



**Plan de Negocio para la Creación de Empresa Bar Restaurante Bogotá Mares**

**Johan Mauricio Mena Herrera**

**Universidad EAN**

**Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Bogotá D.C., Colombia**

**2021**

**Plan de Negocio para la Creación de Empresa Bar Restaurante Bogotá Mares**

**Johan Mauricio Mena Herrera**

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

**Magister en Administración de Empresas**

**Director (a):**

**Leonardo Grajales Villa**

**Modalidad:**

**Creación de Empresa**

**Universidad EAN**

**Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Bogotá D.C., Colombia**

**2021**

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

El amor propio y la búsqueda de un objetivo el cual es la felicidad y la tranquilidad, fueron el combustible para recorrer el camino de este aprendizaje.

Agradezco a Dios, mi esposa, mis padres, hermanas, familiares y amigos por el apoyo, comprensión, entusiasmo y buena energía brindada en estetiempo.

*"Reza como si todo dependiera de Dios.  
Trabaja como si todo dependiera de ti".*

San Agustín

### **Agradecimientos**

A todos la planta de profesores de la maestría en administración de empresas quienes fueron de gran ayuda como fuente de información para este documento y en mención especial a Sandra Jennina Sanchez Directora del Doctorado en Gestión, MBA y Especialización Administración Empresas, a León Darío Parra Bernal y Leonardo Grajales Villa, docentes asociados y tutor en la realización del anteproyecto y director asignado de trabajo de grado respectivamente, ya que sin sus aportes, recomendaciones y experiencias, este proyecto de creación de empresa no hubiera sido posible.

## Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción .....	12
1. Naturaleza del Proyecto .....	13
1.1 Origen o Fuente de la Idea de Negocio .....	13
1.2 Descripción de la Idea de Negocio .....	15
1.3 Justificación y Antecedentes .....	16
1.4 Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo .....	18
1.5 Estado Actual del Negocio .....	19
1.6 Descripción de los Productos y Servicios .....	19
1.7 Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa .....	20
1.7.1 Nombre y Tamaño .....	20
1.7.2 Micro Localización .....	21
1.8 Potencial de Mercado en Cifras .....	22
1.8.1 Sector Turístico en Cartagena de Indias .....	24
1.8.2. Movimiento Artístico y Organizaciones Culturales en Cartagena .....	27
1.9 Ventajas Competitivas del Producto y/o Servicio .....	34
1.10 Resumen de las Inversiones Requeridas .....	35
1.11 Proyecciones de Ventas y Rentabilidad .....	36
1.12 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad .....	38
1.13. Equipo de Trabajo .....	38
2. Análisis del Sector .....	40

2.1 Caracterización del Sector .....	40
2.1.1 Bares y Discotecas.....	42
2.2 Análisis de las Fuerzas que Impactan el Negocio .....	42
2.2.1 Fuerza 1: Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores .....	43
2.2.2 Fuerza 2: Poder de Negociación de los Proveedores.....	43
2.2.3 Fuerza 3: Poder de Negociación de los Compradores.....	44
2.2.4 Fuerza 4: Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.....	45
2.2.5 Fuerza 5: La Rivalidad entre los Competidores.....	45
3. Estudio Piloto de Mercado.....	47
3.1 Análisis y Estudio Piloto del Mercado .....	47
3.1.1 Tendencia del Mercado .....	47
3.1.2 Segmentación de Mercado Objetivo.....	51
3.1.3 Mercado Turístico en Cartagena y Departamento de Bolívar.....	52
3.1.4 Descripción de los Consumidores .....	54
3.1.5 Tamaño del Mercado .....	55
3.1.6 Diseño de las Herramientas de Investigación .....	55
3.1.7 Metodología de las Entrevistas Semiestructuradas .....	56
3.1.8 Metodología del Instrumento Sondeo de Opinión .....	65
3.1.9 Riesgos y Oportunidades de Mercado.....	77
3.1.10 Diseño de las Herramientas de Estudio Piloto de Clientes .....	78
3.1.11 Exploración de la Metodología Lean StartUp .....	82
3.2 Análisis de la Competencia.....	84
3.2.1 Productos y Servicios Ofrecidos por la Competencia .....	85

3.2.2 Fortalezas y Debilidades de la Competencia .....	85
3.2.3 Conclusiones de Análisis de la Competencia .....	87
4. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado .....	88
4.1 Objetivos Mercadológicos .....	88
4.1.1 Corto Plazo, un Año .....	88
4.1.2 Mediano Plazo, Tres Años .....	89
4.1.3 Largo Plazo, Siete Años .....	89
4.2 Estrategia de Mercadeo .....	90
4.3 Estrategias de Servicio al Cliente .....	90
4.3.1 Contacto Personal .....	90
4.3.2 Contacto Telefónico .....	91
4.3.3 Chat.....	91
4.3.4 Redes Sociales .....	92
4.3.5 App .....	92
4.3.6 Página Web .....	92
4.3.7 E-mail .....	93
4.4 Relación con el Cliente .....	93
4.4.1 Comunicación .....	94
4.4.2 Atención de PQRS.....	95
4.5. Estrategias de Precio .....	96
4.6. Estrategias de Distribución .....	97
4.6.1. Tipo de Canal .....	97
4.6.2. Logística .....	98

4.6.3. ERP .....	98
4.7. Estrategia de Fuerza de Ventas .....	99
4.8. Presupuesto de Mercadeo.....	99
5. Aspectos Técnicos .....	101
5.1. Objetivos de Producción .....	101
5.2. Ficha Técnica del Producto.....	101
5.3. Descripción del Proceso .....	106
5.4. Necesidades y Requerimientos .....	108
5.4.1. Infraestructura .....	108
5.4.2. Adecuaciones .....	111
5.4.3. Maquinaria y Equipos .....	112
5.4.4. Capacidad Productiva de la Empresa .....	113
5.5. Características de la Tecnología .....	114
5.5.1. Equipos de Audio y Sonido .....	114
5.6. Materias Primas y Suministros .....	125
5.7. Procesamiento de Órdenes e Inventarios .....	127
5.8. Política de Aseguramiento de la Calidad y Estrategia de Calidad del Servicio al Cliente .....	128
5.8.1 Proceso De Recepción de Alimentos Perecederos y No Perecederos .....	128
5.8.2. Requisitos para la Recepción de los Alimentos.....	130
5.8.3. Requisitos para el Almacenamiento de Alimentos.....	130
5.8.4. Requisitos Sanitarios para los Manipuladores de Alimentos.....	131
5.8.5. Requisitos de Higiene Personal para los Manipuladores de Alimentos .....	132

5.8.6. Requisitos Sanitarios para la Manipulación de los Alimentos.....	133
5.8.7. Requisitos para la Eliminación de Desechos .....	133
5.9. Procesos de Investigación y Desarrollo .....	134
5.10. Plan de Compras.....	134
5.11. Mano de Obra Requerida .....	135
6. Aspectos Organizacionales y Legales .....	137
6.1. Análisis Estratégico .....	137
6.2. Misión.....	139
6.3. Valores Corporativos.....	139
6.4. Visión .....	140
6.5. Análisis DOFA .....	140
6.6. Estructura Organizacional .....	142
6.7. Esquema de Contratación y Remuneración .....	143
6.8. Reclutamiento .....	143
6.9. Contratación .....	144
6.10. Capacitación.....	144
6.11. Evaluación de Desempeño .....	145
6.12. Factores Clave de la Gestión del Talento Humano .....	145
6.13. Sistemas de Incentivos y Compensación del Talento Humano .....	146
6.14. Esquemas de Gobierno Corporativo.....	147
6.15. Normatividad Empresarial.....	148
6.16. Normatividad Tributaria .....	151
6.17. Normatividad Técnica.....	152

6.18. Registro de Marca .....	157
7. Aspectos Organizacionales y Legales .....	159
7.1. Objetivos Financieros.....	159
7.2. Política de Manejo Contable y Financiero .....	159
7.3. Entorno Económico .....	160
7.4. Indicadores Financieros .....	162
7.4.1. Punto de Equilibrio .....	163
7.4.2. Flujo de Caja .....	165
7.4.3. TIR.....	166
7.4.4. VPN .....	166
7.4.5. Fuentes de financiación .....	167
7.4.6. Estado de Resultados .....	168
7.4.7. Situación Financiera .....	169
8. Enfoque hacia la Sostenibilidad.....	170
8.1. Dimensión Social.....	171
8.2. Dimensión Ambiental .....	173
8.2.1 Economía Circular .....	174
8.3. Dimensión Económica .....	177
8.4. Dimensión de Gobernanza .....	178
9. Conclusiones .....	180
10. Referencias.....	182
Referencias .....	182

**Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1 Potencial del Mercado de Bogotá Mares .....	22
Tabla 2 Estadística Turística de Bolívar.....	25
Tabla 3 Resumen de Inversión Bogotá Mares. ....	36
Tabla 4 Ingresos y Ventas Proyectada para Primer Año .....	37
Tabla 5 Proyecciones Financieras Bogotá Mares .....	38
Tabla 6 Equipo de Trabajo .....	39
Tabla 7 Nivel de Confianza .....	67
Tabla 8 Localización. ....	68
Tabla 9 Actividades. ....	69
Tabla 10 Análisis de Competencia .....	84
Tabla 11 Fortaleza y Debilidades de la Competencia .....	86
Tabla 12 Presupuesto de Mercadeo .....	99
Tabla 13 Inversión Gasto Publicitario en Bogotá Mares.....	100
Tabla 14 Ficha Técnica de Productos .....	102
Tabla 15 Licores. ....	105
Tabla 16 Gastos de Puesta en Marcha .....	111
Tabla 17 Propiedad Plata y Equipos.....	112
Tabla 18 Cantidades por Año.....	113
Tabla 19 Consumo Energía Comercial.....	122
Tabla 20 Consumo Energía Comercial con Paneles Solares .....	122
Tabla 21 Costos Productos .....	125

Tabla 22 Suministros .....	126
Tabla 23. Mano de Obra .....	135
Tabla 24 Valores Corporativos .....	140
Tabla 25 Dofa.....	141
Tabla 26 Estrategias Dofa .....	142
Tabla 27 Clasificación de las MiPymes en Colombia .....	160
Tabla 28 Dimensión Social .....	172
Tabla 29 Dimensión Ambiental .....	173

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible.....	16
Figura 2 Bocagrande, Cartagena.....	21
Figura 3 Localidades en las que están Ubicadas las Organizaciones Culturales .....	28
Figura 4 Mapa de Localidades en las que están Ubicadas las Organizaciones Culturales .....	28
Figura 5 Localidad Histórica y del Caribe Norte (1) .....	29
Figura 6 Localidad de la Virgen Turística (2).....	30
Figura 7 Localidad Industrial de la Bahía (3) .....	31
Figura 8 Prácticas Artísticas .....	32
Figura 9 Canales de Distribución Gastronomía .....	41
Figura 10 Perdidas Sector Restaurantes .....	41
Figura 11 Análisis de Fuerzas .....	42
Figura 12 Análisis Entrevistas a Expertos Técnicos.....	63
Figura 13 Análisis Entrevistas a Aliados Clave.....	63
Figura 14 Análisis Entrevistas a Expertos en Sostenibilidad.....	64
Figura 15 Análisis Entrevistas a Empresarios.....	64
Figura 16 Rango de Edad .....	69
Figura 17 Sexo .....	70
Figura 18 Pregunta 1 .....	70
Figura 19 Pregunta 2.....	71
Figura 20 Pregunta 3.....	71
Figura 21 Pregunta 4.....	72

Figura 22 Pregunta 5.....	72
Figura 23 Pregunta 6.....	73
Figura 24 Pregunta 7.....	73
Figura 25 Pregunta 8.....	74
Figura 26 Pregunta 9.....	74
Figura 27 Perfil Entrevistado No. 1 .....	79
Figura 28 Perfil Entrevistado No. 2 .....	79
Figura 29 Perfil Entrevistado No. 3 .....	80
Figura 30 Mapas de Empatía Entrevistado No. 1 .....	80
Figura 31 Mapas de Empatía Entrevistado No. 2 .....	81
Figura 32 Mapas de Empatía Entrevistado No. 3 .....	81
Figura 33 Diagrama de Flujo Proceso de Pedidos .....	107
Figura 34 Planos Bogotá Mares .....	108
Figura 35 Fachada 1 Bogotá Mares.....	109
Figura 36 Fachada 2 Bogotá Mares .....	109
Figura 37 Fachada 3 Bogotá Mares .....	110
Figura 38 Fachada 4 Bogotá Mares .....	110
Figura 39 Fachada 5 Bogotá Mares .....	111
Figura 40 Sistema de Sonido.....	115
Figura 41 Sistema de Sonido 2 .....	115
Figura 42 Entrada.....	117
Figura 43 <i>Barra</i> .....	118
Figura 44 Zonas Comunes.....	118

Figura 45 Equipos de Luces 1 .....	119
Figura 46 Equipos de Luces 2 .....	120
Figura 47 Equipos de Luces 3 .....	120
Figura 48 Equipos de Luces 4.....	121
Figura 49 Odoos .....	127
Figura 50 Grupos de Interés .....	138
Figura 51 Estructura Bogotá Mares .....	143
Figura 52 Esquema de Gobierno Corporativo .....	147
Figura 53 Logotipo Bogotá Mares.....	157
Figura 54 Crecimiento del producto interno bruto (PIB) de 2014 – III trimestre 2020 .....	161
Figura 55 Tasa Global de Participación, Ocupación y Desempleo 2011 – 2020 .....	161
Figura 56 Índice de Precio al Consumidor (IPC), Variación Anual 2011 - 2020.....	162
Figura 57 Periodo de Recuperación.....	163
Figura 58 Punto de Equilibrio .....	164
Figura 59 Punto de Equilibrio 2 .....	164
Figura 60 Flujo de Caja .....	165
Figura 61 VPN .....	167
Figura 62 Fuentes de Financiación .....	167
Figura 63 Préstamo .....	168
Figura 64 Estado de Resultados .....	168
Figura 65 Situación Financiera .....	169
Figura 66 Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	171

## Resumen

La Ciudad de Cartagena es uno de los principales sitios turísticos no solo de Colombia sino de todo el caribe, ya que cuenta arquitectura colonial muy emblemática, construcciones militares empleadas en la época de la colonización, infraestructura hotelera de alta calidad y atractivos turísticos que mezclan el ambiente familiar, el cultural y el de negocios. Así mismo, gracias a sus avances en el desarrollo de centros de convenciones, Cartagena se sitúa en el octavo lugar en Latinoamérica en el ranking realizado por la ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones) que premia las ciudades con mayor volumen de eventos realizados por año. Debido a la concurrencia de visitantes, Cartagena cuenta con una oferta de bares y restaurante importante que se ubican en su gran mayoría en el centro histórico de la ciudad y a su vez la gran mayoría de hoteles, hostales o lugares de alquiler se ubican de la de Bocagrande y en menor medida en las zonas de Crespo cercana al aeropuerto y la zona de Palomino, alejadas del centro histórico. Es allí donde aparece la idea de crear un bar restaurante llamado Bogotá Mares en la zona de Bocagrande con la finalidad de ofrecer una alternativa gastronómica y de ocio nocturno en la propia zona hotelera de Bocagrande a la altura de los mejores establecimientos de la ciudad, brindando una gastronomía del interior del país, que muy poco ofrecida en esta ciudad costera y con una ambientación que exporte la cultura de la capital de país, Bogotá D.C., en un sitio ubicado en la costa caribe colombiana como lo es Cartagena.

Palabras clave: Bogotá, gastronomía, licores, tecnología, sostenibilidad, innovación, servicio, ambientación.

## **Abstract**

The City of Cartagena is one of the main tourist sites not only in Colombia but in the entire Caribbean, since it has very emblematic colonial architecture, military constructions used in the time of colonization, high quality hotel infrastructure and tourist attractions that mix the family, cultural and business environment. Likewise, thanks to its progress in the development of convention centers, Cartagena is ranked eighth in Latin America in the ranking carried out by the ICCA (International Association of Congresses and Conventions), which awards the cities with the highest volume of events held by anus. Due to the number of visitors, Cartagena has a large number of bars and restaurants that are mostly located in the historic center of the city and, in turn, the vast majority of hotels, hostels or rental places are located in the city of Bocagrande and to a lesser extent in the Crespo areas near the airport and the Palomino area, far from the historic center. It is there that the idea of creating a bar-restaurant called Bogotá Mares in the Bocagrande area appeared in order to offer a gastronomic and nightlife alternative in the Bocagrande hotel zone itself at the height of the best establishments in the city, offering a gastronomy of the interior of the country, that very little offered in this coastal city and with an atmosphere that exports the culture of the country's capital, Bogotá DC, in a place located on the Colombian Caribbean coast such as Cartagena.

Keywords: Bogotá, gastronomy, drinks, technology, sustainability, innovation, service, setting.

## **Introducción**

Cartagena es una ciudad turística por excelencia y como tal cuenta con una alta cobertura en hoteles, restaurantes y sitios de entretenimiento y descanso para sus visitantes. Adicional a esto la gran mayoría de sus lugares de esparcimiento, baile, música y gastronomía, se concentran en el centro histórico de la ciudad.

La idea de este emprendimiento es crear un bar restaurante que exponga como temática la cultura de la capital del país, Bogotá D.C., por medio de objetos, fotos, ambientación, oferta gastronómica y además de los mejores sonidos internacionales, como el blues, reggae, calipso, jazz, rock, salsa, entre otros ritmos. Así mismo, este proyecto debe ser basado en la implementación de tecnología y ambientación que permita que la experiencia que viven los clientes al disfrutar de los productos y servicios que ofrece el establecimiento genere un vínculo y recordación emocional con Bogotá Mares. A su vez, Bogotá Mares tendrá como política principal de operación la sostenibilidad y la economía circular con el fin de trabajar con las comunidades que puedan interactuar en la puesta en servicio y funcionamiento de este establecimiento. Bogotá Mares también será un sitio en donde el talento local musical y escénico encontrará apoyo para su promoción por medio de presentaciones en vivo y eventos para que estos artistas muestren sus cualidades.

## **1. Naturaleza del Proyecto**

### **1.1 Origen o Fuente de la Idea de Negocio**

Cartagena de Indias, se ha caracterizado por ser una ciudad líder en turismo en Colombia, ya que cuenta como punto de atracción su centro amurallado, conocido también como centro histórico, el cual es considerado por la UNESCO como patrimonio Histórico, Arquitectónico y Cultural de la humanidad (1984), características que la hacen muy atractiva para extranjeros y nacionales quienes día a día llegan a esta ciudad con deseos de conocerla, recorrerla y pasar gratos momentos de descanso en sus calles, hoteles, restaurantes, discotecas, y todos los sitios que la ciudad ofrece. Cartagena de Indias ha tenido un crecimiento importante respecto al número de habitaciones disponibles en la ciudad; “entre el 2008 y el 2017 la oferta de habitaciones hoteleras en Cartagena de Indias se incrementó un 34% pasando de 8.500 a 11.434 habitaciones y ofreciendo alrededor de 19.000 camas” (Corpoturismo, 2018). La ciudad heroica cuenta con una oferta de alojamiento y hospedaje clasificada en siete zonas de acuerdo a la ubicación geográfica de cada uno de los establecimientos; las siete zonas son: Bocagrande, Centro Histórico y San Diego, zona norte, zonas no turísticas, Getsemaní, Barú, Islas del Rosario y Tierra Bomba y por último Marbella y Crespo. La oferta de establecimientos de alojamiento y hospedaje en Cartagena a diciembre de 2017 era de 331 establecimientos, de los cuales la mayoría de ellos están ubicados en el centro histórico con una participación del 29.6%, seguidos por Getsemaní (21.1%), Bocagrande (19.9%), Barú e Islas (13%), zonas no turísticas (8.2%), zona norte (4.2) y Marbella y Crespo (3.9%) sobre el total de la oferta de alojamiento de hospedaje (Corpoturismo, 201).

A pesar de que el centro histórico tiene el mayor número de establecimientos de alojamiento y hospedaje, Bocagrande es la zona que mayor número de habitaciones ofrece en la ciudad con un total de 4.924, seguida por el centro histórico con 1.473 y la zona norte con 1.304 habitaciones, el restante de habitaciones la tienen las diferentes zonas de la ciudad (Corpoturismo, 2016). Desde este punto de vista, el centro amurallado y Bocagrande son parte primordial dentro de la estructura turística y comercial de Cartagena, y el hecho de encontrarse ubicado en estas áreas, representa para los negocios una vitrina muy importante para vender su imagen, y recrea en los clientes un impacto del lugar, la ubicación del mismo y la comodidad de encontrarlo fácilmente dentro de uno de los sitios más famosos de Colombia. Resultado de ello, en parte, inversionistas de todo el país, en especial de almacenes de grandes marcas reconocidas y de diferentes sectores de la economía (vestuario, restaurantes, hoteles, etc.), están abriendo sedes en Cartagena, específicamente en el sector del centro histórico y Bocagrande, convirtiéndolos en grandes centro de compras de alto nivel que atrae al turista y del mismo modo a los inversionistas extranjeros; dichas personas quienes están viendo la posibilidad de invertir en Cartagena y de establecer negocios a largo plazo en esta ciudad, lo cual en muchas ocasiones está causando un desplazamiento del comerciante local debido a las tendencias de modernización e internacionalización de estas áreas.

Debido a esto es que la ciudad requiere tener una oferta gastronómica y de entretenimiento musical ubicada en la zona en donde hay hoteles, hostales y apartamentos para alquilar se ubican en Cartagena y permitir que los turistas tengan más facilidad de desplazamiento a este tipo de establecimientos.

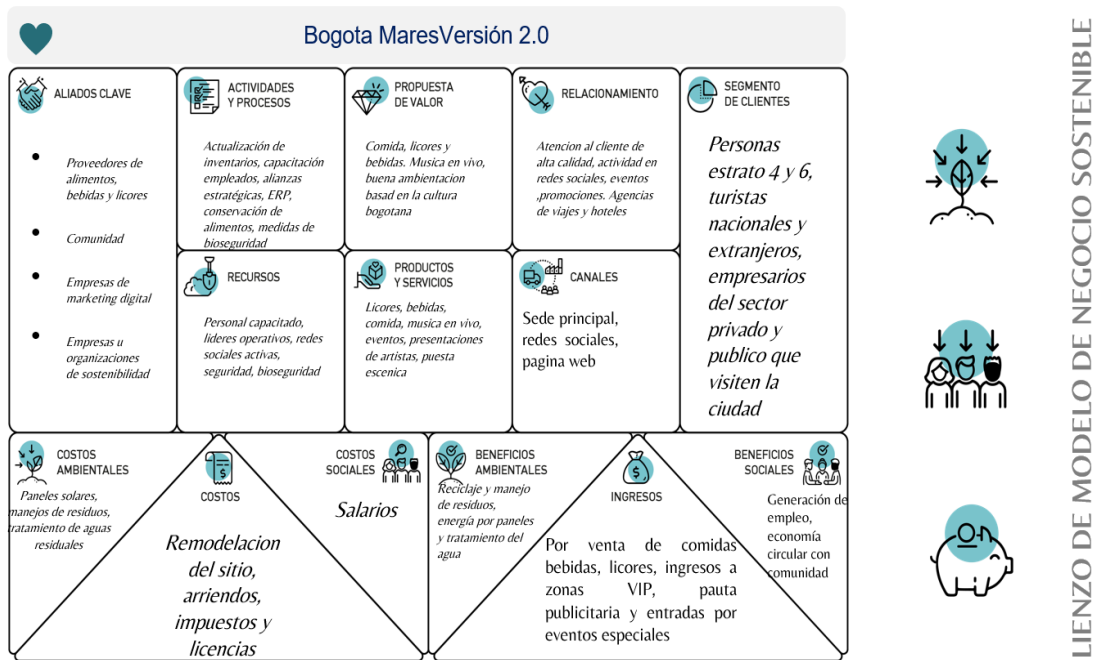
## 1.2 Descripción de la Idea de Negocio

Este emprendimiento llamado Bogotá Mares, consiste en que sea un lugar en donde se exponga como temática principal la cultura de la capital del país, Bogotá D.C., por medio de objetos, fotos, ambientación, oferta gastronómica y además de los mejores sonidos internacionales, como el blues, reggae, calipso, jazz, rock, salsa, entre otros ritmos, presentaciones en vivo, bailes y puesta escénica que sirva también para el apoyo de talentos locales. Así mismo, este proyecto tiene como base la implementación de tecnologías sonoras, lumínicas y de servicio que le permitan a cliente tener una experiencia única cada vez que visiten el establecimiento, de tal manera que Bogotá Mares implementará una política de economía circular y sostenible con las comunidades que puedan interactuar en la puesta en servicio y funcionamiento de este bar utilizando materiales reciclables, energía alternativa, manejo de residuos reciclaje y otras actividades de sostenibilidad.

Adicional a esto, la implementación de estrategias de marketing digital aportadas con otras herramientas tecnológicas permitirá que los habitantes y visitantes de la ciudad puedan ir a disfrutar de Bogotá Mares. En la siguiente figura se relaciona el lienzo desarrollado en el cual se plasmó la idea principal del presente proyecto de creación de empresa llamado Bogotá Mares:

**Figura 1**

*Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible*



Fuente: Elaboración propia, basada documentación Universidad EAN.

