Hachua.xlsx](#)