### 1.3 Justificación y Antecedentes

El apoyo gubernamental al sector turístico en los últimos años ha incrementado las excepciones arancelarias a los emprendedores e inversionistas en lugares turísticos, la reactivación económica mundial poscovid, el crecimiento económico de la ciudad de Cartagena, el fortalecimiento de las políticas sostenibles y la culminación del plan de vacunación, permitirán la apertura total de la económica local y nacional en los próximos 6 meses. Algunas de las medidas que ha tomado el gobierno nacional para apoyar al sector empresarial que permita la reactivación económica del país mientras se está superando la pandemia encontramos la ley 2069 de emprendimiento que tiene por objeto un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y

el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad. También está Decreto 1756 del 23 de diciembre de 2020, "por el cual se adiciona la Sección 2 al Capítulo 46 del Libro 2 de la Parte 2 del Título 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo". otra de las medidas tomadas por el gobierno es el plan de políticas estratégicas, aprobado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), con inversiones por más de \$135 billones, y que será ejecutado en alianza con el sector privado, con el cual se busca generar dos millones de empleos, afianzar el apoyo a los hogares y las empresas, rescatar el crecimiento de la economía de manera sostenible e incluyente, y garantizar la vacunación de 35 millones de colombianos. A nivel local, se destacan eventos como el liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con apoyo de la Gobernación de Bolívar, la Alcaldía de Cartagena, la Cámara de Comercio de Cartagena y la Comisión Regional de Competitividad e Innovación llamado 'Feria de la Reactivación' del sector Comercio, Industria y Turismo, en donde participaron entidades como Fontur, ProColombia, iNNpulsa, Colombia Productiva, Bancóldex, Fondo Nacional de Garantías, Superintendencia de Industria y Comercio, Superintendencia de Sociedades, Fiducoldex y Artesanías de Colombia, entre otras, y se analizaron las propuestas desde el sector público y privado para la reactivación del turismo y en general de la economía en la ciudad de Cartagena.

Dentro de este marco situacional que presenta la ciudad de Cartagena, se observa que la oferta de entretenimiento gastronómico y de ocio nocturno carecen de menús con platos del interior del país y a nivel temático también adolecen de propuestas distintas a lo típico de la costa caribe colombiana. Así mismo, son muy pocos los establecimientos que tengan desarrollos tecnológicos en función de servicios y la experiencia del cliente, que tenga políticas de

sostenibilidad y economía circular y en donde se apoye el talento musical y escénico de la ciudad.

Debido a esto, Bogotá Mares tendrá como objetivo cautivar tanto al residente como a turista para que sean clientes del establecimiento, así como también aprovechando su planta física sirva para organización de eventos privados ya que la ciudad se presta para la realización de congresos y eventos de talla nacional e internacional, con el valor agregado de poder contar con espacios de distracción, ocio y recreación para los participantes de estos eventos, ya que se observa que dentro del cronograma de estos se guarda un espacio de integración donde priman las actividades nocturnas visitando establecimientos de comercios como bares y discotecas.

#### **1.4 Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo**

Los objetivos planteados en el desarrollo de este emprendimiento son:

- A corto plazo el registro de la marca, renta del lugar donde funcionará el bar restaurante, adecuación de planta física (cocina, zonas comunes, barra, baños, etc), decoración, instalación de equipos e iluminación, implementación de estrategia de marketing (digital, área comercial entre otras) y puesta en servicio.
- A mediano plazo la consolidación del modelo de negocio, alcanzar el porcentaje de crecimiento esperado y empezar con la apertura de por lo menos otra sucursal y dar inicio a la creación de la cadena de bares.
- A largo plazo la puesta en servicios de varias sedes en sitios costeros del caribe a hasta 2027 como Barranquilla, Santa Marta San Andrés, Ciudad de Panamá y Miami.

## 1.5 Estado Actual del Negocio

El plan de negocios para la creación de empresa del bar restaurante Bogotá Mares tiene el siguiente estado de acuerdo con el plan de trabajo:

- Primer semestre de 2021: Estudio, elaboración y presentación de anteproyecto como propuesta de trabajo de grado.
- Segundo semestre de 2021: Elaboración del plan de negocios, estudio piloto de mercados, estudio piloto de clientes potenciales y presentación final del plan de negocio.
- Primer semestre de 2022: Estudio y estructuración de la parte legal del modelo de negocio.
- Primer semestre de 2022: Trámite de permisos y licencias correspondientes para la puesta en marcha.
- Segundo semestre de 2022: Búsqueda de capital e inversión.
- Segundo semestre de 2022: Adecuación de instalaciones, búsqueda del mejor capital humano, diseño de mercado y publicidad, inauguración de la sede principal.
- Año 2023: Inicio de la expansión del negocio.

## 1.6 Descripción de los Productos y Servicios

Los productos y servicios que se ofrecerán en Bogotá Mares serán los siguientes en sus categorías principales:

- licores
- cocteles

- gastronomía del interior del país
- música en vivo
- puesta escénica

Bogotá Mares deberá contar con proveedores especializados y legalmente en orden, con el fin de que estos productos sean de primera calidad, adicional a esto los servicios que ofrecerá el bar restaurante serán proporcionados por personal capacitado en mixología, servicios al cliente, sostenibilidad y manejo del sonido.

## **1.7 Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa**

### **1.7.1 Nombre y Tamaño**

Bogotá Mares inicialmente será una microempresa que generará a aproximadamente 26 empleos directos en su primera fase operativa que constará de personal administrativo, comercial y operativo que se describirá mejor en el apartado de equipo de trabajo del presente documento. Adicional a esto se espera generar 50 empleos indirectos en su fase operativa con el personal de apoyo en las presentaciones en vivo y puesta escénica como bailarines, coristas, personal logístico para eventos especiales, impulsores, auxiliares comerciales en hoteles, cruceros, entidades educativas, empresas privadas y públicas y también en las acciones a nivel de sostenibilidad que desarrollara Bogotá Mares como el manejo de residuos, reciclaje, energía renovable y economía circular con la comunidad en donde se contara con personal para estas actividades.

### 1.7.2 Micro Localización

Bogotá Mares estará ubicado en la zona de Bocagrande que es un sector turístico muy popular de Cartagena debido a su moderna infraestructura y que se destaca en el horizonte por sus edificios altos alrededor del lago.

#### Figura 2

*Bocagrande, Cartagena.*



Fuente: <https://www.istockphoto.com/es/foto/bocagrande-district-in-cartagena-colombia-gm1215142803-353821077>

La gran ventaja de que Bogotá Mares se ubique en la zona de Boca grande es que de los 1300 bares y restaurantes registrados en la ciudad de Cartagena (Cámara de comercio de Cartagena) el 8% se ubican en la zona de Boca grande, ya que esta zona es conocida más por sus playas y su gran variedad de hoteles, hostales o apartamentos para arriendo para los visitantes de

la ciudad, lo cual es clave para el posicionamiento Bogotá Mares ya que será una opción para los turistas muy cerca de su lugar de alojamiento sin la necesidad de desplazarse hasta el centro histórico.

### 1.8 Potencial de Mercado en Cifras

El potencial del mercado que tendrá Bogotá Mares una vez sea implementado se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Potencial del Mercado de Bogotá Mares*

SEGMENTO	CLIENTES	DESCRIPCION	CIFRAS
<b>TURISMO</b>	Nacional	La gran mayoría de hoteles,	2.800.000
	Extranjero	hostales y apartamentos de alquiler, se ubican en la zona de Bocagrande y por lo cual quedara geográficamente muy cerca de los guares en donde los turistas se hospeden.	visitantes al año según la ANATO en el 2019 y se proyecta que para 2022 se supere esa cifra
<b>EMPRESAS</b>	Empleados	Las empresas públicas suelen	
<b>SECTOR</b>	públicos	realizar eventos como capacitaciones,	
<b>GOBIERNO</b>	Cargos de libre remoción	congresos, cierres de año, integraciones entre otras que serán	
	Contratistas	oportunidades de negocio par Bogotá Mares, adicional a esto las licitaciones públicas para organizar este tipo de	

SEGMENTO	CLIENTES	DESCRIPCION	CIFRAS
		eventos serán un canal de comercialización para la organización.	
<b>EMPRESAS</b>	Directivos	Las empresas privadas suelen	
<b>SECTOR PRIVADO</b>	empleados	realizar eventos como capacitaciones, congresos, cierres de año,	
	contratistas	integraciones entre otras que serán oportunidades de negocio par Bogotá Mares, para este nicho las negociaciones son más directas y se pueden concertar precios de forma más sencilla	
<b>RESIDENTES</b>	proveedores		
	Habitantes	La oferta gastronómica con platos de la ciudad y del interior del país y la ambientación con la cultura Bogotana serán claves para seducir este grupo de personas	
<b>ESTUDIANTES Y ENTIDADES EDUCATIVAS</b>	Grados	Eventos para despedidas de año, grados, fiestas y eventos de excursiones serán fuente de clientes para el establecimiento y los pasantes podrán ser parte de la planta operativa de la empresa	
	Excursiones		
	Pasantes		

*Fuente:* Elaboración propia.

Adicional a esto un reciente informe de la Asociación Colombiana de Agencia de Viajes y Turismo (ANATO) dio a conocer datos positivos sobre la recuperación del turismo en el país, llegando incluso a superar las cifras de reactivación reportadas a nivel mundial. De acuerdo con

ANATO, basándose en cifras de la International Air Transport Association (IATA), el movimiento de pasajeros en vuelos internacionales en el mundo durante junio de 2021 tuvo una reactivación del 19 %, mientras que en Colombia alcanzó un 55 %, al compararse con el mismo mes de 2019, según datos de la Aeronáutica Civil. “A Colombia le ha favorecido la flexibilidad en los requisitos para la entrada de viajeros a su territorio. Creemos que estas cifras pueden mejorar, en la medida que los mercados de interés para nosotros levanten sus condiciones de ingreso. Igualmente, la devaluación del peso frente al dólar, ha incentivado también el movimiento aéreo nacional y la llegada de viajeros”, señaló Paula Cortés Calle, presidente ejecutiva de ANATO.

### **1.8.1 Sector Turístico en Cartagena de Indias**

La capital de Bolívar es uno de los representantes a nivel nacional e internacional del turismo en Colombia, ya que sus atractivos la convierten en el destino ideal por excelencia. De hecho, el sector turístico dinamiza varios frentes de trabajo como alojamientos, corredores gastronómicos, agencias de viajes, aerolíneas, transporte terrestre y marítimo. Ahora bien, la industria turística genera aproximadamente “138 mil empleos directos e indirectos, pero siempre en ascenso, hasta cuando llegó la pandemia COVID-19, y las empresas activas se redujeron en un 20%” (Cámara de Comercio Cartagena, 2020, p. 11).

A continuación, se describe la situación turística de Cartagena de Indias, teniendo en cuenta la tabla 2:

**Tabla 2***Estadística Turística de Bolívar*

INDICADOR	2019	2020	Crec		2020	2021	Crec		Período Acum.
			%20/19				%21/20		
Llegada de Pasajeros aéreos internacionales en vuelos regulares	519.1	150.			119.	114.	-		ENE-
	32,00	069,00	-71%		365,00	150,00	4,37%		JUL
Llegada de Pasajeros aéreos nacionales en vuelos regulares	2.230.	744.			486.	924.	89,90		ENE-
	225,00	798,00	-67%		640,00	142,00	%		JUL
Visitantes extranjeros no residentes	530.1	154.			137.	74.8	-		ENE-
	78,00	669,00	-71%		478,00	92,00	45,52%		JUL
Visitantes parques nacionales naturales	1.318.	345.			304.	259.	-		ENE-
	935,00	389,00	-74%		748,00	107,00	14,98%		JUL
Salidas pasajeros terminal de transporte terrestre	0,00	0,00	-		0,00	0,00	0%		-
Pasajeros en Crucero	340.0	123.			0,00	0,00	0%		-
	94,00	963,00	-64%		0,00	0,00	0%		-
Prestadores de servicios turísticos activos en RNT	5.010,	4.71			4.36	5.20	19,31		ENE-
	00	6,00	-6%		6,00	9,00	%		OCT
Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	3.614,	3.48			3.22	3.78	17,52		ENE-
	00	7,00	-4%		4,00	9,00	%		OCT
Ocupación hotelera (%)	0,00	0,00	0,00%		0,00	0,00	0%		-
Total Habitaciones Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	25.54	24.9			23.5	25.3			ENE-
	9,00	48,00	-2%		21,00	73,00	7,87%		OCT
Total Camas Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	45.52	44.4			41.9	44.5			ENE-
	6,00	11,00	-2%		62,00	32,00	6,12%		OCT

La anterior tabla nos ilustra la crisis causada por la pandemia en todos sectores de las empresas de la ciudad de Cartagena y, en particular, el turismo que lo conforman varias actividades. Uno de los más afectados fue el de las aerolíneas internacionales, en las que los pasajeros de vuelos regulares del primer trimestre del 2019 disminuyeron de 519.132 a 150,069,

lo que revela un efecto negativo del 71%. Luego, en el trimestre de enero-julio de 2020, refleja que se redujo de 119.365 pasajeros hasta llegar a 114.150, obteniendo una caída de 4.36%.

Las cifras más complejas fueron las de turistas de vuelos nacionales regulares del 2019-2020, pues de 2.230.225 que volaron hacia Cartagena en el año 2019, pasaron a volar 744.798; una reducción del 67%. Debido al plan de vacunación iniciado por el gobierno nacional en 2021, el caso del semestre de enero- julio de 2020-2021, el aumento de pasajeros fue de 486.650 a 924.142, que se considera altísima en comparación a las cifras de semestres anteriores con una recuperación de 89.90%.

En el caso de visitantes extranjeros no residentes, la variación para el semestre de enero-julio de 2019 fue del 71%, pasando de 530.178 a 154.669. Para la misma época, pero de 2020-2021, los visitantes extranjeros no residentes fueron de 137.427 a 74.892 con disminución de 45.52%.

Por su parte, los visitantes de parques naturales, en el tiempo entre enero-julio de 2019 fueron 1.318.935, mientras que en el 2020 fueron 345.389, es decir, una reducción del 73.83%. En la misma fecha del 2020 fue 304.748 visitantes, pero bajó para el 2021 a 259.107, dejando una baja de 14.98%.

Las cifras para pasajeros de cruceros tampoco fueron positivas. En términos generales, en el periodo 2019 de 340.094 pasajeros, se redujo hasta 123.963, un declive del 64%. Para el rango de 2020-2021, no se registran datos por el cierre de puertos. También los prestadores de servicios turísticos activos RNT, en el periodo enero-octubre del 2019, bajó de haber 5.010 prestadores de servicios turísticos registrados a 4.716, lo que indica reducción del 6%. En el mismo periodo de 2021 la cifra aumentó de 4.366 a 5.209, dejando un dato positivo del 19.31%. Y, los establecimientos de alojamiento y hospedaje, para el tiempo de enero a octubre, se recolectan los

datos que indican que en el 2019 había 3.614 activos y pasó a 3.485; reducción del 4%. En cambio, para los mismos meses de la época de 2020, aumentó un 17.52%, pasando de 3.224 a 3.789.

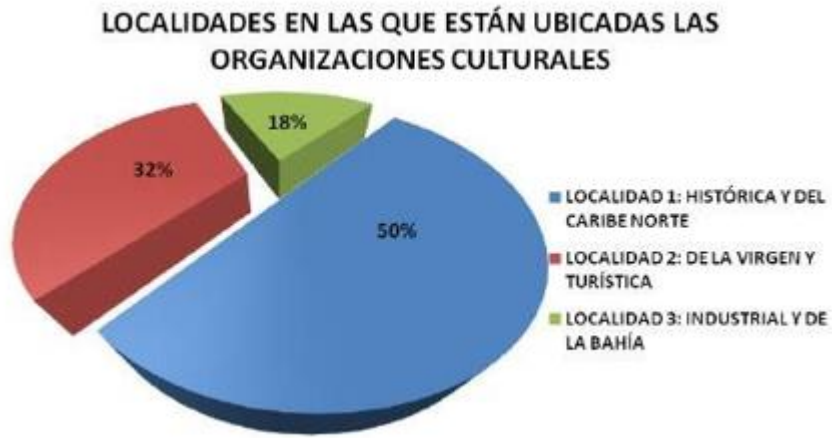
### **1.8.2. Movimiento Artístico y Organizaciones Culturales en Cartagena**

Las organizaciones culturales y los movimientos artísticos en una ciudad como Cartagena son de gran importancia ya que a nivel social tienen un impacto muy grande en el día a día de las comunidades de los barrios de estratos 1, 2 y 3 específicamente. Se debe considerar como que una organización cultural es una institución social en la cual existe un sistema de actividades coordinado y estructurado, con un determinado fin que incide directa o indirectamente en la sociedad. Desde este punto de vista son aquellas que promueven y preservan los valores, costumbres y símbolos culturales, y se denominan organizaciones culturales. Es clara su importancia para las comunidades, la preservación del patrimonio intangible, es decir, de la cultura popular y tradicional, las tradiciones orales, musicales, danzas, etc.

Los peligros de desaparición de esta riqueza cultural están latentes, por lo cual, las instituciones culturales no solo deben reconocer esta situación, sino que es necesaria la generación de acciones conjuntas y coordinadas de todos los actores e instituciones sociales. La mayoría de las organizaciones culturales de la ciudad de Cartagena se encuentran ubicadas en la localidad Historia y del Caribe Norte con un porcentaje del 50%, seguido de la localidad virgen y turística con un porcentaje del 32%.

**Figura 3**

*Localidades en las que están Ubicadas las Organizaciones Culturales*



*Fuente:* Estudio de organizaciones y gestores culturales de la ciudad de Cartagena. Agosto-octubre de 2020.

**Figura 4**

*Mapa de Localidades en las que están Ubicadas las Organizaciones Culturales*



*Fuente:* Estudio de organizaciones y gestores culturales de la ciudad de Cartagena. Agosto-octubre de 2020.

La zona de influencia de la mayoría de las organizaciones culturales que voluntariamente participaron en el proceso de encuestas está ubicada en barrios que presentan alto grado de vulnerabilidad tales como el Pozón, Olaya Herrera, San Francisco, Las Palmeras, Fredonia, Paseo Bolívar, Bocachica, Barú, entre otros.

En la figura 5 están especificados los nombres de las organizaciones culturales por localidad y respectivo barrio.

## Figura 5

### Localidad Histórica y del Caribe Norte (1)

LOCALIDAD HISTORICA Y DEL CARIBE NORTE (1)		
BARRIO	N° DE ORG. UBICADAS	ORGANIZACIONES CULTURALES
<b>UNIDAD COMUNERA URBANA 1</b>		
BOCAGRANDE	1	PLASTUNA VISUAL MEDIA
EL CENTRO HISTÓRICO	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SINDICATO DE ARTESANOS PRODUCTORES Y ARTISTAS CULTURALES DE CARTAGENA Y BOLIVAR</li> <li>• FUNDACIÓN AMOARTE</li> <li>• GRUPO MUSICAL DE LA COSTA</li> <li>• ASOARCULETC</li> <li>• ASOCIACION DE VENDEDORES DEL CENTRO HISTORICO</li> <li>• A ARTE UNCOL</li> <li>• ASOCIACION DE SAN PEDRO CLAVER</li> </ul>
LA MATUNA	1	ASOCIACION CARTAGENA VALLENATA
GETSEMANI	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FUNDACIÓN GIMANÉ CULTURAL</li> <li>• CORPORACION UNIVERSITARIA RAFAEL NUÑEZ</li> <li>• EMERGENTES</li> <li>• CORPORACIÓN IMAGEN</li> <li>• RAÍCES DE GETSEMANÍ</li> </ul>
PIE DE LA POPA	1	FUNDACIÓN FESTICINEKIDS
MANGA	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORPORACION ACADEMICA ARBOL DE CULTURA</li> <li>• BAHÍA DE MANGA</li> </ul>
NO ESPECIFICO BARRIO	1	• COMPARSA RITMO CARIBE
<b>UNIDAD COMUNERA URBANA 2</b>		
EL ESPINAL	1	JUNTA ACCION COMUNAL ESPINAL
LO AMADOR	1	COMPARSA LAS PATRONES
NARIÑO	1	ASOCIACION CULTURAL COMPARSA LA REBELION JOE ARROYO BARRIO NARIÑO
TORICES	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DALE PLAY</li> <li>• TRES LUCAS PA LA CAÑA</li> <li>• CORPORACIÓN FOLCLÓRICA B JEMBE DANZAS</li> <li>• GRUPO BRISAS DE UN OASIS</li> <li>• NORIMA ESTER GARCÍA CÓRDOBA</li> </ul>
LA ESPAÑOLA	1	CORPORACIÓN CULTURAL TAPERIGUÁ
SANTA RITA	2	• CORPORACION CULTURAL KIMBALA

PASEO BOLIVAR	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TALENTO JUVENIL</li> <li>• CORPORACIÓN CULTURAL ATABAQUES</li> <li>• ARTE TAPS</li> <li>• ASOCIACIÓN AMOR AL ARTE CARIBEO</li> </ul>
PARAISO	1	CORPORACION FOLCLORICA CANDELA
<b>UNIDAD COMUNERA URBANA 3</b>		
CRESPITO	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPELURE BAND</li> <li>• LAS DAMAS DEL FOLCLOR</li> </ul>
SANTA MARÍA	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTAMPAS DE FUEGO</li> <li>• JOELO MUSIK Y JONATHAN RAK</li> <li>• GRUPO FOLCLORICO CLAVEL DE CARTAGENA</li> </ul>
SAN FRANCISCO	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARTE DANZA CREW CARTAGENA</li> <li>• FUNDACION CULTURAL Y FOLCLORICA CY TAMBO COLOMBIA</li> <li>• FUNDACION CY TAMBO DE AFRICA</li> <li>• MAYOMBE</li> </ul>
<b>UNIDAD COMUNERA URBANA 8:</b>		
ZARAGOCILLA	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORPORACIÓN CULTURAL ARRABALES</li> <li>• FEMIST 'ARTE QUE DIVIERTE'</li> <li>• GRUPO RENACERES DE ZARAGOCILLA</li> </ul>
LOS CALAMARES	1	FUNDACION LOS BUENOS MUCHACHOS
LOS ALMENDROS	1	MATRIA CORPORACION CULTURAL
<b>UNIDAD COMUNERA URBANA 9</b>		
PIEDRA DE BOLIVAR	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASOCIACIÓN FOLCLORICA DISTRITAL DE CARTAGENA.</li> <li>• DANZAS FOLCLORICAS DE CARTAGENA.</li> </ul>
BRUSELAS	1	MIS TAMBORES Y SU KANDUMBA
AMBERES	1	ASOCIACION DE ARTESANOS UNIDOS DE BOLIVAR
<b>UNIDAD COMUNERA URBANA 10:</b>		
ALTOS DE SAN ISIDRO	1	DANZA NEGROS
ALTO BOSQUE	1	COLECTIVO LA REDHADA
NUEVO BOSQUE	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KARINA BOSSA MONTERO</li> <li>• ASOCIACIÓN COMPARSA BRISAS DE CARTAGENA.</li> <li>• CORPORACIÓN CULTURAL SONDAZNA</li> </ul>
REPÚBLICA DE CHILE	1	CORPORACIÓN FOLCLORICA AIRES DEL CARIBE
<b>CORREGIMIENTOS:</b>		
CAÑO DEL ORO	1	ESCUELA FOLCLORICA CAÑO DE ORO
BOCACCHICA	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COROS NOTA DE AMOR</li> <li>• FUNDACION AFROAICES CDI</li> <li>• FUNDACION GRANITO DE MOSTAZA</li> <li>• ASOCIACION TURISTICA RAIZAL DE BOCACHICA</li> </ul>
ARACA (ISLA BARÚ)	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORPORACION DE CULTURA Y ARTE SON DE ARARCA</li> <li>• JOVENES EMPRENDEDORES DE ARARCAI</li> <li>• FUNSIÓN Y JUEGO DE ARARCA</li> </ul>
NO ESPECIFICA NI BARRIO NI UCC	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASOCIACION DE MUSICOS DE SANTO DOMINGO Y SITOS DE CARTAGENA</li> <li>• COLECTIVO CULTURAL CARTAGENA</li> <li>• CORPORACION CULTURAL GAMATOMBE</li> <li>• CORPORACION CULTURAL JORIRAMBA</li> <li>• ESCUELA FOLCLORICA CAÑO DEL LORO</li> <li>• URBAN BROTHER</li> <li>• YEMAYÁ AFRODESCENDIENTE</li> </ul>

Fuente: Estudio de organizaciones y gestores culturales de la ciudad de Cartagena. Agosto-octubre de 2020.

## Figura 6

### Localidad de la Virgen Turística (2)

<b>LOCALIDAD DE LA VIRGEN Y TURÍSTICA (2):</b>		
BARRIO	N° DE ORG. UBICADAS	ORGANIZACIONES CULTURALES
<b>UNIDAD COMUNERA URBANA 4:</b>		
LA MARÍA,	1	GALAXIA DELTA 9
ALCIBIA,	1	CHAMPETA EN PASTA
LA CANDELARIA	1	LOS CHICO RAGGA
<b>UNIDAD COMUNERA URBANA 5:</b>		
REPÚBLICA DEL LEBANO,	1	CORPORACION FOLKLORICA MULATOS DE COLOMBIA
<b>UNIDAD COMUNERA URBANA 6:</b>		
OLAYA HERRERA	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FUNDACION SAN GIUSEPPE</li> <li>• CORPORACIÓN FOLCLORICA JAIBANA DEL CARIBE</li> <li>• OLAYA BIG STAR MUSIC</li> <li>• LOS INTENSIVOS</li> <li>• GRUPO FOLCLORICO JUVENTUD CARIBE.</li> </ul>
FREDONIA,	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORPORACION DE DANZA ART DREAMS</li> <li>• ESTAMPA DEL FOLCLOR</li> </ul>
NUEVO PARAISO	1	CORPORACION FOLCLORICA CANDELA
LA PUNTILLA,	1	BREACK FREE DANCE
EL POZON	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALOY WAY EL GERENTE</li> <li>• NEWTALENT</li> <li>• APORTANDO PARA UN MEJOR FUTURO</li> <li>• FUNDACION CARTAGENA CON TALENTO RAZA CARIBE (GRUPO)</li> <li>• MEXRON &amp; DEIKO LOS DEL SECRETO</li> <li>• ALMA INC</li> <li>• GRUPO FOLCLORICO DANZAS DE CARTAGENA</li> <li>• DANZANDO POR LA VIDA</li> </ul>

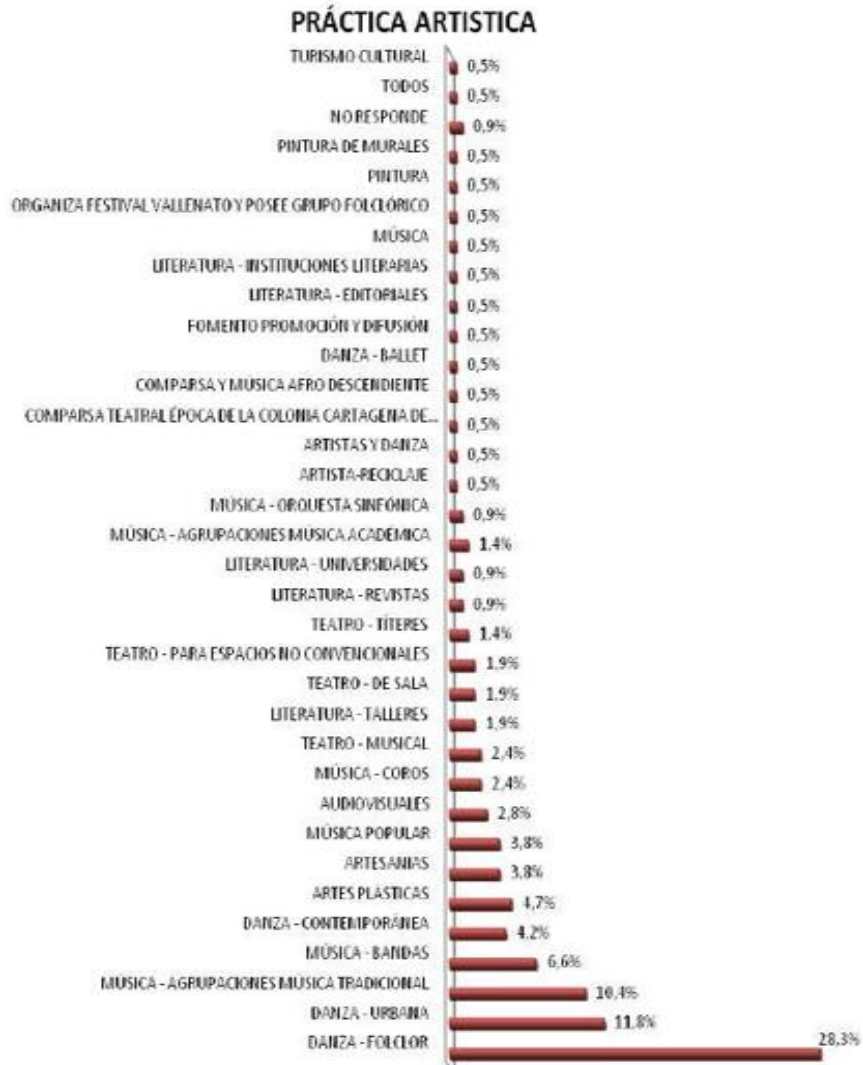
Fuente: Estudio de organizaciones y gestores culturales de la ciudad de Cartagena. Agosto-octubre de 2020.

**Figura 7***Localidad Industrial de la Bahía (3)*

LOCALIDAD INDUSTRIAL DE LA BAHÍA (3):		
BARRIO	N° DE ORG. UBICADAS	ORGANIZACIONES CULTURALES
<b>UNIDAD COMUNERA URBANA 11:</b>		
ARROZ BARATO	1	RESCATANDO CULTURA EN ARROZ BARATO
20 DE JULIO	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTAMPAS FOLCLORICA DEL 20 DE JULIO</li> <li>• SEMILLAS DEL FOLCLOR</li> </ul>
VILLA ROSA	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BRISAS COSTEÑAS</li> </ul>
<b>UNIDAD COMUNERA URBANA 12:</b>		
LA CENTRAL	1	MOVIMIENTO CULTURAL CONTRACULTURA
LOS CARACOLES	1	FUNDACION DE INTEGRACION Y DESARROLLO SOCIAL DE CARTAGENA
URBANIZACIÓN LA PLAZUELA	1	CORPORACIÓN SEÑALES DE HUMO
CIUDADELA 2000	1	CORP FOLCLORICA Y CULTURAL CIUDADELA 2000
EL SOCORRO	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESCUELA DE DANZA RAZA LATINA</li> <li>• FOLCLOR DE MI TIERRA</li> </ul>
BLAS DE LEZO,	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORPORACIÓN CULTURAL EXPRESIONES DE COLOMBIA</li> <li>• CORPORACIÓN THE REMIX</li> </ul>
EL CARMELO	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORPORACIÓN MENTE ACTIVA</li> <li>• CORPORACIÓN NUEVA REVELACIÓN</li> </ul>
<b>UNIDAD COMUNERA URBANA 13:</b>		
TERNERA	1	ACCESO ILIMITADO
ANITA	1	ASOCIACIÓN FOLCLORICA SON CARBONEROS DE LA HEROICA
SAN JOSÉ DE LOS CAMPANOS	1	ORQUESTA LOS CHICOS DE LA SALSA
<b>UNIDAD COMUNERA URBANA 14:</b>		
SAN FERNANDO	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORPORACIÓN CULTURAL CONSTRUYENDO FUTURO Y DESARROLLO SOCIAL</li> <li>• LIVE FOR DANCE</li> <li>• AFRO DANCE</li> <li>• JUANK BERMUDEZ</li> </ul>
NO ESPECIFICO BARRIO	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PINTEMOS POR MI BARRIO</li> </ul>
<b>UNIDAD COMUNERA URBANA 15</b>		
SAN PEDRO MÁRTIR	1	FUNDACIÓN CONJUNTE
NO ESPECIFICO BARRIO	1	ASOCIACIÓN DEL ADULTO MAYOR AMOR VIEJO
<b>CORREGIMIENTOS</b>		
PASACABALLOS,	1	CORPORACION CULTURAL Y ARTISTICA DE PASACABALLOS AFROTAMBORES
NO ESPECIFICA NI BARRIO NI UCC	1	GRUPO DE DANZA ARMONIA CARIBE

Fuente: Estudio de organizaciones y gestores culturales de la ciudad de Cartagena. Agosto-octubre de 2020.

En cuanto al tipo de prácticas artísticas, la más predominantes tienen un enfoque tradicional, lo que equivale a un valor porcentual del 38,7%. En la figura 8 se observa que la danza folclórica tiene un porcentaje del 28,3% y de las agrupaciones musicales con orientación tradicional su valor porcentual es del 10,4% y con un porcentaje significativo (11%) están las dazas urbanas. Ver figura 8.

**Figura 8***Prácticas Artísticas*

*Fuente:* Estudio de organizaciones y gestores culturales de la ciudad de Cartagena. Agosto-octubre de 2020.

El carácter de las organizaciones culturales en la ciudad de Cartagena, predomina el sector sin ánimo de lucro ya que es de suma importancia para el ámbito económico y político de un país debido a que compensa la presión de intereses económicos de las mejores compañías u organizaciones del mercado. Además, su esfuerzo está orientado a la ayuda de diferentes sectores sociales.

## Carácter Entidad



*Fuente:* Estudio de organizaciones y gestores culturales de la ciudad de Cartagena. Agosto-octubre de 2020.

Para la población cartagenera es de vital importancia que surjan y sean sostenibles en el tiempo las organizaciones culturales sin ánimo de lucro ya que estas dedican sus esfuerzos a implementar actividades que promueven no solo la cultura, sino también el fortalecimiento y afianzamiento de los valores lo que impacta de forma positiva en los problemas sociales que tienen diferentes sectores de la ciudad.

El objeto social predominante de las organizaciones culturales es la protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio cultural con un porcentaje del 34%, mientras el 26% de las organizaciones encuestadas manifiestan que su objeto social está relacionado con la producción, gestión, organización y promoción de todo tipo de eventos socio-culturales, espectáculos, festivales y conciertos; un 9% corresponde a organizaciones culturales dirigidas a la investigación, desarrollo, organización y promoción de actividades musicales, formación en actividades de carácter lúdico y cultural(8%).

En conclusión, las organizaciones culturales y artísticas en Cartagena son de gran importancia y para Bogotá Mares serán vitales ya que uno de los servicios principales ofrecidos por el establecimiento será la música en vivo y la puesta escénica que comprenderá de bailes teatrales temáticos en los cuales este tipo de organizaciones se verán altamente involucrados en su implementación.

### **1.9 Ventajas Competitivas del Producto y/o Servicio**

Las ventajas competitivas de Bogotá Mares en el mercado de bares y restaurantes en la ciudad de Cartagena se componen de los siguientes aspectos:

- Bogotá Mares se ubicará en la zona de Bocagrande y no en el centro histórico y aunque en principio podría verse como una desventaja, es de aclarar de la zona de Bocagrande es donde más hoteles, hostales y apartamentos para arriendo existen en la ciudad. Por lo tanto, Bogotá Mares ofrecerá sus servicios en un lugar que esté muy cerca de los alojamientos de la mayoría de sus clientes. La oferta gastronómica que ofrecerá Bogotá Mares será muy distinta a la ofrecida por el mercado ya que, al ser un bar temático sobre la cultura Bogotana, los platos serán con énfasis en la gastronomía del interior del país, lo cual para el turista y para el habitante local será muy llamativo.
- Se busca que Bogotá mares sea un bar restaurante de playa o que por lo menos quede muy cerca de ella, por lo cual será muy atractiva la vista y las zonas comunes abiertas para sus visitantes. Ninguno de los competidores cuenta con esta característica. Bogotá Mares desarrollará e implementará tecnologías sonoras, lumínicas y de servicio que le permitan a cliente tener una experiencia única cada vez que visiten el establecimiento. Bogotá Mares tendrá

como su prioridad de funcionamiento una política sostenible en donde implementará el manejo de residuos, el reciclaje, energías renovables, utensilios y muebles provenientes de material reciclado y economía circular para involucrar a la comunidad en dichas prácticas sostenibles y generar bienestar a todos los involucrados en la cadena de valor.

- La música, las presentaciones y la puesta escénicas en vivo, será un diferenciador clave para Bogotá Mares ya que los sonidos que ambientarán el establecimiento serán de música internacional con géneros como el pop, rock, blues, jazz, reggae, salsa entre otros; Se llevarán artistas locales para las presentaciones en vivo y de esta forma crear una red de talentos locales que serán apoyados por el bar. También habrá bailes y puestas escénicas donde los talentos para estas artes serán parte de la red anteriormente descrita. Se priorizarán jóvenes talentosos en extrema pobreza, desplazados, reinsertados, madres cabeza de familia, pasantes y primer empleo.

Bogotá mares también ofrecerá los servicios de eventos privados como conciertos, ceremonias, grados, eventos de empresariales, matrimonios entro otros, que deberán ser previamente agendados.

### **1.10 Resumen de las Inversiones Requeridas**

Para la puesta en marcha de Bogotá Mares se requerirá un total de \$617.440.000 proyectados a 6 meses de la siguiente forma:

En resumen:

**Tabla 3***Resumen de Inversión Bogotá Mares.*

<b>RESUMEN INVERSIONES REQUERIDAS</b>	
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	\$ 204.840.000,00
<b>NÓMINAS</b>	\$ 276.000.000,00
<b>MARKETING MIX</b>	\$ 10.000.000,00
<b>GASTOS FIJOS</b>	\$ 126.000.000,00
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 617.440.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia con base a la simulación financiera de la Universidad EAN.

Estos costos se detallarán más específicamente en el capítulo 5 referente a los aspectos técnicos del proyecto.

### **1.11 Proyecciones de Ventas y Rentabilidad**

Las proyecciones de ventas esperadas para Bogotá Mares logran ser positivas teniendo en cuenta que en el primer año de ejecución se proyectan ventas por \$805'640.000 y para el quinto año se estiman ventas según proyecciones por \$ 969'582.268, logrando así un indicador de crecimiento del 20,3% respecto al primer año, permitiendo así evidenciar la posible aceptación y la estabilidad del establecimiento mercado y cumpliendo con la necesidad de los clientes. Con base en información de ventas de cadenas de bares en Bogotá y en Cartagena (anexos) se ilustra a continuación las proyecciones de venta anuales de los diferentes productos que ofrecerá Bogotá mares:

**Tabla 4***Ingresos y Ventas Proyectada para Primer Año*

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA		INGRESOS TOTALES	
<b>whisky</b>	1.680,00	\$	247.500,00	\$	415.800.000
<b>bebidas</b>	8.000,00	\$	5.900,00	\$	47.200.000
<b>cerveza</b>	28.000,00	\$	9.000,00	\$	252.000.000
<b>aguardiente</b>	1.920,00	\$	100.000,00	\$	192.000.000
<b>tequila</b>	720,00	\$	180.000,00	\$	129.600.000
<b>ron</b>	960,00	\$	180.000,00	\$	172.800.000
<b>vodka</b>	816,00	\$	160.000,00	\$	130.560.000
<b>fritanga/picadas</b>	6.720,00	\$	25.000,00	\$	168.000.000
<b>cocteles</b>	5.760,00	\$	27.000,00	\$	155.520.000
<b>platos fuertes</b>	8.400,00	\$	27.000,00	\$	226.800.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$</b>	<b>1.890.280.000</b>

*Fuente:* Elaboración propia con base a la simulación financiera de la Universidad EAN.

De acuerdo con la anterior tabla el producto que más representa en ingreso es el whisky con un 27% de los ingresos totales, seguido de los cocteles que presentan un gran número de ventas por unidad y su costo de elaboración son rentables. Los cocteles representan un 16% de los ingresos totales durante el primer año.

Con respecto a la gastronomía, entre las picadas y los platos fuertes representa un 13% de los ingresos y los demás productos de los cuales se destaca la venta de cerveza completan el 100% de las ventas.

**Tabla 5***Proyecciones Financieras Bogotá Mares*

<b>PROYECCIONES</b>					
<b>AÑO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>VENTAS</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>ANUALES</b>	1.890.280.000,0	1.979.871.710,9	2.073.709.710,5	2.171.995.255,9	2.274.939.143,1
<b>COSTOS</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>ANUALES</b>	409.680.000,0	430.753.939,2	452.911.921,8	476.209.711,1	500.705.938,6
<b>MARGEN</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>OPERATIVO</b>	<b>1.480.600.000,0</b>	<b>1.549.117.771,7</b>	<b>1.620.797.788,7</b>	<b>1.695.785.544,8</b>	<b>1.774.233.204,4</b>

*Fuente:* Elaboración propia con base a la simulación financiera de la Universidad EAN.

**1.12 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad**

La principal conclusión esta proyección es que para Bogotá Mares es clave tener una alta afluencia de clientes consumiendo los productos para poder lograr no solo el mantenimiento del establecimiento sino un margen de ganancia aceptable por encima del 30%. Es claro que a los productos gastronómicos y los licores de alta gama son los que más se les saca dividendo, pero no se puede menospreciar los cocteles y las cervezas nacionales y las bebidas sin licor ya que tienen mucho más consumo.

**1.13. Equipo de Trabajo**

A continuación, se describe el equipo de trabajo requerido para la fase operativa de Bogotá Mares:

**Tabla 6***Equipo de Trabajo*

<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>GERENTE GENERAL</b>	1
<b>ADMINISTRADOR</b>	2
<b>JEFE DE MESEROS</b>	1
<b>JEFE DE COCINA</b>	1
<b>TECNICO ELECTRICO</b>	1
<b>DJ</b>	1
<b>COCINEROS</b>	3
<b>MESEROS</b>	6
<b>SEGURIDAD</b>	3
<b>GERENTE COMERCIAL</b>	1
<b>AGENTES COMERCIALES</b>	3
<b>BARMAN</b>	2
<b>COMUNITY MANAGER</b>	1
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

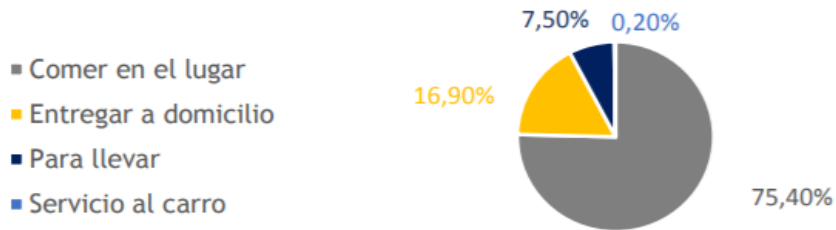
## 2. Análisis del Sector

### 2.1 Caracterización del Sector

El sector de alimentos y bebidas es muy importante para la economía colombiana debido a la cantidad de empleos que genera. En el 2019 la cantidad de establecimientos y de empleos del sector fue:

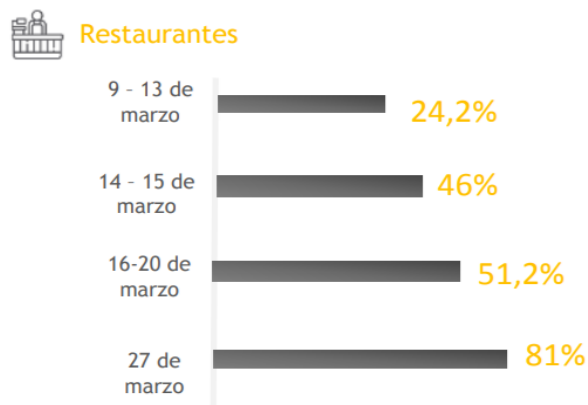
- 800.000 restaurantes y bares
- personas ocupadas en el sector
- 6.8% del total de población ocupada

El sector conecta y aporta a varios sectores de la economía, desde la producción de alimentos, el transporte y el turismo de una región. Adicionalmente el peso de la oferta gastronómica en el turismo es de un 86%, es decir que cuando un turista escoge un lugar una parte fundamental es la gastronomía. Según (Acodrés , 2019 ) en 2019 y a principios del 2020 a las familias colombianas no tenían preferencia entre salir a comer y cocinar, lo cual impulsa aún más el sector, entendiendo que es una distracción, entretenimiento o facilidad para el consumidor. Los canales de distribución de alimentos vienen cambiando con el tiempo, aunque en el 2019 los domicilios desde restaurantes aumentaron, las ventas para comer en el lugar eran mayores:

**Figura 9***Canales de Distribución Gastronomía*

Fuente: Bancolombia.

A principios de 2020 se mostraban unas cifras positivas para el sector, sin embargo, en el mes de marzo de dicho año, el sector se convirtió en uno de los más afectados por la coyuntura del coronavirus por el cierre obligado de sus establecimientos. Entendiendo que es un sector que se sostiene a partir de ingresos diarios lo cual lleva a tener grandes retos para su recuperación. Algunos restaurantes pueden operar con el envío de domicilios, pero los bares y discotecas no ven otra opción por el tipo de negocio que tienen, donde es más importante la experiencia que el consumo. Las pérdidas en el sector se comportaron de la siguiente manera:

**Figura 10***Perdidas Sector Restaurantes*

Fuente: Bancolombia.

Los restaurantes presentan actualmente pérdidas de más del 81% ya que todos deben estar cerrados o deben trabajar a puerta cerrada; además, algunos no están preparados para realizar domicilios y los que lo hacen no venden más del 22%. Las personas también presentan temor a pedir domicilios debido a que puede ser una forma de propagación del virus.

### 2.1.1 Bares y Discotecas

Desde el 19 de marzo de 2020 el gobierno clausuro temporalmente el cierre total de los establecimientos de comercio como bares y discotecas. Los establecimientos se encuentran realmente afectados y afectan a terceros, teniendo en cuenta que el 96,6% operan en locales arrendados y el 39,8% paga impuesto al turismo debido al lugar donde operan. Aunque las medidas solo aplican durante la cuarentena, el sector debe buscar alternativas y seguir protocolos por la cantidad de gente que frecuenta este tipo de lugares (Bancolombia, 2021).

## 2.2 Análisis de las Fuerzas que Impactan el Negocio

### Figura 11

#### *Análisis de Fuerzas*



Fuente: [www.mercadotecnia.com](http://www.mercadotecnia.com).

### **2.2.1 Fuerza 1: Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores**

La entrada de nuevos competidores en el sector de los bares y restaurantes en la ciudad de Cartagena es calificada como alta, ya que es un destino con una oferta turística y hotelera bastante considerable. A pesar de esto, los nuevos competidores deben tener en cuenta ciertos factores que pueden convertirse en barreras para entrar en este mercado en esta ciudad puntualmente tales como:

Requisitos de capital: el centro histórico de Cartagena es el lugar más visitado por los turistas y habitantes de la ciudad, y es ahí en donde se concentra la gran mayoría de bares y restaurantes prestigiosos a donde los turistas suelen ir. Esta zona es declarada patrimonio histórico nacional y el arriendo de locales es muy costoso. Diferenciación del producto: la variedad de bares y restaurantes en la ciudad es alta, por lo tanto, ofrecer un producto, un ambiente y un sentimiento distinto al cliente, será clave para poder competir en este mercado. Para Bogotá Mares el ofrecer un ambiente musical propio del caribe, una oferta gastronómica típica de las zonas costeras del país y una ubicación cercana a la playa de Bocagrande será determinante para poder competir en este nicho en el distrito turístico de Cartagena.

### **2.2.2 Fuerza 2: Poder de Negociación de los Proveedores**

Es alto el poder de negociación de los proveedores ya que Bogotá Mares depende exclusivamente de ellos, por ejemplo, los proveedores de licores y bebidas serán nuestros grandes aliados y se buscará en principio crear un financiamiento con el fin de poder obtener

beneficios en cuanto al precio y plazo de pago, esto se logrará con el tiempo y el fortalecimiento de la confianza entre las partes. Lo mismo sucederá con los proveedores de alimentos en donde tenemos la gran oportunidad de crear una economía circular con ellos y poder utilizar productos sostenibles que decoren o sean parte del establecimiento por medio de un correcto manejo de residuos y reciclaje.

### **2.2.3 Fuerza 3: Poder de Negociación de los Compradores**

El poder de negociación es alto ya que compradores o clientes de bares y restaurantes en Cartagena, se reconocen dos grupos. El primero, los turistas y el segundo, los residentes de la ciudad. Para los turistas existen diversas agrupaciones que influyen en el poder de compra dado que algunos turistas adquieren su viaje a través de intermediarios mayoristas, agencias de viaje, cooperativas, cajas de compensación, entre otros. Estos turistas se ven beneficiados por los volúmenes de compra que realizan estos intermediarios, que se traducen en disminución de precio y aumento en el nivel de calidad y servicio. Los productos y servicios específicos que se ofrecen prepagados se hacen dentro del esquema “All Inclusive” o “Todo Incluido”, estos grupos negocian tarifas reduciendo el precio del restaurante ya que compran paquetes armados a gran volumen, lo que les permite tener gran poder de negociación para manejar el precio final.

Existen otros turistas que arman su propio viaje sin ningún intermediario, éstos son los visitantes que vienen sin grupos ni actividades pre-pagadas y tienen la libertad de elegir sus actividades a la hora de llegar al destino. Al no venir con algún grupo, pagan la tarifa más alta que ofrecen los establecimientos al igual que los residentes en Cartagena, son extremadamente

sensibles al precio, por lo que tienen una alta preferencia hacia los establecimientos de precios bajos.

#### **2.2.4 Fuerza 4: Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos de la industria gastronómica, de bebidas y de licores satisfacen la necesidad de sus consumidores, que por medio de la venta de productos y acompañados de un servicio. Algunas tiendas de conveniencia llegan a ofrecer diversos alimentos empaquetados de preparación sencilla o de autoservicio.

Existen múltiples productos sustitutos como las cadenas de tiendas que venden productos básicos de alimentos y bebidas (café, agua, refrescos, perros calientes, sándwiches, licores, entre otros) tales como Oxxo, D1, ARA, Justo y Bueno y tiendas independientes, cuyo crecimiento es permanente. Para enfrentar esta amenaza se atraerán clientes con la promoción de eventos musicales dentro del establecimiento, difusión de eventos deportivos y culturales y se utilizarán medios y herramientas tecnológicas para promocionar los mismos.

#### **2.2.5 Fuerza 5: La Rivalidad entre los Competidores**

Para cualquier empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Para Bogotá Mares el proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una

industria o sector a través de un ejercicio adivinatorio ni tampoco en el ensayo y error. Se buscará crear un nuevo espacio de entretenimiento con un ambiente temático exclusivo, un lugar de confort y alta recordación para sus visitantes con sonidos caribeños y una puesta escénica diferente, una lista de licores, cocteles y bebidas muy variadas y de corte internacional creando de esta manera un océano azul, buscando marcar diferencia e innovar en el negocio.

### **3. Estudio Piloto de Mercado**

#### **3.1 Análisis y Estudio Piloto del Mercado**

Para la American Marketing Association (AMA), la investigación de mercados se puede definir como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo. Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses. Por lo tanto, a continuación, se desarrollará el análisis, estudio, validaciones y estrategia de mercado para el presente proyecto de creación de empresa Bogotá mares.

##### **3.1.1 Tendencia del Mercado**

A continuación, se mencionan las oportunidades y características de negocio que están teniendo mayor auge dentro del sector de bares y restaurantes, teniendo como referente el cambio a nivel de conductas de la sociedad y las políticas de bioseguridad producto de la actual pandemia:

- **Inmersión profunda en digitalización:** Los últimos meses han demostrado cuán útil puede ser la tecnología en esta industria y jugará un papel aún más importante en el futuro. Más allá de cumplir con las pautas de salud y seguridad, habrá una mayor adopción de tecnologías digitales, no solo para manejar las transacciones sino para ofrecer esquemas de

lealtad o incluso reservar mesas. Las innovaciones tecnológicas podrán proporcionar datos y brindarnos más información sobre el comportamiento de nuestros clientes, desde sus preferencias de bebidas, gustos musicales, hasta los horarios pico de consumo en el bar, toda esta información puede ayudarnos a brindar una experiencia más personalizada. La digitalización también es algo que los clientes esperan cada vez más en sus bares y restaurantes, y hace parte de la experiencia en el lugar, por ejemplo, la implementación de códigos QR para visualizar el menú, realizar pedidos hacer pagos, hacer pagos y según la información recolectada de los clientes generar recomendaciones musicales y de la carta para futuras vistas.

- **Consumo consciente:** Cada vez más clientes buscan calidad por encima de la cantidad en sus bebidas y también siguen buscando esa experiencia de bar que no pueden encontrar en casa. En los próximos años, las tendencias en bares y restaurantes dependerán de los negocios que realmente defiendan la experiencia positiva del consumo de alcohol y ofrezcan alternativas bajas o sin alcohol a medida que las actitudes de los consumidores continúen cambiando. Del mismo modo, los establecimientos deben ser bastante específicos en el lenguaje que usan para hablar sobre la opción de beber de manera consciente, liderando la oferta con sabor, en lugar de encabezados sin alcohol. Entre el auge de los estilos de vida y las dietas, beber conscientemente puede permitirnos detenernos y pensar en cómo y por qué disfrutamos de las bebidas.

- **Alimentos para el pensamiento:** La integración de la barra y la cocina continúa aumentando y liderando el camino con un enfoque en la experiencia general en lugar de una sola bebida o plato. Para las ocasiones de comida y bebida, las oportunidades fuera de las comidas estándar, como un aperitivo, el happy hour y el brunch, y se pueden convertir estos eventos en oportunidades de servicio con propósito.

- **Bebidas populares:** El Whisky y el ron lideran el grupo de licores, pero hay muchas oportunidades para vincular historias, diversidad y valores a categorías de bebidas espirituosas y divisiones de menús. La ginebra, en particular, está experimentando una pequeña evolución, y definitivamente hay espacio para una mayor educación en torno a esta categoría popular pero incomprendida que los bares de música rock en los estados unidos ha tenido un incremento considerable en el consumo por parte de los clientes ya que mucho estos establecimientos están implementando toda una temática cultural con esta bebida.
- **Servicios simplificados y envasados:** La sostenibilidad en todos los negocios de servicio al cliente cada vez tiene más acogida por parte del público, por lo tanto, los recipientes para los cocteles o cualquier clase de bebida deben ser amigables con el ambiente y a su vez deben ser de ágil preparación.
- **Consumidores y sus necesidades:** Todos los focos que interactúan en la vida productiva de un bar restaurante deben ser importantes y priorizados, pero la base del éxito para este tipo de establecimientos son los consumidores y sus necesidades. una de las tendencias que más está en auge hoy en día a nivel mundial entorno a los consumidores es el concepto del "food telling" que es inspirada en la técnica de marketing storytelling (contar historias), que intenta narrar la procedencia de los alimentos de forma, convertir el momento de la comida en un viaje, toda una experiencia sensorial a través de los distintos sabores. El "food telling" es una iniciativa que, más que inversión, requiere de cierta capacidad creativa. Por ello, requiere poner a prueba las habilidades y la creatividad del personal operativo del Bogotá Mares. Las experiencias multisensoriales también son factor de tendencia en los consumidores ya que además de los olores o los sabores, entran en juego otros elementos, como la textura, los colores o la densidad de los alimentos, la distribución del espacio, la decoración, la música o la temperatura del local.

Todos estos factores sirven para provocar diversas sensaciones durante la comida y en general durante toda la experiencia del usuario al interior del lugar. Adicional a estos aspectos las tendencias indican que los usuarios puedan sentir que su opinión afecta en las opciones que le da el restaurante bar en su menú, ambientación, musicalización y servicio al cliente, en este punto en donde la digitalización y las herramientas tecnológicas hacen sinergia con las tendencias de los consumidores y sus necesidades.

- **Musicalización:** Tomarse un cocktail en un bar restaurante cómodo, con buena ambientación, con los mejores bartenders y una música acorde y con el volumen preciso para la ocasión, está en la lista de deseos de muchos turistas y viajeros en el mundo. Las tendencias del mercado en cuanto a la música se refieren para el nicho de bares y restaurantes indican que los sonidos deben estar acorde al lugar en donde se encuentra el establecimiento y el aprovechamiento de los eventos musicales y presentación de artistas que estén en auge en la ciudad. La ciudad de Cartagena tiene como carta de presentación sonidos propios de la ciudad que generan un turismo musical y cultural, géneros como la Champeta, Vallenato, Salsa, Mapalé, entre otros géneros musicales que ambientan a una ciudad de contrastes y gran diversidad cultural. Con su atmósfera llena de alegría recibe a miles de turistas, quienes no pueden resistirse a su música, bailes y fiestas. Los ritmos ancestrales se fusionan con las nuevas tendencias y el resultado son nuevos géneros que todos disfrutan. La gaita, el acordeón, los tambores y la guacharaca nunca pueden faltar. Adicional a esto, esta ciudad acoge grandes eventos musicales, como el Festival Internacional de Música y el Festival de Bandas, además, es sitio predilecto de conciertos y espacio de formación de grandes músicos a nivel nacional. Toda esta mezcla de ritmos y eventos podrán ser aprovechados en las presentaciones en vivo y puesta escénica que

Bogotá Mares ofrecerá a sus clientes y así mismo generar que ellos a través de la música tengan una experiencia única al interior de restaurante bar.

- **Inclusión y diversidad:** Es un momento sin precedentes en industria de los bares y restaurantes donde las conversaciones sobre inclusión y diversidad nunca han sido más urgentes e importantes. Es genial ver que se destacan las voces negras, LGBTQ +, mujeres y otras minorías. Se debe trabajar en comunidad para crear espacios y oportunidades para que todos tengan un asiento en la mesa; esto se reduce a la capacitación de prejuicios inconscientes, la capacitación en espacios más seguros, la capacitación del personal, las políticas y prácticas que crean un entorno y una cultura inclusivos y diversos y constante. trabajar por una verdadera alianza.

En conclusión las tendencias a nivel mundial para el sector de bares y restaurantes están basadas en la adopción de tecnología digital implementada para impactar positivamente la experiencia de servicio, las opciones bajas y sin alcohol son cada vez más populares considerando la forma de presentar estos servicios en el menú y ante los clientes, la sinergia de la cocina y el bar para ofrecer experiencias de servicio únicas, las sostenibilidad y el cumplimiento de los estándares de la industria en cuanto bioseguridad y legalidad para que sea un lugar seguro para todos.

### **3.1.2 Segmentación de Mercado Objetivo**

Bogotá Mares tendrá como mercado objetivo los viajeros que lleguen tanto a nivel nacional como internacional a la ciudad de Cartagena sin olvidar al habitante local que pueden

también ser consumidor de nuestro establecimiento. Principalmente se atacarán los viajeros por motivos de placer que lleguen a la ciudad, las personas que van por motivos de congresos o eventos especiales de trabajo, excursiones universitarias y la posibilidad de que empresas del sector público y privado o grupos familiares realicen eventos en nuestras instalaciones. Los estratos económicos a los que apuntará el bar serán entre 4 y 6, con la posibilidad de manejar moneda nacional y extranjera como dólar o euros.

### **3.1.3 Mercado Turístico en Cartagena y Departamento de Bolívar**

El departamento de Bolívar, del cual Cartagena es su capital, es un territorio que resume en toda su extensión la multiculturalidad, los ecosistemas, los paisajes más diversos y bellos, y comienza a consolidarse como importante destino del turismo nacional e internacional. Según las cifras que maneja Centro de Información Turística de Colombia – CITUR del Viceministerio de Turismo para periodo antes de pandemia, en el 2019, las entradas de viajeros internacionales que llegaron al departamento alcanzaron la cifra de 519.132, entre enero y diciembre, lo que significó un incremento del 7% respecto al mismo periodo del año Anterior (2018). Llegada de Pasajeros aéreos nacionales en vuelos regulares, registró una cifra de 2.230.225 visitantes nacionales, que tuvo un incremento del 5% con respecto al año anterior. Otros indicadores como el número de visitantes extranjeros no residentes, y visitantes a parques naturales, registraron incrementos comparados al año anterior. Por otra para las salidas de pasajeros en terminales de transporte terrestre tuvieron una disminución del 26%. En el periodo enero - julio de 2021 las entradas de viajeros internacionales que llegaron al departamento alcanzaron la cifra de 114.150 y nacionales

de 924.142 en donde el incremento con respecto al año 2020 en plena pandemia fue del 89.20% lo cual indica el inicio de la reactivación del sector turismo en la ciudad y en el país.

Según el Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar ICULTUR en una encuesta realizada en 2018, los turistas nacionales que llegan a la ciudad de Cartagena provienen principalmente de las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Medellín y de los departamentos del Cesar, Córdoba, Sucre, Norte de Santander, Risaralda. Y los turistas extranjeros provienen de Europa, Sudamérica y Norte América. El 41% de los visitantes viajaron con un acompañante, 31.9% con 3 o 4 personas, al igual que en grupos de 5 (27,1%). En lo referente al tipo de alojamiento, el 48% de visitantes se hospedaron en hoteles/resort, un 34% en hostales, 13% en casas o apartamentos familiares, y el restante 4% en casas arrendadas y pensiones. La motivación principal de viaje son las vacaciones (82%), la visita a amigos y/o familiares (13%) y el restante referente a trabajo y estudios (4%). Los turistas manifestaron que los elementos que más le atrajeron fue la cultura (45%), las fiestas (36%) y en menor medida por la geografía y el paisaje (9%). El tiempo de estadía de los turistas en el pueblo, fue principalmente tres (3) días (32%), seguido de una estadía entre 4 y 7 días (25%) y 2 días 15%).

Para el perfil del turista internacional, la entidad de promoción internacional de Colombia PROCOLOMBIA, ha desarrollado distintos estudios que definen detalladamente el perfil del turista internacional que visita el país. Para el caso de Cartagena y el departamento de Bolívar, los estudios de PROCOLOMBIA establecen que los principales mercados turísticos extranjeros provienen de los países de Estados Unidos, Argentina y Brasil. Sin embargo, con la reactivación económica poscovid y la apertura de nuevas rutas aéreas en Cartagena, se espera que el mercado se expanda hacia los países de Perú, Holanda, Alemania y México. En el 2018, PROCOLOMBIA definió al perfil del turista estadounidense en Colombia con las siguientes

características generales: Segundo emisor de viajes a Colombia, con un crecimiento de 6% 2016-2017. La mayoría de viajeros tienen entre 21 a 40 años. Cartagena se encuentra en tercer lugar de sus ciudades colombianas preferidas para visitar. Los motivos de viaje principales fueron vacaciones, recreo y ocio (78%), negocios y motivos profesionales (13%), otros motivos (5%), eventos (3%) y salud y atención médica (0,70%). Primer emisor de viajeros de reuniones y negocios de Colombia. Norteamérica es la tercera región de donde provienen el mayor número de eventos realizados en el país (ICULTUR).

Respecto al ecoturismo, las personas que se dedican a este tipo de turismo según PROCOLOMBIA se gasta en promedio por día \$400 USD. Las principales tendencias en este segmento se visionan hacia una oferta entre naturaleza ligada a la cultura, a descubrir lugares inexplorados, tener contacto local (home-stay, food experience y home maid) y la conservación. Las experiencias más buscadas son la observación de flora y fauna, seguido de birdwatching, compartir con comunidades, aventura, senderismo y montañismo. Principalmente provienen de Estados Unidos, Alemania y España, quienes viajan más en pareja y en grupos. Este tipo de turista tiene un promedio de estancia de una semana (ICULTUR).

### **3.1.4 Descripción de los Consumidores**

Los consumidores de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena se podrían discriminar por las siguientes categorías:

- Turista Extranjero: Tiene alto nivel adquisitivo y por lo general llega a la ciudad por vuelo comercial o por crucero. Le gusta el ecoturismo, deportes extremos, ocio nocturno y la

gastronomía local. Teme mucho por la seguridad de la ciudad y del país y debido a esto siempre tratará de conocer lugares cercanos a su lugar de hospedaje o recomendamos por las autoridades.

- **Turista Nacional:** Nivel adquisitivo alto-medio, llega a la ciudad por vuelo comercial o vía terrestre. Le gusta el ocio nocturno, la playa y la gastronomía local, no le teme tanto a la inseguridad de la ciudad en comparación al extranjero y se puede arriesgar un poco más a visitar lugares alejados de su sitio de hospedaje, pero prefiere la comodidad.
- **Viajero de negocios nacional o extranjero:** Nivel adquisitivo alto-medio, llega a la ciudad por vuelo comercial o vía terrestre. Le gusta el ocio nocturno y la gastronomía local, no tiene mucho tiempo en comparación con el turista así que tratar de aprovechar los pocos espacios de descanso que tenga en su agenda para disfrutar de la ciudad y en especial de lugares aledaños a su lugar de hospedaje.
- **Residente:** Nivel adquisitivo diverso, conocedor de la ciudad, pero habido de conocer nuevas propuestas a nivel gastronómico como de entretenimiento nocturno.

### **3.1.5 Tamaño del Mercado**

Según la ANATO, en el 2019 en la ciudad de Cartagena se registraron alrededor de 2.800.000 visitantes que ingresaron a la ciudad en vuelos comerciales, vía terrestre y cruceros y que debido a la pandemia obviamente se redujo en casi en 77% durante el 2020 y 2021 pero se proyecta que hacia el 2022 y la humanidad supera el problema de bioseguridad, las cifras de visitantes se puedan incrementar en casi un 10% con respecto al 2019.

### **3.1.6 Diseño de las Herramientas de Investigación**

Para la validación del emprendimiento Bogotá Mares, se escogieron cinco grupos de interés representativos:

- Expertos técnicos
- Aliados clave
- Empresarios
- Expertos en políticas de sostenibilidad
- Clientes potenciales

La metodología de investigación seleccionada para realizar la medición de percepción de los expertos en emprendimiento, en políticas sociales y empresarios; el instrumento seleccionado fue la entrevista semiestructurada, que permite indagar con profundidad la percepción del entrevistado a partir de su lenguaje verbal y no verbal. Como lo afirman Denzin y Lincoln (2005), la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” utilizando técnicas de recolección de datos, los cuales están fuertemente influenciados por las características personales del entrevistado y proporcionan información cualitativa.

Para el segundo grupo de interés que son los clientes potenciales, la metodología fue el sondeo de opinión, herramienta que permite recolectar datos específicos del público en general, conocer su opinión y obtener información de forma cuantitativa y cualitativa.

### **3.1.7 Metodología de las Entrevistas Semiestructuradas**

La metodología de investigación escogida para hacer las entrevistas semiestructuradas fue la cualitativa. Se optó por realizar entrevistas a expertos ya que constituyen un medio

adecuado para recoger datos empíricos donde el investigador puede tomar la decisión acerca de respetar el lenguaje de los entrevistados y cuidar que sus categorizaciones o expresiones no distorsionen u obstaculicen los significados que les asignan sus informantes. (Troncoso, 2003).

**3.1.7.1 Objetivo.** Conocer la percepción de los expertos con respecto a la propuesta de valor, la viabilidad de las estrategias de monetización y la segmentación del mercado.

**3.1.7.2 Público Objetivo.** Para la aplicación del instrumento de medición, se seleccionó de manera aleatoria simple a los expertos técnicos, aliados clave, empresarios y expertos en políticas de sostenibilidad, así como empresarios ya constituidos con proyectos exitosos en la cual se les aplicó el instrumento de entrevista semiestructurada. El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema en emprendimientos de bares y restaurantes o con vasta experiencia en este tipo de negocios más la persona experta en políticas sostenibles, que son reconocidas y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones. La identificación de las personas que formarán parte del juicio de expertos es una parte crítica en este proceso (Escobar, Cuervo, 2008).

Se realizaron 8 entrevistas a expertos en varios grupos de intereses para validar la viabilidad del modelo de negocio que se plantea con Bogotá Mares. A continuación, se explicará la forma en que se desarrollaron las entrevistas.

**3.1.7.3 Expertos Técnicos (verifica aspectos técnicos de la propuesta de valor y del concepto de negocio, costos).**

- Zulia Malagón (40 años): administradora y socia de cadena de bares Colombian Pub con más de 20 años de experiencia.

- Helbert Gonzalez (40 años): Administrador y socio del restaurante Pasteles y Delicias con más de 10 años de experiencia.

Se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Desde su experiencia, un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena como podría generar un valor agregado y diferenciador para que fuera viable?

2. Desde su experiencia, ¿cuál es la mejor manera de vincular a los proveedores, empleados, comunidades y demás actores de la cadena de valor, para que un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena funcione de forma óptima?

3. ¿Para un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena, que aspectos técnicos (logística, equipos, capacitación, locaciones) podrían encarecer la viabilidad del proyecto?

4. ¿Cuánto tiempo considera desde su experiencia pueda empezar a funcionar de forma óptima en un emprendimiento como el descrito?

5. ¿Cuáles son los errores comunes que se cometen en la planificación de proyectos de creación de empresa?

6. ¿Qué tipo de perfiles y cargos debería tener dentro de la planificación de personal para un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena con el fin de poder implementar de forma correcta la fase operativa del proyecto?

7. ¿Como el nicho de negocio de este emprendimiento tiene que ver mucho con los ambientes temáticos y musicales, que tipo de muisca y temática considera que sea viable ara este tipo de emprendimiento y en esa ciudad?

8. ¿Cuál es la mejor forma de posicionar la marca de este emprendimiento para que pueda ser exitoso teniendo en cuenta la ciudad, el sector turístico y hotelero?

#### **3.1.7.4 Aliados Clave (proveedor, socio, distribuidor, costos).**

- David Castellanos (38 años): Administrador y socio de bar restante GAIA con mas de 15 años de experiencia.

- Victor Manuel Rodríguez (47 años): Administrador y socio del restaurante CRAVING con más de 8 años de experiencia.

Se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Desde su experiencia, un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena como podría generar un valor agregado y diferenciador para que fuera viable?

2. Desde su experiencia, ¿cuál es la mejor manera de vincular a los proveedores, empleados, comunidades y demás actores de la cadena de valor, para que un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena funcione de forma óptima?

3. ¿Para un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena, que aspectos técnicos (logística, equipos, capacitación, locaciones) podrían encarecer la viabilidad del proyecto?

4. ¿Cuánto tiempo considera desde su experiencia pueda empezar a funcionar de forma óptima en un emprendimiento como el descrito?
5. ¿Cuáles son los errores comunes que se cometen en la planificación de proyectos de creación de empresa?
6. ¿Qué tipo de perfiles y cargos debería tener dentro de la planificación de personal para un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena con el fin de poder implementar de forma correcta la fase operativa del proyecto?

**3.1.7.5 Empresarios (validar el concepto del negocios, potencial y visión emprendedora, costos y modelo de ingreso).**

- Francisco Pardo (40 años): CEO de 7Gradio.fmy asesor comercial de NOKIA en Santiago de Chile con más de 20 años de experiencia.
- Cesar Suarez (42 años): CEO de BPS Consultores, empresa de tecnología con más de 15 años de experiencia.

Se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Desde su experiencia, un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena como podría generar un valor agregado y diferenciador para que fuera viable?
2. Desde su experiencia, ¿cuál es la mejor manera de vincular a los proveedores, empleados, comunidades y demás actores de la cadena de valor, para que un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena funcione de forma óptima?

3. ¿Para un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena, que aspectos técnicos (logística, equipos, capacitación, locaciones) podrían encarecer la viabilidad del proyecto?
4. ¿Cuánto tiempo considera desde su experiencia pueda empezar a funcionar de forma óptima en un emprendimiento como el descrito?
5. ¿Cuáles son los errores comunes que se cometen en la planificación de proyectos de creación de empresa?
6. ¿Qué tipo de perfiles y cargos debería tener dentro de la planificación de personal para un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena con el fin de poder implementar de forma correcta la fase operativa del proyecto?

#### **3.1.7.6 Expertos en Políticas de Sostenibilidad.**

- Gloria Isabel Londoño (40 años): directora de innovación y gestión del conocimiento en FENALCO con más 15 años de experiencia.
- Oscar Adolfo Arroyo: Ingeniero ambiental de EPM con más 15 años de experiencia.

1. ¿Desde su experiencia, un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena como podría implementar políticas de sostenibilidad y economía circular?
2. Desde su experiencia, ¿cuál es la mejor manera de vincular a los proveedores, empleados, comunidad y demás actores en una política de sostenibilidad y economía circular para un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena?

3. ¿Para un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena, la implementación de políticas de sostenibilidad y economía circular podrían encarecer la viabilidad del proyecto?
4. ¿A nivel de legislación y temas tributarios que hay que tener en cuenta para que un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena, cuente con una política de sostenibilidad y economía circular?
5. ¿Cuánto tiempo consideras desde su experiencia que una política de sostenibilidad y de economía circular pueda empezar a funcionar de forma óptima en un emprendimiento?
6. ¿Cuáles son los errores comunes en la implementación de una política de sostenibilidad y de economía circular en emprendimientos?
7. ¿Qué tipo de perfil y cargo debería tener dentro de la planificación de personal para un emprendimiento como el de un bar restaurante en la ciudad de Cartagena con el fin de poder implementar de una política de sostenibilidad y de economía circular?

A continuación, se colocará el link donde se pueden consultar los audios de las entrevistas:

[https://drive.google.com/drive/folders/1OivlfLgmcvbPwphlAn4tQPYEhE\\_AiQWS?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1OivlfLgmcvbPwphlAn4tQPYEhE_AiQWS?usp=sharing)

### **3.1.7.7 Análisis de las Entrevistas.**

**Figura 12**

*Análisis Entrevistas a Expertos Técnicos*

**Bitácora de validación**

Experimento # \_\_\_\_

Nombre: **Bogota Mares (Expertos técnicos)**

Realizar el número de iteraciones necesarias para validar todo el Modelo de Negocio

**Hipótesis**

Seleccione los componentes de modelo de negocio a validar. Realice la descripción de cada hipótesis y los supuestos críticos que determinan la validez de la hipótesis.

- Cliente y Problema
- Solución
- Canales y relación
- Modelo de Ingresos
- Actividades y Recursos
- Aliados
- Costos

**Descripción:**

**Viabilidad de un emprendimiento basado en la creación de un Bar Restaurante temático en la ciudad Cartagena post pandemia**

---

**Supuestos Críticos:**

**Recomendaciones y experiencias en implementación de estrategias para la creación de un Bar Restaurante temático en la ciudad Cartagena post pandemia.**

.

**Diseño del Experimento**

Determine cómo va a testear sus hipótesis y supuestos, busque opciones que requieran poca inversión. Determine los criterios y métricas de éxito: El experimento se corre con # Personas y se espera que # Personas respondan de manera positiva

**Metodología:**

**Entrevistas a 2 personas expertas y con experiencia en la administración de bares y restaurantes.**

**Métricas:**

**Que existan estrategias viables para este tipo negocio que puedan ser innovadoras y que sus experiencias sean provechosas para la futura puesta en servicio del bar restaurante.**

**Resultados**

Documente el resultado final de su experimento, tanto la métrica resultante como los hallazgos relevantes.

Las experiencias contadas por los expertos técnicos fueron muy importantes ya que la atención al cliente, la temática y el ambiente que se genere en el bar restaurante es clave para el éxito del mismo. Adicional a esto, es importante tener una buena coordinación con los empleados y las actividades del propios del negocio.

**Aprendizaje y decisiones**

Qué aprendió, que va a ajustar y que cambios importantes (Pivotes) va a realizar en su modelo de negocio.

Tener lideres en la parte administrativa, operativa y técnica para que las actividades del bar se hagan de manera coordinada.

*Fuente.* Elaboración propia basada en documentación de la universidad EAN

**Figura 13**

*Análisis Entrevistas a Aliados Clave*

**Bitácora de validación**

Experimento # \_\_\_\_

Nombre: **Bogota Mares (Aliados Clave)**

Realizar el número de iteraciones necesarias para validar todo el Modelo de Negocio

**Hipótesis**

Seleccione los componentes de modelo de negocio a validar. Realice la descripción de cada hipótesis y los supuestos críticos que determinan la validez de la hipótesis.

- Cliente y Problema
- Solución
- Canales y relación
- Modelo de Ingresos
- Actividades y Recursos
- Aliados
- Costos

**Descripción:**

**Viabilidad de un emprendimiento basado en la creación de un Bar Restaurante temático en la ciudad Cartagena post pandemia**

---

**Supuestos Críticos:**

**Estrategias técnicas, operativas y administrativas se puedan implementar en la creación de un Bar Restaurante temático en la ciudad Cartagena post pandemia.**

**Diseño del Experimento**

Determine cómo va a testear sus hipótesis y supuestos, busque opciones que requieran poca inversión. Determine los criterios y métricas de éxito: El experimento se corre con # Personas y se espera que # Personas respondan de manera positiva

**Metodología:**

**Entrevistas a 2 personas expertas en manejo de productos y proveedores de alimentos y licores**

**Métricas:**

**Que existan estrategias viables para este tipo de negocio que involucren solo a los actores principales de la cadena de valor**

**Resultados**

Documente el resultado final de su experimento, tanto la métrica resultante como los hallazgos relevantes.

Es importante tener una política administrativa solida en función del manejo de los proveedores de productos ya que ellos son aliados fundamentales para la operación. La seriedad y el buen manejo financiero es la clave de la armonía con los actores principales de la cadena de valor.

**Aprendizaje y decisiones**

Qué aprendió, que va a ajustar y que cambios importantes (Pivotes) va a realizar en su modelo de negocio.

Los proveedores son unos los principales aliados en este negocio por lo tanto es importante una buena escogencia de los mismos y tener una relación de confianza con ellos.

*Fuente.* Elaboración propia basada en documentación de la universidad EAN

**Figura 14**

*Análisis Entrevistas a Expertos en Sostenibilidad*

<p>Bitácora de validación Experimento # _____ Nombre: <b>Bogota Mares (Sostenibilidad)</b></p> <p><small>Realizar el número de iteraciones necesarias para validar todo el Modelo de Negocio</small></p>	
<p><b>Hipótesis</b></p> <p><small>Seleccione la composición de modelo de negocio a validar. Realiza la descripción de cada hipótesis y los supuestos críticos que determinan la validez de la hipótesis.</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Cliente y Problema</li> <li><input type="checkbox"/> Solución</li> <li><input type="checkbox"/> Canales y relación</li> <li><input type="checkbox"/> Modelo de Ingresos</li> <li><input type="checkbox"/> Actividades y Recursos</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Aliados</li> <li><input type="checkbox"/> Costos</li> </ul>	<p><b>Descripción:</b></p> <p>Viabilidad de un emprendimiento basado en la creación de un Bar Restaurante temático en la ciudad Cartagena post pandemia</p>
	<p><b>Supuestos Críticos:</b></p> <p>Estrategias en temas de sostenibilidad y economía circular que se puedan implementar en la creación de un Bar Restaurante temático en la ciudad Cartagena post pandemia.</p>
	<p><b>Metodología:</b></p> <p>Entrevistas a 2 personas expertas en sostenibilidad</p>
	<p><b>Métricas:</b></p> <p>Que existan estrategias viables para este tipo de negocio que involucren no solo a los actores principales sino a la comunidad</p>
<p><b>Diseño del Experimento</b></p> <p><small>Determine cómo va a testear sus hipótesis y supuestos, busque opciones que requieran poca inversión. Determine los criterios y métricas de éxito: El experimento se corre con 4 Personas y se espera que 4 Personas respondan de manera positiva</small></p>	<p><b>Métricas:</b></p> <p>Hay un numero amplio de estrategias y acciones que se pueden implementar en bar restaurante como el manejo de aguas residuales, el manejo de residuos, la implementación de paneles solar para el consumo de energía y la vinculación con la comunidad del sector para generar economía circular con el reciclaje y la implementación de utensilios dentro del bar totalmente sostenibles.</p>
<p><b>Resultados</b></p> <p><small>Documente el resultado final de su experimento, tanto la métrica resultante como los hallazgos relevantes.</small></p>	<p>Es prioritario contar con una política de sostenibilidad con acciones concretas y coordinación con todos los actores para que desde el inicio se tengan resultados en esta materia.</p>
<p><b>Aprendizaje y decisiones</b></p> <p><small>Qué aprendió, que va a ajustar y que cambios importantes (Pivotes) va a realizar en su modelo de negocio.</small></p>	

*Fuente.* Elaboración propia basada en documentación de la universidad EAN

**Figura 15**

*Análisis Entrevistas a Empresarios*

<p>Bitácora de validación Experimento # _____ Nombre: <b>Bogota Mares (Empresarios)</b></p> <p><small>Realizar el número de iteraciones necesarias para validar todo el Modelo de Negocio</small></p>	
<p><b>Hipótesis</b></p> <p><small>Seleccione la composición de modelo de negocio a validar. Realiza la descripción de cada hipótesis y los supuestos críticos que determinan la validez de la hipótesis.</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Cliente y Problema</li> <li><input type="checkbox"/> Solución</li> <li><input type="checkbox"/> Canales y relación</li> <li><input type="checkbox"/> Modelo de Ingresos</li> <li><input type="checkbox"/> Actividades y Recursos</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Aliados</li> <li><input type="checkbox"/> Costos</li> </ul>	<p><b>Descripción:</b></p> <p>Viabilidad de un emprendimiento basado en la creación de un Bar Restaurante temático en la ciudad Cartagena post pandemia</p>
	<p><b>Supuestos Críticos:</b></p> <p>Validar el concepto del negocios, potencial y visión emprendedora, costos y modelo de ingreso.</p>
	<p><b>Metodología:</b></p> <p>Entrevistas a 2 empresarios</p>
	<p><b>Métricas:</b></p> <p>Conocer su concepto sobre la viabilidad del negocio y sus recomendaciones</p>
<p><b>Diseño del Experimento</b></p> <p><small>Determine cómo va a testear sus hipótesis y supuestos, busque opciones que requieran poca inversión. Determine los criterios y métricas de éxito: El experimento se corre con 4 Personas y se espera que 4 Personas respondan de manera positiva</small></p>	<p>Los conceptos ambos empresarios fueron ambiguos ya que para uno el negocio no es viable por el tema de la pandemia y para el otro es bastante viable dependiendo de la temática del bar.</p>
<p><b>Resultados</b></p> <p><small>Documente el resultado final de su experimento, tanto la métrica resultante como los hallazgos relevantes.</small></p>	<p>La pandemia se va a demorar bastante tiempo en que sea mitigada y eso puede afectar los tiempos y la forma de la implementación y puesta en servicio del negocio</p>
<p><b>Aprendizaje y decisiones</b></p> <p><small>Qué aprendió, que va a ajustar y que cambios importantes (Pivotes) va a realizar en su modelo de negocio.</small></p>	

*Fuente.* Elaboración propia basada en documentación de la universidad EAN

### **3.1.7.8 Conclusiones de las Entrevistas Semiestructuradas.**

- Es importante para cualquier tipo de compañía independiente que sea un emprendimiento tener claro cómo funcionan todos los actores de la cadena de valor, esto con el fin de que la información fluya de forma sincronizada y organizada y la estructura de negocio quede clara para todas las partes.
- El lienzo de modelo de negocio sostenible es una gran herramienta para poder identificar todas las actividades y conocer de forma clara los actores involucrados en la estructura de la empresa. esta herramienta se debe actualizar a menudo en como una carta de navegación para cualquier organización.
- Las entrevistas dieron unos puntos de vista que enriquecieron la visión del emprendimiento que se piensa analizar ya que cada entrevistado desde su rol tiene diferentes puntos de vista, experiencias y sugerencias que ayudan a aterrizar mucho las la idea de negocio.
- Para que Bogotá Mares sea un negocio viable es necesario tener en cuenta muchas más aristas de las que hasta ahora se habían manejado ya que el manejo de pandemia, la ubicación geográfica del sitio, la temática, ambiente y las políticas sostenibles van a afectar de forma directa que el proyecto sea viable económica, técnica y operativamente.

### **3.1.8 Metodología del Instrumento Sondeo de Opinión**

Como sugiere Hernández, Fernández y Baptista (2014), la muestra para este tipo de investigaciones se determinó con una selección probabilística, pues cualquier sujeto de la población tiene la posibilidad de ser seleccionado. La implementación del instrumento se realizó

bajo la metodología de sondeo de opinión aplicada en la modalidad de videollamada desde la ciudad de Bogotá. El sondeo de opinión se aplicó a través de un formulario para conocer las percepciones y preferencias de los clientes potenciales y de esta forma poder determinar la aceptación que tendría un bar restaurante como Bogotá Mares como propuesta de entretenimiento y oferta gastronómica en la ciudad de Cartagena.

**3.1.7.1 Objetivo.** Medir el nivel de percepción de los clientes potenciales de Bogotá Mares sobre sus hábitos de consumo, preferencias musicales y sus tendencias tecnológicas y de sostenibilidad, con el objetivo de ayudar a la toma de decisiones gerenciales y aportar a la validación del emprendimiento.

**3.1.7.2 Público Objetivo.** Para la aplicación del instrumento de medición se seleccionó de manera aleatoria a personas de mayores de edad en la ciudad de Bogotá y con la capacidad de viajar como turista o por otro tipo de motivos a la ciudad de Cartagena e ir a este tipo de establecimientos.

**3.1.7.3 Diseño del Instrumento.** El sondeo de opinión se realizó indagando sobre temáticas como ciudades preferías para visitar, actividades y ambientes favoritos para un visitar un bar restaurante, bebidas y gastronomía y otras preferencias.

**3.1.7.4 Tamaño del Mercado.** La muestra se calculó con la metodología de cálculo de la muestra poblaciones finitas que consiste en tener una muestra seleccionada de los encuestados elegidos y que representan a la población total. El tamaño de la muestra es una porción

significativa de la población que cumple con las características de la investigación reduciendo los costos y el tiempo (Herrera Castellanos) 2011. Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería (Hernández, 2014):

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

Figura 9. Formula población finita

Donde:

**N:** Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados), 2'800.000 visitantes aproximadamente al año en Cartagena.

**Z:** Es una constante que depende del nivel de confianza que se asigna al resultado. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos en un 95,5% que es el valor seleccionado para esta encuesta, por lo cual la contante para este valor será 2.

### Tabla 7

#### Nivel de Confianza

Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

Fuente. Elaboración propia basada en estadísticas de población finita [www.questionpro.com](http://www.questionpro.com)

**e:** Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtiene si se pregunta al total de ella y que para esta encuesta será de un 4,2%.

**p:** Es la proporción de individuos que poseen la característica de estudio en la población, este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=5\%$  (0.05), que es la opción más segura.

**q:** Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$  (en este caso  $1-0.05 = 0.95$ ).

**n:** Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se realizaron).

En el desarrollo de formula el vaor resultante es el siguiente:

$$n = 107,7$$

De acuerdo con lo anterior, se determina que el tamaño de la muestra debe ser de 107 encuestados.

**3.1.7.5 Descripción Logística.** Como se aprecia en la tabla 7, la aplicación del sondeo se realizó vía telefónica en la ciudad de Bogotá, durante el mes de agosto del 2021:

### Tabla 8

Localización.

LOCALIZACIÓN	NÚMERO DE LA MUESTRA A ENCUESTAR
Bogotá	107

Fuente. Elaboración propia.

Las actividades que se desarrollaron en las diferentes etapas para el sondeo de opinión se aprecian en la tabla 8:

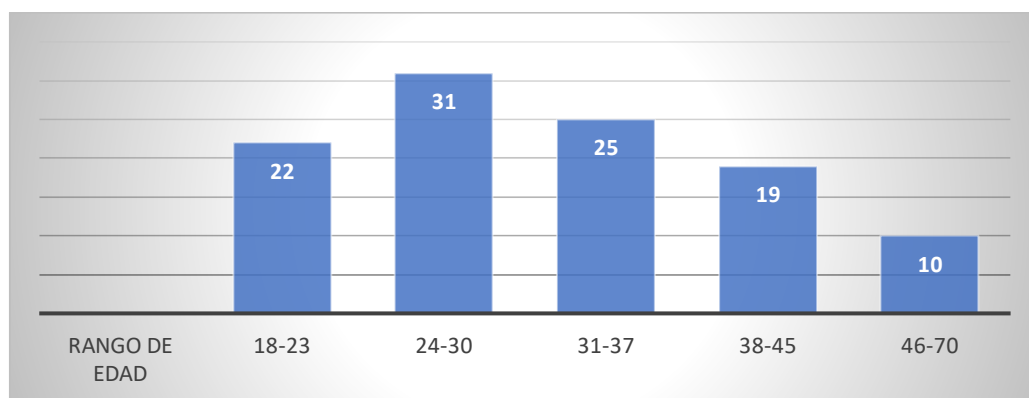
**Tabla 9***Actividades.*

ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Elaboración del formulario	Equipo Bogotá Mares
Aplicación del instrumento de medición	
Análisis de los datos	
Conclusiones	

*Fuente.* Elaboración propia.

**3.1.7.6 Resultados del Sondeo de Opinión.** A continuación, se ilustrarán las preguntas más relevantes y los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a través de las encuestas a personas que podrían ser clientes del bar restaurante Bogotá Mares. La encuesta se realizó a través de la Universidad Ean con estudiantes de pregrado y posgrado, familiares, amigos y referidos para un total de 107 personas, esta muestra es generada por fuente propia.

### Rango de Edad

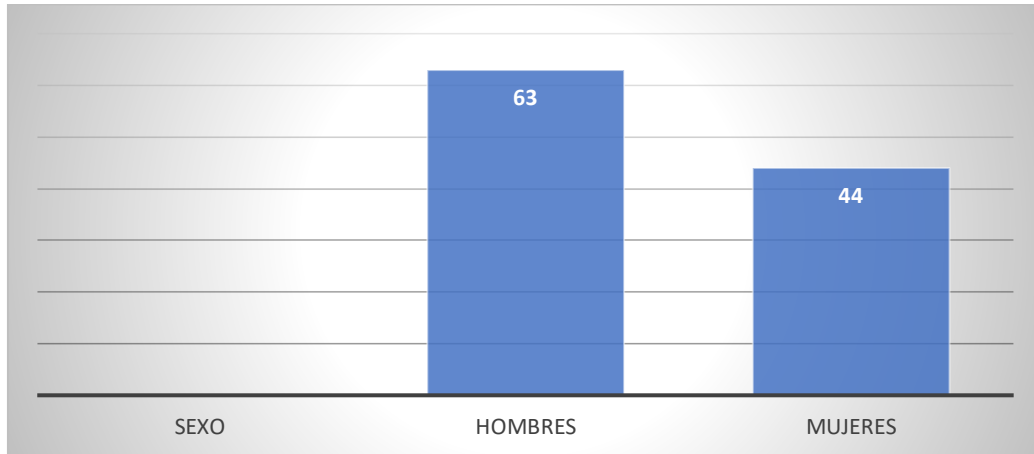
**Figura 16***Rango de Edad*

Fuente: Elaboración propia.

**Sexo**

**Figura 17**

*Sexo*

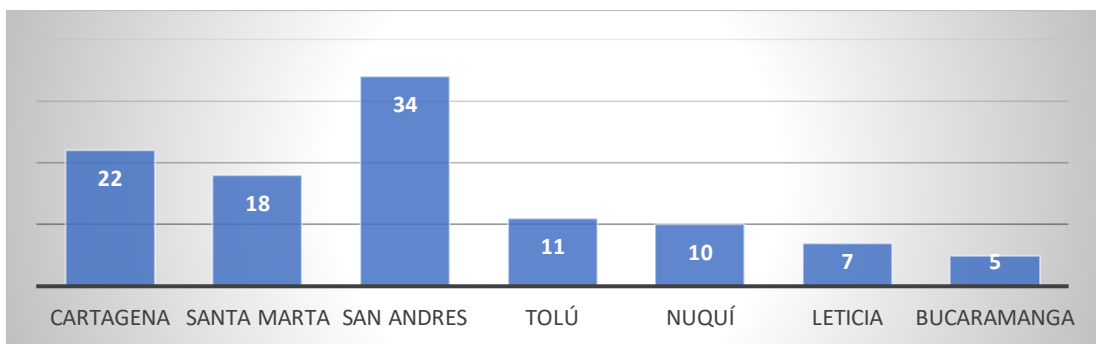


Fuente: Elaboración propia.

**Pregunta 1. ¿Ciudad o lugar turístico a cual les gustaría ir de viaje de placer en Colombia?**

**Figura 18**

*Pregunta 1*

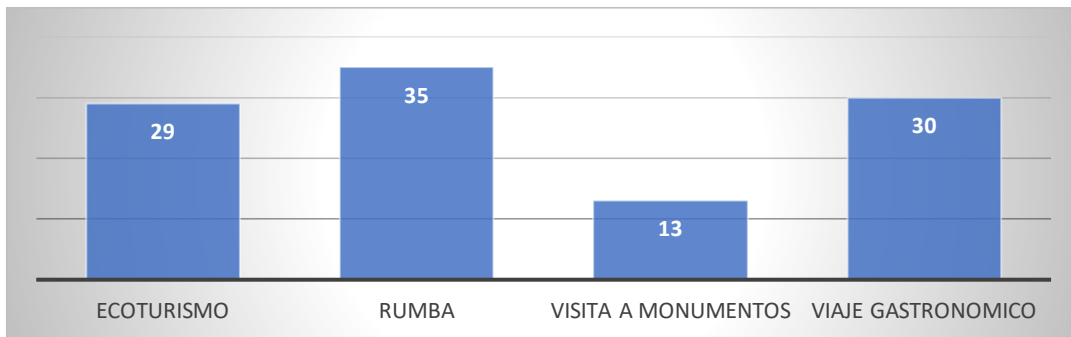


Fuente: Elaboración propia.

**Pregunta 2. ¿De las siguientes actividades, cual le gustaría más hacer en un viaje de placer?**

**Figura 19**

*Pregunta 2*

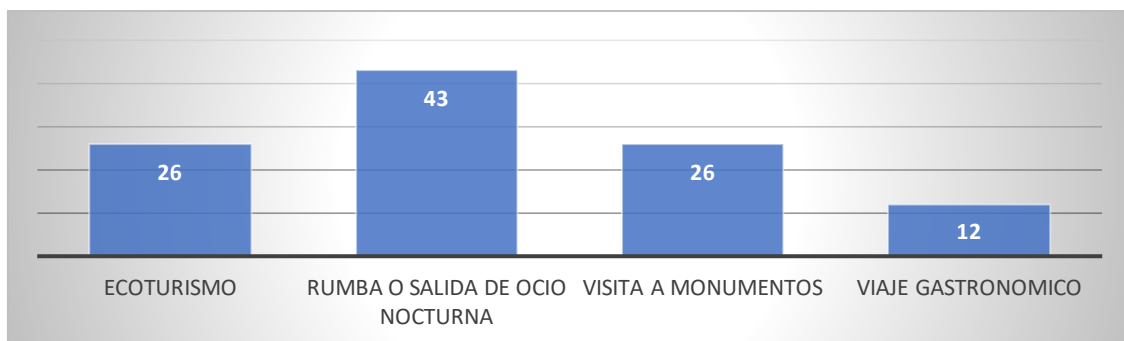


*Fuente:* Elaboración propia.

**Pregunta 3. Si estuviera en la ciudad de Cartagena como turista, ¿qué tipo de actividad más le gustaría hacer en esta ciudad?**

**Figura 20**

*Pregunta 3*

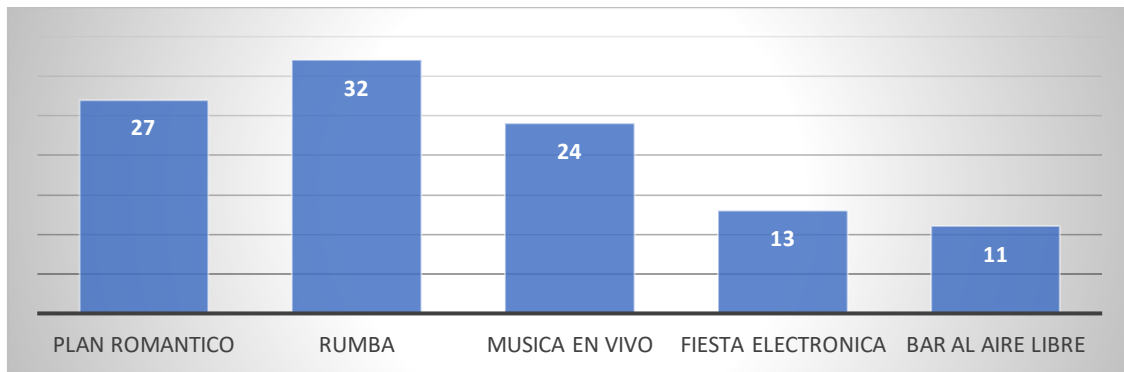


*Fuente:* Elaboración propia.

**Pregunta 4. Si estuviera en la ciudad de Cartagena como turista, ¿qué tipo de temática para salir en la noche más elegiría?**

**Figura 21**

*Pregunta 4*

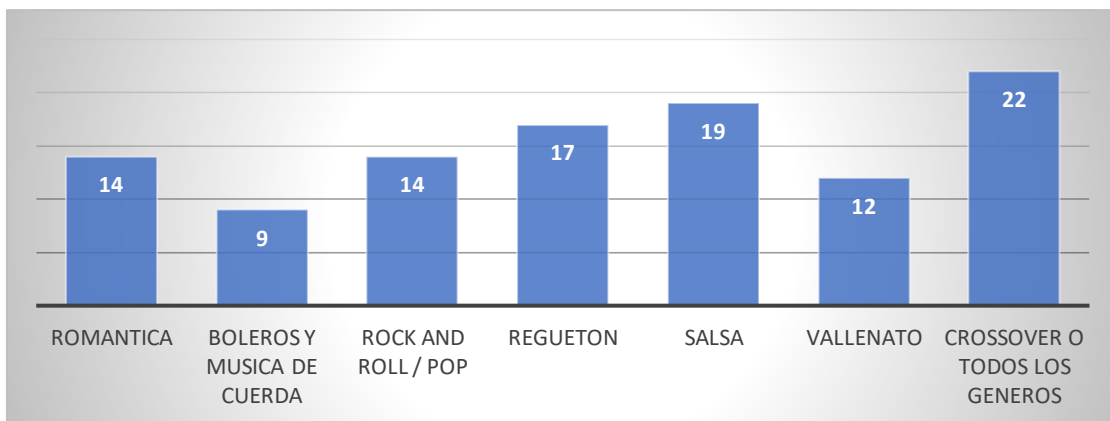


*Fuente:* Elaboración propia.

**Pregunta 5. Bajo este mismo concepto, ¿qué tipo de ambiente musical más preferiría?**

**Figura 22**

*Pregunta 5*

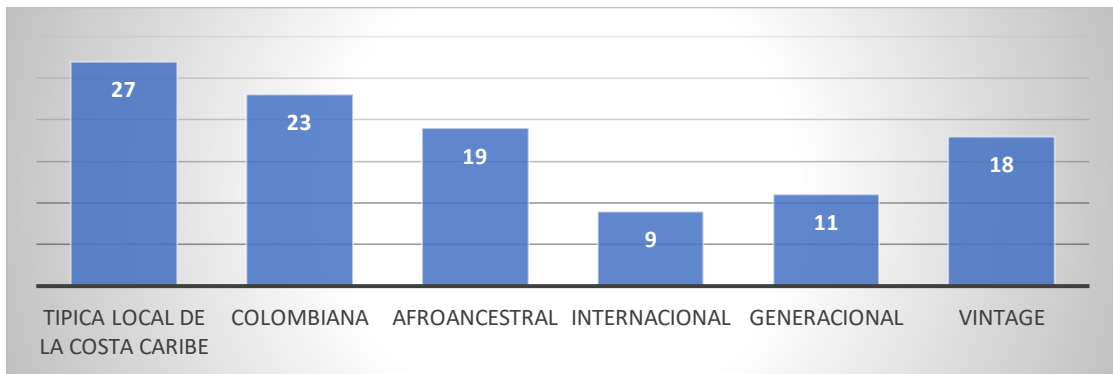


Fuente: Elaboración propia.

**Pregunta 6. ¿Qué tipo de temática decorativa más preferiría que tuviera el establecimiento a visitar?**

**Figura 23**

*Pregunta 6*

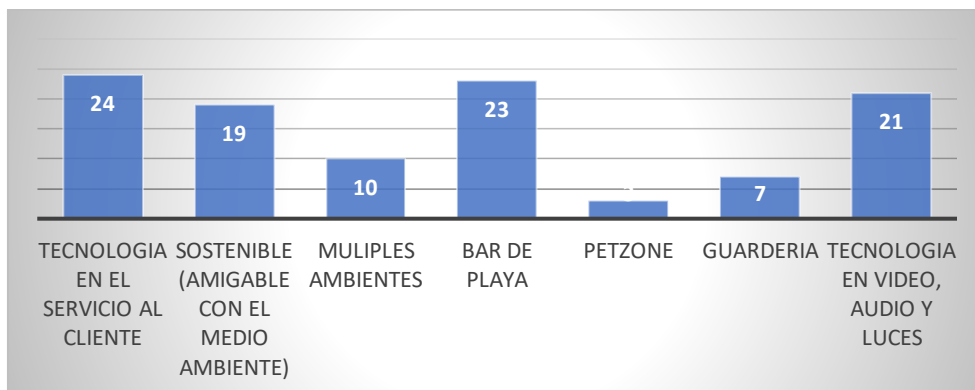


Fuente: Elaboración propia.

**Pregunta 7. ¿Qué valor agregado diferencial le gustaría más que tuviera el establecimiento a visitar?**

**Figura 24**

*Pregunta 7*

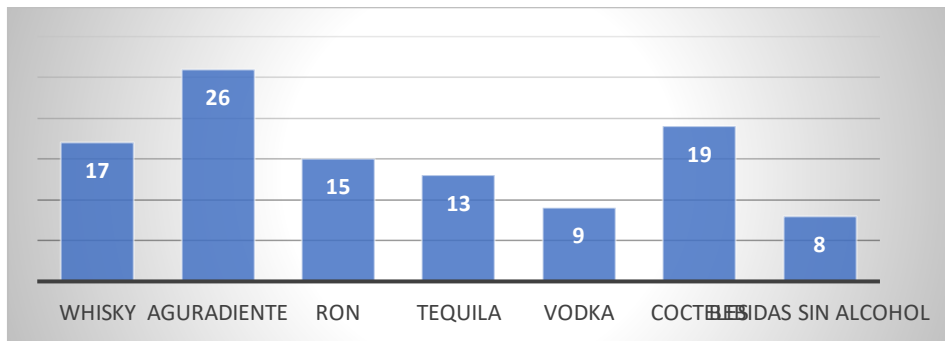


Fuente: Elaboración propia.

**Pregunta 8. ¿Qué tipo de bebidas le gustaría más consumir en el establecimiento a visitar?**

**Figura 25**

*Pregunta 8*

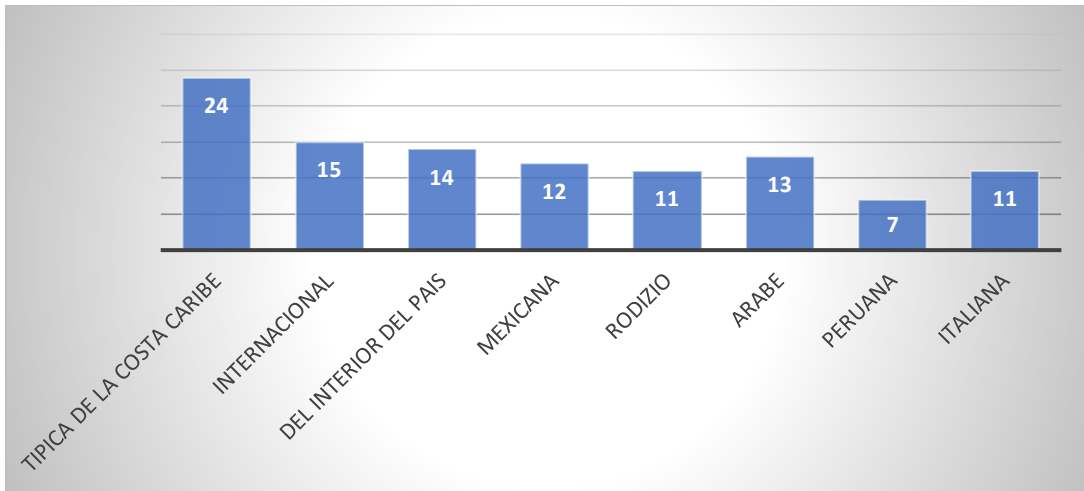


Fuente: Elaboración propia.

**Pregunta 9. ¿Qué tipo de comida le gustaría más consumir en el establecimiento a visitar?**

**Figura 26**

*Pregunta 9*



Fuente: Elaboración propia.

**3.1.7.7 Análisis de la Muestra.** Respecto a los ítems consultados en la anterior encuesta haciendo la comparación con la propuesta de valor que propone el bar restaurante Bogotá Mares analizaremos las respuestas dadas por los encuestados:

- Bogotá Mares se establecerá en la ciudad de Cartagena la cual quedo como segundo sitios turismo preferido por los encuestados, lo cual es favorable para la propuesta de creación de empresa ya que esta ciudad más allá de la situación actual de pandemia y la crisis económica generada por ella, sigue siendo uno de los lugares turísticos preferidos por los turistas.
- Aunque las actividades de viaje turístico por realizar son muy parejas entre ellas, el entretenimiento nocturno y la gastronomía son de las predilectos por los encuetados independiente de la ciudad a la que vayan, resultado que es a favor de las actividades de cubre Bogotá Mares.
- El tipo de temática en la ciudad de Cartagena no solo incluye la rumba o la música en vivo ya que por la mística de esta ciudad los planes de luna de miel o de pareja también son

muy predilectos. Sin embargo, Bogotá Mares podrá satisfacer dentro de su ambientación, manejo de la música proyectada y en vivo las necesidades de sus clientes.

- Respecto de la temática decorativa es claro entender que la gran mayoría de visitantes a esta ciudad quisieran encontrar establecimientos que muestren la cultura local, sin embargo, en este ítem la encuesta mostró más inclinación hacia una ambientación nacional con mucha influencia caribeña. Eso puede ser considerado como algo positivo y negativo al mismo tiempo ya que Bogotá Mares tendrá una ambientación con la cultura Bogotana en un lugar caribeño y este contraste puede generar un valor agregado a la propuesta escénica del bar restaurante.

- El valor agregado como diferencial, mostró una gran influencia hacia lo tecnológico y sostenible, características propias y de política de funcionamiento que tendrá Bogotá Mares.

- Respecto al consumo, las encuestas fijaron más su posición hacia consumir bebidas alcohólicas fuertes y comida típica de la costa caribe colombiana, ítem que juega en contra de la gastronomía que ofrecerá Bogotá Mares. Pero la encuesta también señala una paridad con las demás ofertas de comida típica internacional que del todo no descarta la posibilidad de ofrecer gastronomía del interior del país.

En términos generales, la encuesta demostró que la propuesta de valor que plantea el proyecto de creación de empresa Bogotá Mares es viable tanto por su ubicación geográfica, oferta de productos y servicios y valor agregado en tecnología y sostenibilidad.

### 3.1.9 Riesgos y Oportunidades de Mercado

A continuación, se enunciarán los riesgos y oportunidades más relevantes que va a afrontar Bogotá Mares en su proceso de implementación y puesta en servicio:

- Que las expectativas gubernamentales de superar el aforo de 2'800.000 visitantes a la ciudad de Cartagena para el 2022 no se cumplan debido a nuevos picos de la pandemia, demoras en la recuperación económica mundial u otro aspecto no contemplado por las autoridades competentes que afecten la llegada de turistas a la ciudad.
- Cambios en las políticas nacionales sobre la reapertura de bares y restaurantes que afecten o limiten a este tipo de establecimientos debido a medidas de bioseguridad, alto porcentaje de personas no vacunadas u otro aspecto no considerado a la fecha que limite a este sector de la economía.
- La no aceptación por parte del sector comercial a la puesta en servicios de un bar restaurante en la zona de Bocagrande ya que esta es una zona más de alojamiento y no de establecimientos para bares y restaurantes de que cierren a altas horas de la noche.
- La oportunidad más grande está en empezar a explorar ese mercado que no cuenta muchos jugadores en la zona de Bocagrande y con la temática propuesta por Bogotá Mares, por lo que la empresa sería innovadora en este sector del mercado.
- Otra de las oportunidades está en la posibilidad realizar eventos públicos con artistas reconocidos a nivel local, nacional e internacional ya que el bar restaurante contará con la infraestructura para música en vivo.

### **3.1.10 Diseño de las Herramientas de Estudio Piloto de Clientes**


La herramienta utilizada para realizar el estudio piloto de clientes es el mapa de empatía, un método que permite desarrollar la habilidad de comprender el estado emocional del usuario final al colocarse en el lugar de él, mediante la descripción de categorías como su pensamiento, su sensibilidad, lo que oye, dice, hace y observa. El objetivo de esta herramienta es detallar la personalidad del cliente para comprenderlo. Este formato busca describir al cliente de forma ideal por medio de análisis que se relacionan con los sentimientos de las personas. Estos análisis se realizan a través de preguntas que buscan lograr conocer al cliente y relacionarse con él. Usar esta herramienta ofrece diversas ventajas ya que permite profundizar en los intereses del cliente y ayuda a identificar las brechas existentes entre la idea original del negocio y lo que el mercado realmente comprende y analiza.

Para este análisis se tomaron 3 entrevistados reales de edad adulta intermedia, trabajadores con capacidad adquisitiva dispuestos a adquirir productos y servicios de esta índole sin afectar sus gastos mensuales de forma significativa, por lo cual este tipo de perfiles son a los que debemos seducir para que se conviertan en clientes recurrentes. Por lo tanto, las empresas del sector público y privado, independiente de su nicho de negocio deber ser uno de los segmentos a abordar.

#### **3.1.10.1 Perfiles Persona.**

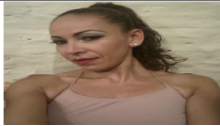
**Entrevistado No. 1. Cesar Ernesto Suarez, 42 años.**

**Figura 27***Perfil Entrevistado No. 1*

	<b>Información de la persona</b>	<b>Intereses y preferencias</b>
	Cesar reside en la ciudad de bogota, en estrato 6, apartamento propio con su esposa, sus 2 gatos y sus 2 perros, no tiene hijos. Es profesional en ingeniería de telecomunicaciones de la universidad santo tomas de bogota, y es dueño de una empresa de servicios de tecnología hace mas de 15 años. Cuenta con una camioneta modelo 2019 y una moto deportiva.	Le interesan mucho los negocios relacionados con la inversión en tecnología e innovación, le encanta estar actualizado en temas económicos y en negocios internacionales, además de sus gustos por la música anglo y el futbol. También le encanta compartir con familia y amigos cercanos.
	<b>Motivaciones y preocupaciones</b>	<b>Relaciones interpersonales</b>
	Lo motiva llevar a su compañía a una estabilidad económica en la cual no dependan exclusivamente de la cartera, sino que tengan el suficiente flujo de caja para poder apostar en proyectos mucho más ambiciosos tanto desde lo técnico hasta lo como económico. Le preocupa la situación económica mundial actual debido a la problemática de la pandemia.	Mantiene muy buenas relaciones con su entorno familiar, profesional y amigos. Le gusta reunirse con ellos y hablar de temas de actualidad en general. También disfruta salir con amigos para practicar alguna actividad deportiva.
Nombre:		
<b>Cesar Ernesto Suarez</b>		
Edad:		
<b>42</b>		
Descripción física		
Hombre de tez trigueña, estatura promedio de nacionalidad colombiana, casado y de amplio reconocimiento a nivel profesional .		

Fuente: Elaboración propia.

**Entrevistado No.2. Betsy Paola Barrios, 40 años.****Figura 28***Perfil Entrevistado No. 2*


	<b>Información de la persona</b>	<b>Intereses y preferencias</b>
	Paola reside en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, en un barrio de clase media en un apartamento arrendado, es soltera y no tiene hijos. Es bailarina de ballet profesional y bióloga marina de profesión, aunque nunca lo ejerció. Viaja mucho por sus actividades de ballet y cada diciembre vuelve a Colombia a compartir con su familia y amigos..	Le encanta todo lo relacionado con la cultura mundial, la música, los bailes, el arte y la decoración. Tiene un gran interés por los temas ecológicos e investiga mucho sobre proyectos e ideas de sostenibilidad..
	<b>Motivaciones y preocupaciones</b>	<b>Relaciones interpersonales</b>
	La motiva ser mejor bailarina día a día, poder enseñar a otros sus conocimientos en esta arte, sueña con tener su propio grupo de ballet y viajar por el mundo con él.	Es una persona muy espiritual, mantiene muy buenas relaciones con su entorno familiar, de iglesia profesional y amigos.
Nombre:		
<b>Betsy Paola Barrios</b>		
Edad:		
<b>40</b>		
Descripción física		
Mujer de tez trigueña, estatura promedio de nacionalidad colombiana, soltera y bailarina de ballet profesional.		

Fuente: Elaboración propia.

**Entrevistado No. 3. Edwin Orlando Cortes, 42 años.**

**Figura 29**

*Perfil Entrevistado No. 3*

 Nombre: <b>Edwin Orlando Cortes</b>	<b>Información de la persona</b> Edwin reside en la ciudad de Cartagena, en estrato 5, apartamento propio con su esposa y sus 2 hijos. Es profesional en ingeniería de telecomunicaciones de la universidad del norte, y es empleado de una multinación de tecnología con la que lleva más de 15 años vinculado. Cuenta con una automóvil modelo 2015.	<b>Intereses y preferencias</b> Le interesa mucho el aprender idiomas, habla inglés, portugués y está aprendiendo italiano. Le gusta la vida familiar y compartir con sus amistades.
	Edad: <b>41</b> Descripción física Hombre de tez morena, estatura promedio de nacionalidad colombiana, casado y profesional.	<b>Motivaciones y preocupaciones</b> Lo motiva tener estabilidad en su empleo y poder proyectarse para darle más recursos y bienestar a su familia, se considera una persona tranquila y familiar. Le gustaría algún día vivir por fuera del país.

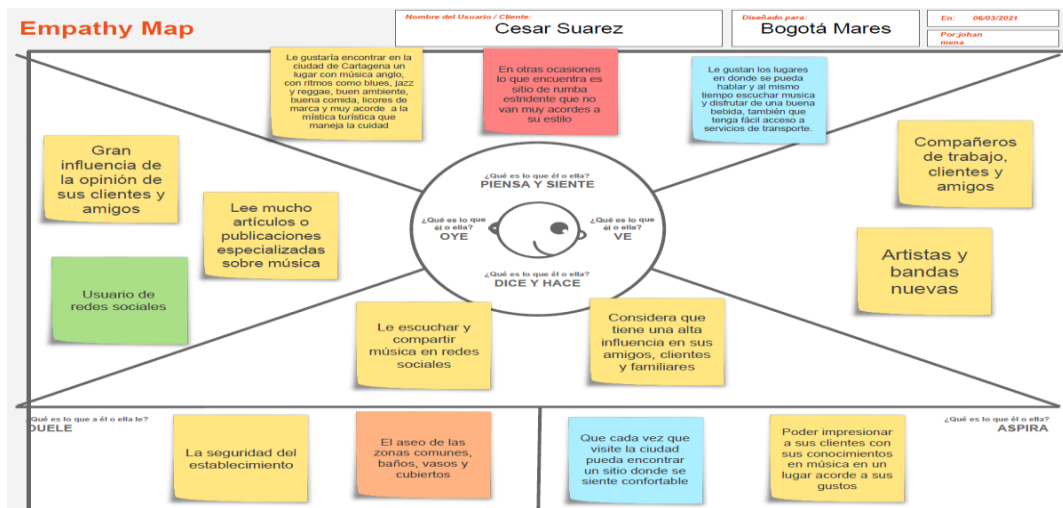
Fuente: Elaboración propia.

**3.1.10.2 Mapas de Empatía Entrevistados.** A continuación, se ilustrará los mapas de empatía de cada entrevistado:

**Entrevistado No. 1. Cesar Ernesto Suarez, 42 años.**

**Figura 30**

*Mapas de Empatía Entrevistado No. 1*

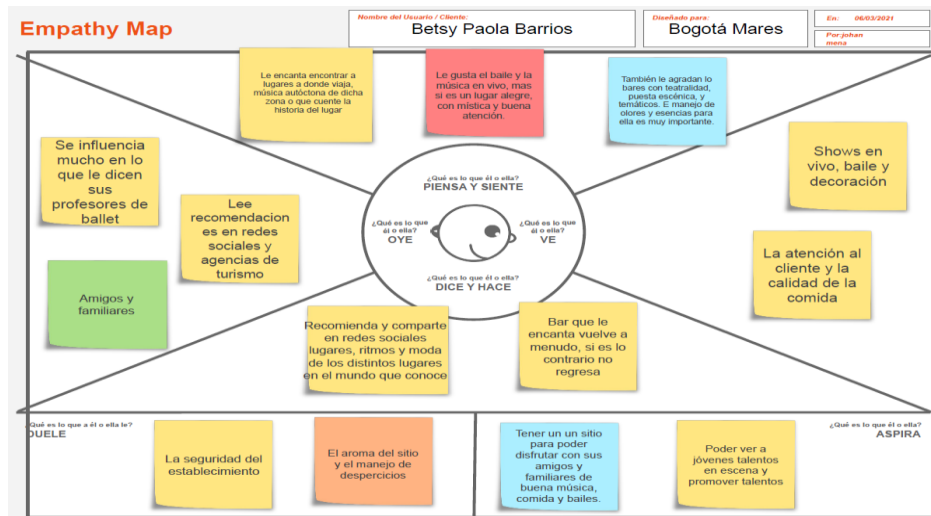


Fuente: Elaboración propia.

**Entrevistado No.2. Betsy Paola Barrios, 40 años.**

**Figura 31**

*Mapas de Empatía Entrevistado No. 2*

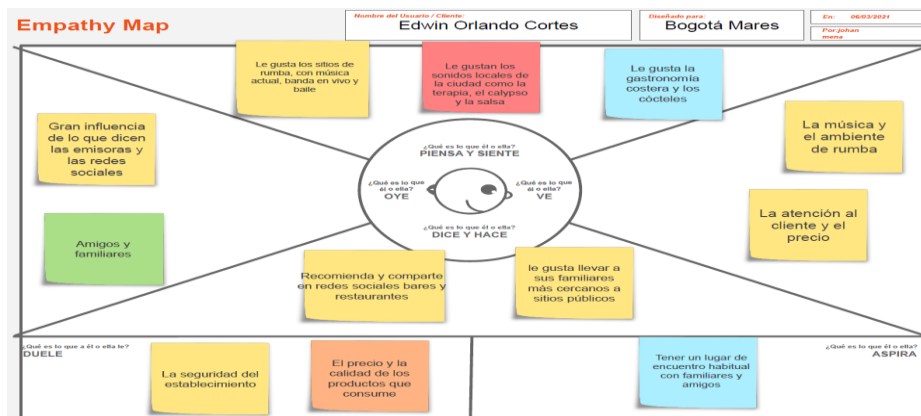


Fuente: Elaboración propia.

**Entrevistado No. 3. Edwin Orlando Cortes, 42 años.**

**Figura 32**

*Mapas de Empatía Entrevistado No. 3*



Fuente: Elaboración propia.

**3.1.10.3 Hallazgos y Conclusiones de los Mapas de Empatía.** La conclusión principal después de realizar las entrevistas es que el segmento de clientes a los cuales este proyecto de creación de empresa debe estar enfocado es en personas de edad intermedia o adultos contemporáneos con capacidad adquisitiva que busquen un lugar de entrenamiento y espaciamento en el cual puedan tener un ambiente cómodo, de música agradable y temática con un sonido acorde para que también se puede generar una buena charla, una buena ambientación y una puesta escénica diferente a lo ofrecido por el mercado de los bares en la ciudad de Cartagena. Adicional a esto, es clave que el lugar sea propicio para generar ambiente de encuentros asiduos entre grupos de amigos, familiares o grupos de trabajo y que maneje una temática generacional. La política sostenible debe resaltar en la ambientación del lugar, la sepsia y aromas deben ser bien implementados en el establecimiento.

### **3.1.11 Exploración de la Metodología Lean StartUp**

Esta metodología creada por Eric Ries habla de organizaciones temporales con el objetivo de encontrar un modelo de negocio viable. Es una metodología basada en un enfoque del cliente y no en el producto, la idea es aprender al máximo del negocio, producto y mercado. Se basa en tres fases:

- **Construir:** se desarrolla un Producto Viable Mínimo (MVP) que es una nueva versión de un producto existente con las características fundamentales y que funciona adecuadamente, centrado en las hipótesis que se quieren comprobar respecto al mercado.
- **Medir:** establecer una serie de métricas con las que valorar el experimento.

- Aprender: gracias a las métricas se obtiene información con la que se aprenden nuevos detalles del negocio para seguir mejorando.

Esta hipótesis está basada en la experimentación con ciclos de desarrollo muy cortos, a partir de ello se evidencian características nuevas o modificaciones que se deben implementar. De esta forma se garantiza minimizar el desperdicio de recursos. (Ries, 2012)

Para el caso de Bogotá Mares se podría explorar implementar una tenencia llamada "restaurantes pop-up" que se basan en jugar con el factor sorpresa, el espacio pop-up aparece inesperadamente en lugares insólitos como una galería de arte, un lugar solitario cerca de playa o en una zona común de un centro comercial, divulgando la información a través de las redes sociales unas horas antes dónde va a estar el nuevo espacio, es decir, se crearía un restaurante bar mínimo viable. Después de esto, los clientes servirían para recopilar comentarios e implementar iteraciones basadas en su experiencia. Las iteraciones pueden ser cosas muy distintas, desde cambiar colores de la imagen o marca, logos, mover paredes, cambiar muebles, modificar los estilos de música, cambiar el menú, o la forma de servir los cocteles, entre otras. Esto permitiría validar la oferta gastronómica, de bebidas y de ambientación para el establecimiento. Después de una gran cantidad de iteraciones y comentarios de los clientes, finalmente, se obtendrá una información que generara una fusión de recomendaciones que serán clave para implementar un restaurante bar a la medida de lo que demanda la clientela si estas iteraciones las mantenemos en un tiempo establecido.

Se puede concluir que esta metodología es viable como para disminuir el margen de error de lo que es la temática e idea original de la propuesta innovadora y creativa de Bogotá Mares y lo que la clientela basada en turistas, visitantes y población local de la ciudad de Cartagena

podría realmente estar demandando. Es claro que esta metodología optimiza los recursos que se invertirán en la puesta en marcha de este plan de negocio y acortaría los tiempos de estabilización de la fase operativa del negocio.

### 3.2 Análisis de la Competencia

A continuación, se mencionarán los bares restaurantes que son competente directa de Bogotá Marés en la ciudad de Cartagena:

**Tabla 10**

*Análisis de Competencia*

#	NOMBRE	TIPO
1	ALQUIMICO	BAR
2	CAFÉ DEL MAR	BAR
3	CAFÉ HAVANA	BAR
4	CAFÉ LUNATICO	RESTAURANTE
5	COCCOLOBA	BAR
6	DI SILVIO	RESTAURANTE
7	DONDE FIDEL	BAR
8	INTERNO	RESTAURANTE
9	MIRADOR	BAR
10	MISTURA	RESTAURANTE
11	MONKEY BAR	BAR

#	NOMBRE	TIPO
12	MONTMARTRE	RESTAURANTE
13	TOTOPO	RESTAURANTE
14	TU CANDELA	BAR
15	VELERO ROOF CLUB	BAR
16	VIA APIA	BAR

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1 Productos y Servicios Ofrecidos por la Competencia

Las principales características que de los servicios ofrecidos por estos sitios son las siguientes:

- venta de licores de todo tipo
- comida típica de la región
- música de todo tipo
- presentaciones en vivo
- eventos

### 3.2.2 Fortalezas y Debilidades de la Competencia

Es de aclarar que la gran mayoría de los bares y restaurantes analizados se encuentran ubicados en el centro histórico de la ciudad, por lo tanto, la oferta, fortalezas y debilidades de esto establecimientos es muy similar entre ellos.

**Tabla 11***Fortaleza y Debilidades de la Competencia*

<b>NOMBRE</b>	<b>TIPO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ALQUIMICO</b>	BAR	• Locaciones	• Atención al cliente
<b>CAFÉ DEL MAR</b>	BAR	grandes y con alta	insuficiente
<b>CAFÉ HAVANA</b>	BAR	capacidad de público	• Escaso manejo de residuos y de
<b>CAFÉ LUNATICO</b>	RESTAURANTE	• Diversidad de productos	políticas sostenibles
<b>COCCOLOBA</b>	BAR	• Personal con experiencia	• Alto consumos de energía
<b>DI SILVIO</b>	RESTAURANTE	• Tecnología y equipos	• Precios excesivos
<b>DONDE FIDEL</b>	BAR	de comunicaciones	• Alta rotación de personal
<b>INTERNO</b>	RESTAURANTE	• Ubicación en centro	
<b>MIRADOR</b>	BAR	histórico de la ciudad	
<b>MISTURA</b>	RESTAURANTE	• Tiempo en funcionamiento	
<b>MONKEY BAR</b>	BAR		
<b>MONTMARTRE</b>	RESTAURANTE		
<b>TOTOPO</b>	RESTAURANTE		
<b>TU CANDELA</b>	BAR		
<b>VELERO ROOF CLUB</b>	BAR		
<b>VIA APIA</b>	BAR		

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.2.3 Conclusiones de Análisis de la Competencia

- El 90 % de los sitios competidores en la ciudad de Cartagena están ubicados en la zona histórica de esta ciudad. Dicha zona es la más apetecida por los turistas tanto nacionales como extranjeros lo cual implica que debido a la alta densidad de visitantes estos sitios sean por ende los más concurridos.
- Otra de las razones es que varios de estos competidores llevan más de 30 años de operación lo cual les da una ventaja competitiva sobre los nuevos competidores ya que los clientes los consideran establecimientos obligatorios de conocer y hacer parte de los lugares turísticos de la ciudad.
- En la totalidad de establecimiento se evidencio un pésimo manejo de residuos, basuras y reciclaje, en problema endémico de la ciudad que tiene preocupadas a las autoridades locales.

#### **4. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado**

El siguiente plan de estrategia y de mercado se realiza con base a la forma en que Porter (2015) denomina en su libro *Estrategia Competitiva* las señales del mercado como “medios indirectos de comunicarse al interior de este; la mayor parte proviene del comportamiento de un rival y transmite información utilizable en el análisis de la competencia y la formulación de estrategias” (p. 79), luego dice: “El conocimiento de las señales también es importante para realizar acciones estratégicas eficaces...” (p. 79).

##### **4.1 Objetivos Mercadológicos**

De acuerdo con lo anterior y una vez identificado y estudiado algunos competidores, la propuesta de Bogotá Mares buscará convertirse en la principal opción para los visitantes de la ciudad de Cartagena que se hospeden en la zona de Bocagrande y esperaban un lugar con una ambientación sostenible, la última tecnología en sonido y servicio al cliente, con temática de la cultura de la capital del país al igual que la oferta gastronómica, música internacional para todos los gustos y presentaciones en vivo. Para lograrlo, se establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo.

##### **4.1.1 Corto Plazo, un Año**

- Establecer la sede principal de Bogotá Mares en la zona de Bocagrande en donde aparte del establecimiento para el público también funcionara la parte administrativa de la empresa.
- Ejecutar una estrategia de marketing digital basada en promocionar los productos y servicios del bar en las redes sociales como Instagram, Facebook, Google entre otras, hacer campañas de promoción, eventos con artistas de reputación local y nacional y alianzas estratégicas con hoteles, agencias de viajes, cadenas de cruceros, empresas de taxi y transporte local y el voz a voz con personal de la zona.

#### **4.1.2 Mediano Plazo, Tres Años**

- Lograr dentro de tres años, la estabilidad económica de la sede principal y empezar con la expansión del negocio en abriendo sucursales de Bogotá Mares en Santa Marta y San Andrés
- Realizar eventos con artistas de talla internacional en los establecimientos que estén operativos a la fecha.

#### **4.1.3 Largo Plazo, Siete Años**

- Bogotá Mares estará consolidado como la cadena de bares y restaurante colombiana más importante del caribe con sucursales en los principales puntos turísticos de esta parte del mundo como ciudad de Panamá, Miami, Aruba, Cancún y Costa Rica.

- En un periodo de siete años, la cadena de bares será reconocida por su cultura sostenible, su tecnología de punta, su trabajo con las comunidades en economía circular y por el tipo de artistas que se presentan en sus establecimientos.

## **4.2 Estrategia de Mercadeo**

Bogotá Mares busca ingresar al mercado ofreciendo una gastronomía del interior del país que es muy diferente a la oferta existente en la ciudad de Cartagena y a servicios de bar basados en música internacional (rock, pop, reggae, blues entre otros), servicios de eventos públicos de alta calidad, elegancia y glamour, eventos privados todo enfocado en herramientas y equipos tecnológicos para que le experiencia sea única y en ambiente totalmente amigable al planeta.

## **4.3 Estrategias de Servicio al Cliente**

### **4.3.1 Contacto Personal**

El contacto cara a cara inevitablemente ocurrirá en las instalaciones de Bogotá Mares para esto hay un protocolo que debe seguir el mesero anfitrión:

- Darle la bienvenida al cliente
- Ubicar una mesa
- Brindar la carta
- Tomar el pedido
- Pasar el pedido al chef y a la barra

- Alistar las mesas
- Estar atento a los requerimientos del cliente durante la experiencia de manera cordial y respetuosa

Todo el personal dedicado al servicio al cliente tendrá un servicio de comunicación directo con el de que los requerimientos por parte de los clientes se hagan de forma correcta y en el menor tiempo posible.

#### **4.3.2 Contacto Telefónico**

Se manejará una línea fija y celular de atención al cliente, estas líneas cubrirán los procesos de soporte ante PQRs, reservas, y será una alternativa convencional para aquellos clientes que en primera instancia no acceden a la App o que por preferencias personales deseen la comunicación vía llamada telefónica. Para brindar la atención telefónica se tendrá un guion de saludo y manejo de la llamada, el tiempo en que se estima atender la llamada es inmediatamente el cliente lo solicite y se espera resolver el motivo de llamada en no más de 5 minutos, adicional se busca entrenar al encargado de servicio al cliente para que brinde una atención cálida, integral y respetuosa, siempre con actitud de servicio.

#### **4.3.3 Chat**

Los chats que estarán disponibles al público son la mensajería de Instagram, el chat de la página web y el chat de la aplicación que servirán como soporte ante inquietudes y solicitudes del servicio.

#### **4.3.4 Redes Sociales**

Las redes sociales con la que se busca interactuar con los clientes es Instagram y Facebook, en estas se busca publicar contenido de valor que resalte los atributos del lugar, del servicio, de la música, de la ambientación y temática, de los eventos y adicionales temas de interés que permitan generar un vínculo con la comunidad de esta red social, también se hará uso de la mensajería para canalizar clientes.

#### **4.3.5 App**

La App será la plataforma en que el cliente puede estar digitalmente más conectado con Bogotá Mares, en esta podrá crear un usuario con sus datos, se guardará la actividad, podrá solicitar reservas, consultar precios, generar pagos, solicitar información, Chatear con un Bot que resuelva dudas o en casos especiales solicitar un chat con el encargado de servicio al cliente.

#### **4.3.6 Página Web**

Bogotá Mares tendrá un portal interactivo en donde se encontrará toda la información de productos y servicios del establecimiento, el calendario de eventos, fotos con los mejores

momentos de los clientes en el bar, sección de celebridades que van visitar el lugar, programas sostenibles y de economía circular que desarrolle la empresa y todas las opciones de servicio al cliente posibles.

#### **4.3.7 E-mail**

El e-mail será principalmente usado para campañas de mailing, para comunicación interna de la compañía, comunicación con proveedores y para cierre de casos PQRs de manera formal y comunicaciones a nuestros clientes.

#### **4.4 Relación con el Cliente**

Se realizó un análisis con propietarios de varios bares en torno a las tipologías de clientes que tendrá Bogotá Mares, a raíz de esto es relevante resaltar que en establecimientos como lo es un bar-restaurant se puede encontrar diversidad de tipologías, sin embargo, las más relevantes son:

- **Cliente Silenciosos 10%:** Entre nuestros clientes podemos encontrarnos con aquellos que se caracterizan por su silencio particular y poca comunicación con el personal a su servicio, pueden presentar poca expresividad por lo que será complejo entender que desean solicitar, al ser clientes que no tomen la iniciativa para elegir o preguntar sobre el servicio, es importante que el personal de servicio al cliente, en este caso los meseros sepan manejar este cliente mediante la indagación, generando confianza para que el cliente se exprese, esto desde el respeto y la seriedad.

- **Cliente Indeciso 25%:** Podemos encontrarnos con clientes que no sepan con exactitud qué es lo que desean para pasar una experiencia maravillosa, estos clientes pueden tener temor a equivocarse en su elección y les cuesta decidirse por lo que puede tomar un largo tiempo satisfacer y completar su proceso de compra, el personal de servicio debe estar capacitado para aclarar y orientar de tal forma que logre plantear su solicitud, para esto es importante demostrarle interés y generar en el cliente confianza y seguridad, es importante ofrecer pocas alternativas ya que esto permitirá que el cliente decida con más rapidez y no se confunda o dude demasiado.
- **Cliente Minucioso 35%:** Tendremos clientes minuciosos que supervisen hasta el más mínimo detalle, para esto procuramos registrar a cabalidad cada solicitud que el cliente nos expresa, con el fin de cumplir con sus expectativas y no fallar desde ningún factor del servicio, de esta manera el personal del servicio se mostrará muy interesado por los requerimientos del cliente de manera seria y amable para llegar a una conclusión conjunta que integre los detalles que este solicite.
- **Cliente hablador 30%:** Un espacio como un bar-restaurante, suele ser un espacio destinado al esparcimiento, por lo que es común encontrarnos con clientes bastante habladores, que se caracterizan por ser amistosos y sonrientes, son clientes que demandan atención, que demuestran seguridad en sí mismos y que pueden envolver y tomar bastante tiempo del personal de servicio al cliente, es importante que nuestro personal mantenga la distancia con este tipo de clientes sin dejar de ser amables, es por esto que se debe ser concreto, tomar el control de la conversación y evitar seguir los temas de estos clientes.

#### **4.4.1 Comunicación**

La comunicación se realizará de la siguiente manera:

- Se asignarán una línea de servicio al cliente para nuestros clientes más convencionales.
- Se tendrá correo corporativo que genere confianza y profesionalismo en las comunicaciones y respuestas cordiales.
- La App es un canal que cuenta con chat, reservas, pagos y apertura de PQRS.
- En Instagram y Facebook se hará uso de la mensajería para canalizar clientes y se compartirá contenido.

#### **4.4.2 Atención de PQRS**

Las peticiones serán canalizadas principalmente por la App y la página web mediante chat o en la opción apertura de PQRS, sin embargo, nuestra misión es facilitar la atención al cliente por lo que también estaremos atentos a peticiones que se puedan presentar por los demás medios, ya sea por vía telefónica, correo o presencialmente en las instalaciones de Bogotá Mares. Todo requerimiento que llegue será direccionado al área de servicio al cliente; esta área se encargará de analizar las solicitudes y dar solución dependiendo el caso, así mismo usando el canal de comunicación más apropiado y eficaz para el mismo.

- Queja: Las quejas entrarán por el área de servicio al cliente y serán analizadas para determinar si esta misma área puede dar solución, en caso de ser necesaria la revisión y respuesta por otra área, la queja será direccionada, el proceso que se debe seguir es hacer seguimiento al motivo de queja, llamar al cliente para ampliar la información y en un término de entre 3 horas y 3 días hábiles máximo dar una respuesta al cliente dando solución a la queja u orientando la situación como sea pertinente. Este tipo de casos son prioridad para la empresa ya

que está en juego la reputación y buen nombre de esta y la forma en que el cliente puede realizar su queja es mediante la App, página web, vía telefónica, por correo o presencialmente.

- **Reclamo:** Este tipo de solicitudes se analizarán para determinar si el motivo de reclamo es válido en el marco de lo que ofrece el servicio, el área de servicio al cliente es conocedora de los términos y condiciones que apliquen a la prestación del servicio por lo que tendrá la capacidad de dar respuesta inmediata ante el reclamo, independientemente de la conclusión, la respuesta debe ser cordial y llevarse registro ya que esto sirve como oportunidad de mejora, el reclamo se puede realizar mediante la App, página web, vía telefónica, por correo o presencialmente.

- **Sugerencia:** Se recibirán por los diferentes medios, se tomará registro para analizar si es una oportunidad de mejora, y se responderá al cliente agradeciendo por su sugerencia, resaltando la importancia que representa para Bogotá Mares la opinión de sus clientes.

#### **4.5. Estrategias de Precio**

La estrategia implementada es Premium Price o de prestigio que consiste en aumentar el precio de su producto para crear la percepción de que están vendiendo un producto de alta calidad que obviamente se ofrece. Dado que el bar restaurante estará ubicado en la zona de Bocagrande donde se encuentran visitantes de estratos 4, 5 y 6 y cuyos ingresos permiten enfocar esta estrategia para el establecimiento de los precios. El margen de ganancia aplicado a los precios tiene un promedio del 65%.

## 4.6. Estrategias de Distribución

### 4.6.1. Tipo de Canal

El canal de distribución es “la estructura de unidades organizativas dentro de la empresa y los agentes y firmas comerciales externas, mayoristas y minoristas, a través del cual una mercancía, un producto o servicio se comercializan” (Eslava, 2017). La estructura del canal que manejará la iniciativa empresarial Bogotá mares, será directa ya que, si bien la empresa necesita abastecerse de materias primas que le permiten brindar el servicio, no habrá ningún intermediario que comercialice el servicio, sino que la marca tendrá una relación directa con su consumidor al entregar el servicio prestado. La funcionalidad del canal directo será de la siguiente manera:

- La App servirá como canal directo para llegar al consumidor, por medio de esta se establecerá la comunicación pertinente para dar a conocer el servicio, sus beneficios e interactuar con el cliente en todo el proceso de reserva y compra, adicional la aplicación tendrá un interfaz sencillo e intuitivo, donde el cliente hará su registro inicial y podrá solicitar el producto y servicio de acuerdo a sus preferencias escogiendo los ítems que se le presenten posterior a esto se genera la factura y el pago en la aplicación, también se guardará el historial del cliente.
- Se contará con una persona de atención y soporte que resolverá las necesidades de información por parte del cliente en las redes sociales, App, página web, vía telefónica o por e-mail, esta persona consultará con el cliente su ubicación, de esta manera determinar si es un cliente potencial e invitarlo a descargar la aplicación que nos permitirá tener contacto no solo con los clientes en Cartagena donde estarán las instalaciones de Bogotá Mares, sino con los

clientes en cualquier parte del mundo que quieren generar reservas futuras o averiguar por el establecimiento.

- Las bases de datos se irán construyendo desde el lanzamiento de la iniciativa al mercado, esto para obtener información primaria y de calidad.

#### **4.6.2. Logística**

Los gastos logísticos que se presentan en la operación del servicio son el arriendo del establecimiento físico y los servicios del lugar, el transporte de los insumos será incluido en el pago de los proveedores para que dicha mercancía llegue directamente a Bogotá Mares.

#### **4.6.3. ERP**

Se tendrá un software ERP anclado a la App que permitirá descargar un archivo Excel con los datos de cada cliente, ya que este tendrá que responder preguntas y llenar datos para crear su usuario en la App, este Excel permitirá alimentar la base de datos y estudiar las preferencias del cliente, los datos que se recopilan son:

- Nombre
- Fecha de nacimiento
- Correo
- Número de cedula o documento de identidad
- Dirección en caso de domicilio
- Sexo
- Edad

- Hijos
- Y demás variables relevantes que contribuyan a entender y agrupar a los clientes.

Adicional a esto, este ERP permitirá tener el control de toda la cadena de ingreso de insumos, la operación, la facturación y toda la información administrativa de la organización.

#### 4.7. Estrategia de Fuerza de Ventas

Inicialmente se contará un gerente comercial y dos auxiliares que se encargaran de visitar los eventos del sector privado y público que se realicen en la ciudad de Cartagena, de realizar las alianzas respectivas con las agencias de viajes, transporte, taxi, cadenas de cruceros, hoteles y hostales con el fin de que sus clientes visiten nuestro bar restaurante. Junto a ellos, estará el Community Manager encargado de toda la estrategia de marketing digital en las redes sociales y motores de búsqueda en Internet.

#### 4.8. Presupuesto de Mercadeo

A continuación, se detalla el presupuesto diseñado para el plan de negocio:

**Tabla 12**

*Presupuesto de Mercadeo*

Concepto	Cantidad	Precio	Valor Total
Estrategia de producción y servicio			
<b>Registro de marca</b>	1	\$ 954,400,00	\$ 954,400,00
Estrategia de comunicación y promoción			

Concepto	Cantidad	Precio	Valor Total
Difusión por radio y pautas publicitarias	4	\$ 1.187.900,00	\$ 4.751.600
Publicidad Redes sociales	3	\$ 800,000,00	\$ 2,400,000,00
Capacitaciones	2	\$ 246,000,00	\$ 492,000,00
Eventos publicitarios	2	\$ 352,000,00	\$ 704,000,00
Folletos y material publicitario	44	\$ 42,000,00	\$ 1,848,000,00
Gestión con colaboradores	3	\$ 2,950,000,00	\$ 8,850,000,00
Total presupuesto mezcla de mercado			<b>\$ 20.000.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que se realizará una estrategia fuerte en Instagram y Facebook para el primer año para dar conocimiento de marca, en total se invertirán diarios \$ 4 USD por 55 días para un total de 800 mil pesos aproximadamente. En la siguiente tabla se detallada el total de inversiones en tema de publicidad que serán importante en la toma de decisiones para ser agresivos ante posibles competidores y amenazas del mercado:

**Tabla 13**

*Inversión Gasto Publicitario en Bogotá Mares*

Gasto Publicitario 2022 - 2025	
2022	\$ 20,000,000,00
2023	\$ 20,000,000,00
2024	\$ 20,000,000,00
2025	\$ 20,000,000,00

Fuente: Elaboración propia.

## **5. Aspectos Técnicos**

### **5.1. Objetivos de Producción**



Los principales objetivos a nivel de producción de Bogotá Mares con el fin de llevar este proyecto de creación de empresa a una puesta en servicio real son los siguientes:

- Determinar el plan de producción el cual permita iniciar operación satisfactoriamente.
- Detallar el proceso de producción que será necesario aplicar para la apertura del negocio.
- Especificar las normas y procedimientos legales que aplican para el plan de negocio y las herramientas tecnológicas requeridas para el normal desarrollo de las actividades.
- Detallar las actividades claves que intervienen en la gestión operativa y administrativa.






### **5.2. Ficha Técnica del Producto**



A continuación, se relacionan las fichas técnicas de los productos a nivel gastronómicos y la oferta de licores con sus precios que ofrecerá Bogotá Mares a sus clientes:

**Tabla 14***Ficha Técnica de Productos*

Imagen/presentación	Nombre Plato	Características
	Ajiaco Santafereño.	Sopa de papa sabanera, papa pastusa, papa criolla, arracacha, pechuga de pollo desmechada, mazorca y guascas, cremade leche (opcional) y alcaparras, acompañado de una porción de aguacate y arroz blanco.
	Puchero Bogotano.	Costilla de res, carne de cerdo, pollo, longaniza, mazorca, yuca, plátano verde, papa, ahuyama, todo cocido y recubierto con repollo y salsa criolla, acompañado de caldo.
	Sancocho de gallina.	Cocido de gallina criolla, mazorca, papa, yuca, arracacha, costilla de cerdo, plátano verde y hogao.

Imagen/presentación	Nombre Plato	Características
	Cuchuco de trigo con espinazo.	Sopa a base de harina de cuchuco de trigo, papa criolla, frijol verde, arveja, habas, espinazo de cerdo, cilantro picado, acompañado de arroz blanco y aguacate.
	Sobrebarriga sudada.	Carne de res (sobre barriga), papa, yuca, arroz y ensalada y un especial de guiso auténtico de la casa.
	Bagre en salsa.	Bagre en salsa, acompañado de arroz blanco, patacón y ensalada.
	Fritanga Bogotana.	Carne de res, carne de cerdo, chunchulla, morcilla, longaniza, acompañado de plátano maduro, papa criolla, yuca y guacamole.
	Calentado cachaco.	Carne de res, arroz, papa, plátano, mazorca

Imagen/presentación	Nombre Plato	Características
		
	Empanadas de carne.	La masa estará elaborada con maíz peto molido y el relleno estará compuesto de carne molida y papa criolla. Se acompañará con diferentes tipos de picante (6 Und).
	Patacones con hogao.	Patacones con hogao de la casa (6Und).
	Chunchullo frito	Chunchullo frito, acompañado de papa criolla.
	Arroz de leche.	Leche, Arroz, endulzantes, canela en astilla, crema de leche.

Imagen/presentación	Nombre Plato	Características
	Brevas con arequipe y queso.	Brevas, queso campesino y arequipe.
	Dulce de Papayuela con queso o cuajada	Papayuela cocinada en almíbar o con azúcar y acompañada de queso campesino o cuajada

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15**

*Licores.*

LICORES			
Cervezas		Bebidas sin alcohol	
<b>Heineken</b>	Stella Artois	Red bull	Jugos
<b>Águila</b>	Budwieser	Agua	Limonada
<b>Águila Light</b>	Budlight	Gaseosas	Calientes
<b>Club Colombia</b>	Miller	Soda Bretaña	Café
<b>Club Colombia roja</b>	Amstel	Ginger Canada Dry	Café con leche
<b>Club Colombia negra</b>	Corona	Cerveza sin alcohol	Infusiones Hatsu
Cocteles		Whisky	
<b>Caipirinha</b>	Daiquiri	Old Parr	Black and White
<b>Caipiroska</b>	Cosmopolitan	Buchanan's	Something Special
<b>Piña colada</b>	Martini	Sellor Negro	Glenmorangie

<b>LICORES</b>			
<b>Margarita</b>	Long Island	Double Black	Tullamore
<b>Mojito</b>	Bloody Mary	Macallan	Glenlivet
<b>Gin tonic</b>	Sex on the beach	Chivas Regal	Singleton
<b>Cuba libre</b>	Mai Tai	Sello Rojo	Passport
<b>Martíni</b>	Negroni	<b>Tequila</b>	
<b>Margarita</b>	Rusty Nail	Don julio	Jose Cuervo
<b>Mojito</b>	Sidecar	Arraigo	Jimador
<b>Gintonic</b>	Coco loco	Olmecca	Grancentenario
<b>Manhattan</b>	Tom Collins	Milagro	Añejo
<b>White Russian</b>	Black Russian	<b>Ron</b>	
Ginebra		La Hechicera	Santafé Añejo
<b>Tanqueray London</b>	Gordon´s	Ron Viejo de Caldas	Sailor Jerry Spiced
<b>Beefeater</b>	Hendricks	Flor de Caña	Havana Club
<b>Mom</b>	Monkey	Ron Medellín	Barceló
<b>Citadelle</b>	Bulldog	Zacapa	Bacardí
<b>Bombay</b>		Santa Teresa	
Vodka		<b>Aguardiente</b>	
<b>Tito´s Handmade</b>	Stolichnaya	Antioqueño	Blanco del Valle
<b>Smirnoff</b>	Absolut	Néctar	Cristal

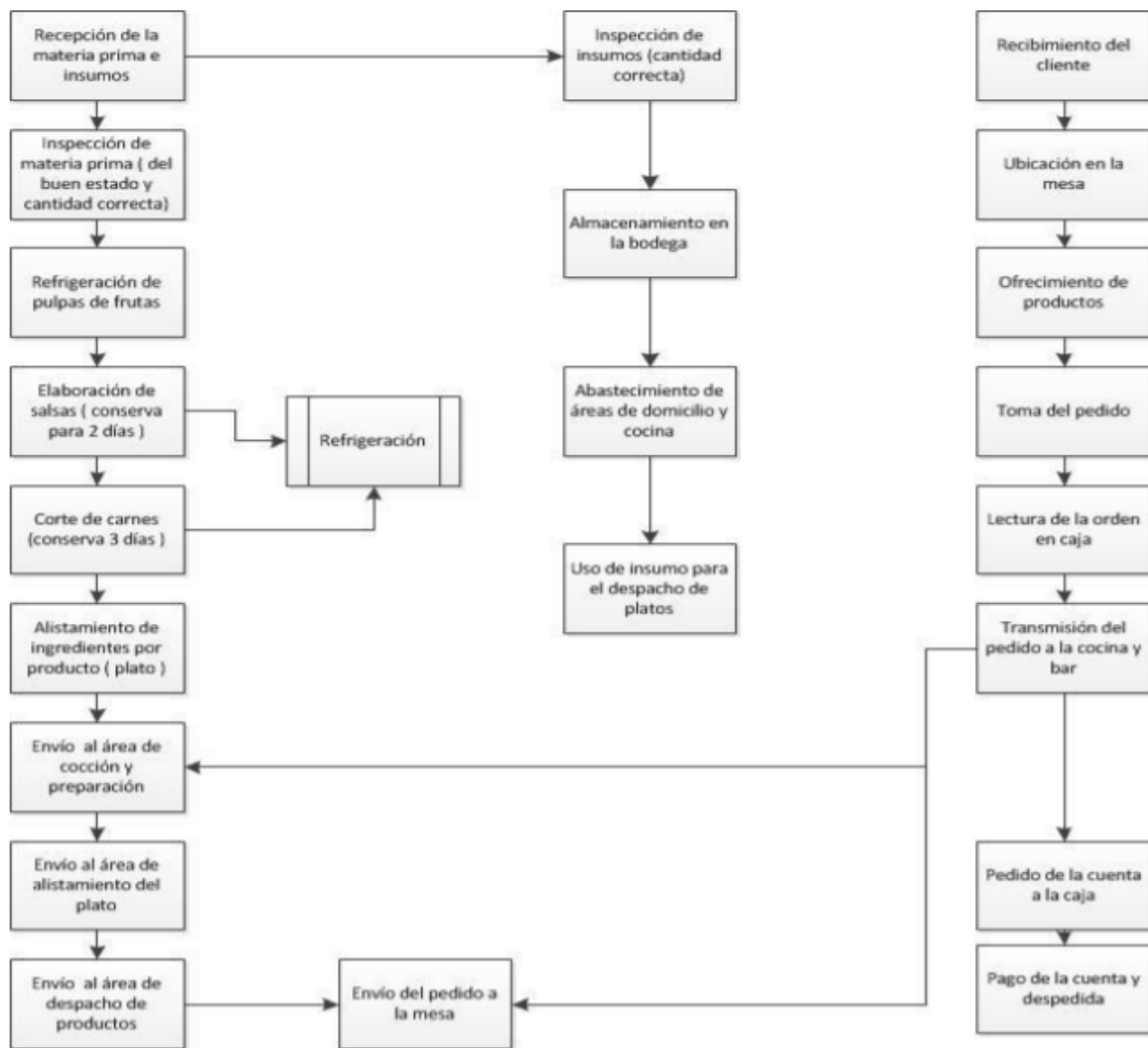
*Fuente:* Elaboración propia.

### 5.3. Descripción del Proceso

A continuación, se ilustra el diagrama de flujo del proceso de recepción de insumo de alimentos y bebidas, preparación, servicio al cliente, despacho y cobro final de los productos y servicios ofrecidos por Bogotá Mares.

**Figura 33**

*Diagrama de Flujo Proceso de Pedidos*



Fuente: Elaboración propia.

## 5.4. Necesidades y Requerimientos

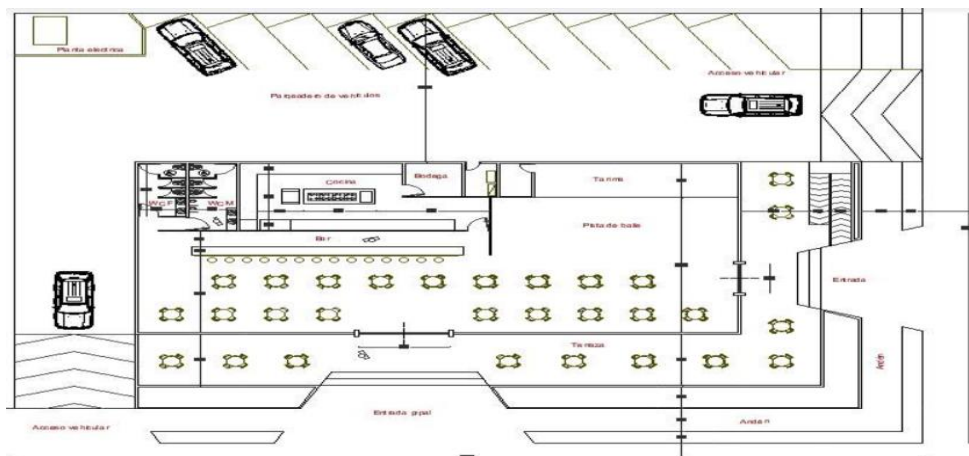
A continuación, se ilustrará los requerimientos de infraestructura, equipamiento, enseres, decoración, insumos y demás requerimientos para la puesta en servicio al público del bar restaurante Bogotá Mares.

### 5.4.1. Infraestructura

Para la fase operativa de Bogotá Mares, no se contempla compra de terrenos o de finca raíz, lo que se contempla es el alquiler de un local comercial en donde funcionará el bar restaurante y las oficinas administrativas. Lo ideal es conseguir un local con las dimensiones de 30 mts x 20 mts y que tenga varias adecuaciones mínimas como cocina, baños públicos y oficinas para que las adecuaciones no se eleven en gastos.

**Figura 34**

*Planos Bogotá Mares*



*Fuente:* Arquitecto Rafael Ospino.

**Figura 35**

*Fachada 1 Bogotá Mares.*



*Fuente:* Arquitecto Rafael Ospino

**Figura 36**

*Fachada 2 Bogotá Mares*



*Fuente:* Arquitecto Rafael Ospino

**Figura 37**

*Fachada 3 Bogotá Mares*



*Fuente:* Arquitecto Rafael Ospino

**Figura 38**

*Fachada 4 Bogotá Mares*



*Fuente:* Arquitecto Rafael Ospino

**Figura 39***Fachada 5 Bogotá Mares*

*Fuente:* Arquitecto Rafael Ospino

**5.4.2. Adecuaciones**

Por lo general los locales comerciales vienen con adecuaciones mínimas como zona de cocina, baños, oficinas e incluso parqueaderos, pero se contemplan realizar las siguientes adecuaciones que son necesarias para lo que Bogotá Mares ofrecerá a sus clientes:

**Tabla 16**

*Gastos de Puesta en Marcha*

<b>GASTOS DE PUESTA EN MARCHA (Adecuaciones)</b>	
<b>Barra, tarima y muebles para licores</b>	\$ 7.000.000,00
<b>Acometidas eléctricas y reforzamiento de cargas</b>	\$ 3.000.000,00
<b>Ducteria para cables</b>	\$ 2.000.000,00

<b>GASTOS DE PUESTA EN MARCHA (Adecuaciones)</b>	
<b>Baños</b>	\$ 6.000.000,00
<b>Lavamanos y lavalozas</b>	\$ 4.000.000,00
<b>Entrada y zonas comunes</b>	\$ 5.000.000,00
<b>Limpieza y pintada</b>	\$ 6.000.000,00
<b>Avisos y señaléticas lumínicas</b>	\$ 4.000.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 37.000.000,00</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

### 5.4.3. Maquinaria y Equipos

Los equipos tecnológicos y electrodomésticos que se requieren la puesta en servicio de Bogotá Mares son los siguientes:

**Tabla 17**

*Propiedad Plata y Equipos*

<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS</b>	
<b>Sistema inteligente de Luces</b>	\$ 12.000.000,00
<b>Sistema audio y sonido</b>	\$ 13.000.000,00
<b>Refrigeradores</b>	\$ 10.000.000,00
<b>Aires acondicionados</b>	\$ 21.000.000,00
<b>Registradoras</b>	\$ 6.000.000,00
<b>Implementos cocina (ollas, sartenes, etc)</b>	\$ 3.000.000,00
<b>Televisores</b>	\$ 10.000.000,00
<b>Sistema de paneles solares</b>	\$ 30.000.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 105.000.000,00</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

#### 5.4.4. Capacidad Productiva de la Empresa

La capacidad de producción que podrá generar Bogotá Mares estará basada en la cantidad de platos fuertes y picadas que pueda preparar y la cantidad de bebidas sin alcohol, licores y cocteles que pueda ofrecer al año. Los cálculos se establecieron teniendo como referencia establecimientos ya consolidados como Colombian Pub, Saloon, La Casa en el Aire y Retro ubicados en la zona rosa en la ciudad de Bogotá y que tendrá dimensiones y público muy similares a los proyectados por Bogotá Mares.

**Tabla 18**

*Cantidades por Año*

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES POR AÑO
Whisky	1680
Bebidas sin alcohol	8000
Cerveza	28000
Aguardiente	1920
Tequila	720
Ron	960
Vodka	816
Fritanga/picadas	6720
Cocteles	5760
Platos fuertes	8400

*Fuente:* Elaboración propia.

## **5.5. Características de la Tecnología**

### **5.5.1. Equipos de Audio y Sonido**

Bogotá Mares contara con sistema de amplificación de sonido u audio en consola de última generación, de esta forma la ambientación sonora dentro del establecimiento estar acorde para cada lugar del bar restaurante y los clientes sentirán la calidad del sonido sin estridencias, sin ruido, interferencias y con un volumen acorde a la puesta escénica y momento de la experiencia dentro del establecimiento.

**5.5.1.1. Sistema Axle-KRX802.** Al ser una solución de rápido armado, la línea Axle es perfecta para DJs de gira, salones y clubes multiuso; básicamente, cualquier lugar donde se necesite gran presión sonora en el campo cercano. La parte superior del sistema, cuenta con una bocina asimétrica de orientación variable, que permite al usuario ajustar el ángulo de cobertura de manera sencilla rotando la misma. Una posición cuenta con un patrón de dispersión amplio en el plano horizontal (FLOOD - 100°) y angosto en el plano vertical (SPOT - 30°). En la otra posición el patrón de dispersión es angosto en el plano horizontal (SPOT - 30°) y amplio en el plano vertical (FLOOD - 100°). Todos los sistemas poder ser colgados o apilados con accesorios dedicados como una vara extensible o los soportes para colgar, con esto se puede tener penetración de sonido totalmente ajustable en cualquier lugar del bar.

**Figura 40**

*Sistema de Sonido*



Fuente: [www.kaley.com](http://www.kaley.com)

**Figura 41**

*Sistema de Sonido 2*



Fuente: [www.kaley.com](http://www.kaley.com)

**Funcionalidades:**

- Pantalla Táctil Integrada
- Capacidades de Auto-Alimentación
- DSP Integrado
- Compatible con Dante
- Configuración de Puertos de Sintonía en las Cuatro Esquinas
- Cobertura Seleccionable
- Software central de gestion
- Micrófonos profesionales

**5.5.2. Sistema de Iluminación**

La iluminación es un factor muy importante al momento de decidir la decoración de los ambientes en especial cuando nos referimos a espacios comerciales. Y más aún, cuando se trata de espacios donde necesitamos que el cliente permanezca y consuma como el caso de Bogotá Mares. La luz permite adecuar los lugares según cada uno de los fines que se tengan para ellos. Por lo tanto, cada zona debe tener su propia iluminación dentro de su decoración para personalizar el ambiente y que todas las áreas tengan una sintonía. De esta manera, un correcto diseño, acompañado con iluminación, debe ir combinado con el tipo de decoración que se desea y el tipo de cliente que se quiere tener, para así mejorar la experiencia de cada uno de ellos dentro del negocio.

Para el caso de Bogotá mares que tendrá una decoración propia de cosas características de la capital de país, se escogió una iluminación retro como solución ideal, y para esto la Tecnología LED tiene las luminarias necesarias para lograr ese ambiente Vintage que se desea en

el negocio. La decoración Vintage es aquella que nos permite dar un ambiente antiguo a cada uno de los ambientes sin necesidad de perder la modernidad. Y lograr el estilo con la pasión de aquellos equipos de iluminación que se usaban años atrás pero que, no han perdido su vigencia, su belleza y su modernidad.

### 5.5.2.1. Iluminaciones Sugeridas para la Entrada, Barra y Zonas Comunes.

#### Entrada

#### Figura 42

#### *Entrada*



*Fuente: <https://nativos.com/colores-para-bares/>*

#### Barra

**Figura 43**

*Barra*



*Fuente:* <https://nativos.com/colores-para-bares/>

**Zonas Comunes**

**Figura 44**

*Zonas Comunes*



*Fuente:* <https://nativos.com/colores-para-bares/>

**5.5.2.2. Iluminación de Tarima y Zonas Aledañas.** En esta zona se harán las presentaciones en vivo y la puesta escénica de artistas para los clientes, la zona aledaña será zona de baile, la cual debe estar iluminada de forma especial y diferente a las demás zonas comunes del bar restaurante. Para ellos Bogotá Mares contará con un sistema inteligente de iluminación, conectado a la consola principal de sonido para que exista total sinergia entre lo que se escucha con la iluminación. La tecnología que ha permitido esto es el Protocolo DMX (Digital MultipleX), esta tecnología permite comunicar los equipos de luces con un controlador análogo o a través del software central de gestión del sonido. Para los efectos lumínicos, se implementarán luces robóticas, los Par LED y una gran variedad de equipos LED incluye efectos de todo tipo en su construcción, y que correctamente configuradas pueden crear espectáculos completos de gran aceptación.

A continuación, se ilustrarán varios equipos de luces que se implementarán en Bogotá Mares:

### Figura 45

#### *Equipos de Luces 1*



Fuente: <https://audioluces.com/luces-para-discoteca-dj-consejos/>

## Figura 46

### Equipos de Luces 2



CABEZAS MÓVILES



LUZ DE LÁSER DE DISCOTECA...

Fuente: <https://audioluces.com/luces-para-discoteca-dj-consejos/>

## Figura 47

### Equipos de Luces 3



Par LED PL PRO LIGHT PL036R  
6en1 10w RGBWA+UV



Par Led LPC005 PI Pro Light  
18x12w RGBWA



Par LED Resistente al agua  
LPW001 RGBW IP65 54x3w

Fuente: <https://audioluces.com/luces-para-discoteca-dj-consejos/>

**Figura 48***Equipos de Luces 4*

Fuente: <https://audioluces.com/luces-para-discoteca-dj-consejos/>

**5.5.2.3. Sistema de Paneles Solares Térmicos y Tecnología de Ahorro de Energía.** La función principal de un sistema de paneles solares es generar una corriente eléctrica a través del desplazamiento de los electrones por las celdas solares, de esta forma la circulación de energía se da en cadena y fluye por todo el panel hasta llegar al inversor, que transforma la corriente directa a corriente alterna. Bogotá Mares dentro de su política de sostenibilidad, implementará un sistema de paneles solares para generar su propia energía que, instalada de forma mixta con la energía comercial, generará ahorros importantes en el consumo que se pronostica que será alto debido a la cantidad de electrodomésticos, aires acondicionados, equipos de sonido y de luces, refrigeración, aires acondicionados, equipos de oficina, entre otros, que hacen parte de la fase operativa de Bogotá Mares. Los paneles solares térmicos aprovechan la radiación del sol para proporcionar calefacción a una vivienda y disponer de agua caliente en ella. De hecho, estos paneles solares térmicos se denominan ACS (Agua Caliente Sanitaria) por este motivo.

En el caso de la energía solar térmica de mayor envergadura, puede usarse ese mismo principio para calentar fluidos necesarios en procesos químicos o de fabricación, pudiendo alcanzar temperaturas muy elevadas. Para Bogotá Mares, se implementarán 40 paneles solares térmicos planos que permitirán un ahorro de energía del 70% aproximadamente y que se podrá utilizar en horas de la noche que es el horario en que los paneles no se alimentan de la luz sola, pero pueden suministrar la energía almacenada durante el día.

A continuación, se simulará el ahorro en KWh/mes que generará este sistema en la fase operativa de Bogotá Mares con todos los equipos que consumen energía funcionando al 100%.

**Tabla 19**

*Consumo Energía Comercial*

<b>Consumo aprox KWh/ mes con energía comercial</b>	
<b>Aires acondicionados</b>	2000
<b>Sonido</b>	1000
<b>Luces</b>	800
<b>Refrigeradores</b>	2500
<b>Electrodomésticos</b>	700
<b>TOTAL</b>	<b>7000</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 20**

*Consumo Energía Comercial con Paneles Solares*

<b>Consumo aprox KWh/ mes con energía comercial</b>	
<b>Aires acondicionados</b>	2000
<b>Sonido</b>	1000

<b>Consumo aprox KWh/ mes con energía comercial</b>	
<b>Luces</b>	800
<b>Refrigeradores</b>	2500
<b>Electrodomésticos</b>	700
<b>Ahorro paneles térmicos</b>	-4900
<b>TOTAL</b>	<b>2100</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el KWh en la Ciudad de Cartagena tiene un costo de \$553,19 (El Heraldo, 2021) la factura mensual de luz comercial oscilaría por los \$3.871.000, el ahorro del 70% con la implementación de los paneles solares térmicos le ahorra a Bogotá Mares un valor \$ 2.619.700 y aportaría de forma significativa en la utilización energía alternativas y renovables a la ciudad.

**5.5.2.4. Certificación LEED.** La certificación LEED, que en español significa Líder en Eficiencia Energética y Diseño sostenible, consiste en que un edificio o proyecto está construido con los estándares de ecoeficiencia y cumple con los requisitos de sostenibilidad. Es totalmente voluntario y se basa en el consenso del mercado para desarrollar construcciones centradas en la alta eficiencia energética. Este certificado, basado en estándares científicos, premia el uso de estrategias sostenibles en todos los procesos de construcción del edificio, desde la adecuación de la parcela donde se ubica, hasta la eficiencia del uso del agua y energía, la selección de materiales sostenibles y proporcionar una calidad medioambiental interior. Este sistema ofrece además de la certificación de la construcción y la acreditación de profesionales que ejercen la formación en sostenibilidad. En la actualidad, existen más de 14.000 construcciones en todo el mundo con certificación LEED, a los que se les conoce como edificios verdes. Entre ellos, hay

viviendas, pero también se encuentran oficinas, supermercados, bares y restaurantes. En total, la certificación LEED evalúa los edificios según 6 criterios:

- Sostenibilidad en los materiales y recursos de construcción.
- Eficiencia y aprovechamiento del agua, tanto durante la construcción del mismo como cuando el edificio esté en uso con el fin que se planeó en un principio (reutilización del agua y evitar las fugas).
- Eficiencia energética desde la construcción, contando además con el menor impacto atmosférico.
- Materiales y recursos empleados que sean respetuosos con el medio ambiente.
- Calidad del ambiente interior que permita la óptima habitabilidad del mismo, sin tener que recurrir a más energía que la necesaria para caldear o enfriarlo.
- Innovación en el proceso de diseño, dando protagonismo a todos los recursos ecoeficientes.

La certificación LEED aporta no solo el prestigio de saber que ese edificio es sostenible y respetuoso con el medio ambiente, sino que también supone para el propietario o constructor del mismo:

- Los costes de operación son menores, mientras que el valor del inmueble aumenta.
- Se reducen los residuos que se envían a los vertederos, con el ahorro del traslado de los mismos, además de evitar tener que eliminar esos residuos en la naturaleza.
- Una mejor conservación de la energía y del agua.

- Edificios más saludables y seguros para sus ocupantes, tanto si se destinan para viviendas como si son centros de trabajo.
- Se reduce la emisión a la atmósfera de gases nocivos de efecto invernadero.

Los propietarios pueden beneficiarse de desgravaciones fiscales por contar con este tipo de construcción. Además, en algunos municipios, se mejoran los permisos de zonificación y se obtienen otro tipo de incentivos. Demuestran la concienciación del propietario con el cuidado del medio ambiente, lo que supone que las empresas que participan en su construcción o que se instalan en el mismo cuentan con una percepción mejor por parte de los clientes. Se tiene presupuestado que al año de implementar la fase operativa de Bogotá Mares y se tengan cifras contundentes del aporte de las tecnologías sostenibles generadas por el establecimiento, se podrá aplicar a esta certificación y de esta forma ser pioneros en esta materia a nivel nacional.

## 5.6. Materias Primas y Suministros

A continuación, se menciona la materia prima inicial para el funcionamiento del primer año de Bogotá Mares con respecto a las expectativas de venta proyectadas para este periodo de tiempo:

**Tabla 21**

*Costos Productos*

COSTOS DE CADA PRODUCTO AÑO 1			
NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O <u>SERVICIO</u>	COSTOS TOTALES

<b>COSTOS DE CADA PRODUCTO AÑO 1</b>						
1	whisky	1680	\$	75.000	\$	126.000.000
2	bebidas	8000	\$	3.000	\$	24.000.000
3	cerveza nacional	28000	\$	1.800	\$	50.400.000
4	aguardiente	1920	\$	3.000	\$	5.760.000
5	tequila	720	\$	50.000	\$	36.000.000
6	ron	960	\$	45.000	\$	43.200.000
7	vodka	816	\$	40.000	\$	32.640.000
8	fritanga/picadas	6720	\$	4.000	\$	26.880.000
9	cocteles	5760	\$	2.500	\$	14.400.000
10	platos fuertes	8400	\$	6.000	\$	50.400.000
<b>TOTAL</b>					<b>\$</b>	<b>409.680.000</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Los suministros necesarios para poder garantizar la operación durante este primer año debemos incluir todo lo correspondiente a implementos de cocina y de la barra de bebidas.

**Tabla 22**

*Suministros*

<b>SUMINISTROS</b>	
<b>Estufa a gas industrial</b>	\$ 4.000.000,00
<b>Freidoras</b>	\$ 1.000.000,00
<b>Lavavajillas</b>	\$ 400.000,00
<b>Máquina de Café</b>	\$ 1.300.000,00
<b>Molinillos</b>	\$ 400.000,00
<b>Licadoras</b>	\$ 2.500.000,00
<b>Horno microondas</b>	\$ 700.000,00

<b>Utensilios para la barra</b>	\$	2.000.000,00
<b>Coctelera</b>	\$	3.000.000,00
<b>Refrigeradores</b>	\$	10.000.000,00
<b>Vasos, copas, cubiertos</b>	\$	4.000.000,00
Total	\$	<b>29.300.000,00</b>

*Fuente:* Elaboración propia

## 5.7. Procesamiento de Órdenes e Inventarios

Todas las órdenes de compra, facturación, inventarios y el control administrativo de Bogotá mares se implementará mediante un software ERP llamado Odoo, que es una suite de aplicaciones de gestión empresarial que incluye una gama de herramientas de fácil uso para optimizar y rentabilizar los negocios. Esta herramienta permite consolidar un único software todas las herramientas que necesita una empresa para la operativa en todos los principales departamentos.

### Figura 49

*Odoo*



*Fuente:* [www.odoo.com](http://www.odoo.com)

Todo el personal administrativo y logístico será capacitado en esta herramienta y los proveedores recibirán sus confirmaciones de pago, cotizaciones, certificaciones y demás solicitudes por medio de este software.

## **5.8. Política de Aseguramiento de la Calidad y Estrategia de Calidad del Servicio al Cliente**

Garantizar la calidad y salubridad de los alimentos que un establecimiento ofrece a sus clientes, debería ser una prioridad. Para ello es indispensable implantar un sistema de gestión alimentaria, que ayude a controlar el alimento desde su compra y almacenamiento hasta el consumo. Para ello es indispensable que las políticas operacionales de Bogotá Mares tengan como meta la certificación en la norma ISO 22001 de Seguridad Alimentaria, la cual proporciona las reglas a seguir. Además, ofrece un sello oficial de calidad que certifica que el establecimiento cumple con la norma. La "Q de la Calidad Turística" es otra normativa de calidad, que de tenerla implantada proporciona a los establecimientos prestigio y una mejor imagen delante de sus clientes.

### **5.8.1 Proceso De Recepción de Alimentos Perecederos y No Perecederos**

La recepción de las mercancías se debe realizar verificando la calidad y condiciones óptimas del producto y empaque, igualmente se debe realizar un control y revisión periódica del proceso. Para recibir las materias primas correctamente se deben tener en cuenta, los siguientes aspectos:

- Pesar y marcar todos los productos

- Revisar individualmente cada uno de los productos.
- Revisar la cantidad y calidad de todos los productos, en especial frutas y verduras que vengan en cajas.

- Verificar que todos los productos cumplan con las especificaciones de compra.
- Comparar los precios con los de las órdenes de compra.
- Firmar y sellar las facturas después de haberlas verificado.
- Llevar los productos a los refrigeradores lo más pronto posible.

En necesario tener en cuenta cada uno de estos aspectos al momento de recibir los insumos y revisar cuidadosamente para evitar los errores más comunes, como productos con menor peso de lo estipulado, envíos incompletos con la cuenta completa, productos en malas condiciones, o entregas de mercancías de menor calidad. Para que exista una buena recepción de los insumos, se debe cumplir con la Resolución 2652/2004, donde se regula que los empaques deberán estar en buen estado, sobre rotulado y etiquetado, y especificado para productos procesado, el nombre del alimento, lista de ingredientes, nombres genéricos, contenido neto y peso, nombre y dirección del fabricante, país de origen, identificación del lote, fecha de vencimiento, instrucciones para la conservación, instrucciones para el uso y registro sanitario, así mismo los empaques no pueden estar rotos ni abiertos, y no deberá existir evidencia de contaminación o ingesta por insectos, entre otros; en caso de presentarse alguna de estas alteraciones no se recibirá la carga, y se devolverá a su lugar de origen, en este caso al proveedor (NTS-USNA 007).

### **5.8.2. Requisitos para la Recepción de los Alimentos**

- Al llegar la materia prima se deben observar las características de color, olor, textura, temperatura de llegada, empaque y etiquetado.
- Es necesario medir y registrar la temperatura de las materias primas, aquellas que vienen refrigerados o congelados, los cuales deben venir máximo a 4°C y a menos 18°C respectivamente.
- Toda materia prima que viene del lugar de producción, empacada en materiales como cartón, madera, mimbre o tela, debe trasladarse a recipientes propios del establecimiento, como cajones plásticos o de otro material de fácil limpieza, para evitar entrar contaminación externa al lugar.
- Se debe programar la recepción de materia prima fuera de las horas pico y organizarlas de forma regular de tal modo que no lleguen todas al mismo tiempo. Se debe planificar con anticipación la llegada de las materias primas, asegurándose que el responsable de la recepción cuente con suficiente espacio en las unidades de frío.
- El encargado de recibir la materia prima se debe lavar las manos con agua caliente y jabón.
- El encargado de recibir la materia prima debe verificar que las condiciones del transporte de materia prima, cumpla con las normas legales.

### **5.8.3. Requisitos para el Almacenamiento de Alimentos**

- A todas las materias primas se les debe registrar la fecha y otras características en que fueron recibidas.
- La materia prima una vez inspeccionada debe ser colocada fuera de la zona de peligro (temperaturas entre 4°C y 6°C).
- La temperatura de refrigeración y congelación debe ser verificada y registrada como mínimo cada 4 horas.
- Las áreas de almacenamiento deben permanecer limpias, secas y aireadas.
- Los pisos, paredes, unidades de frío y todas las áreas en general deben mantenerse limpias y desinfectadas para evitar la contaminación cruzada.
- Todo establecimiento de la industria gastronómica, debe tener por lo menos dos tipos de área de almacenamiento debidamente aisladas y separadas: una para guardar materia prima y otra para sustancias químicas, con el fin de evitar la contaminación cruzada.

#### **5.8.4. Requisitos Sanitarios para los Manipuladores de Alimentos**

- Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias.
- Todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uña (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel.
- Los manipuladores de alimentos no podrán desempeñar sus funciones en el evento de presentar infecciones dérmicas, lesiones tales como heridas y quemaduras, infecciones

gastrointestinales, respiratorias u otras susceptibles de contaminar el alimento durante su manipulación.

### **5.8.5. Requisitos de Higiene Personal para los Manipuladores de Alimentos**

- Los manipuladores se deben lavar las manos y los antebrazos, cuantas veces sea necesario, antes de iniciar las labores, cuando cambie de actividad, o después de utilizar el servicio sanitario.
- El lavado de manos y antebrazos se debe efectuar con agua y jabón antibacterial u otra sustancia que cumpla con la misma función.
- El secado de las manos debe realizarse por métodos higiénicos, empleando para esto toallas desechables o secadores eléctricos.
- Uñas cortas, limpias y sin esmalte.
- Cabello limpio, recogido y cubierto por gorro.
- Uso de ropa de trabajo limpia (uniforme, delantal), botas o zapatos cerrados adelante.
- No usarán accesorios como aretes, pulseras, anillos, piercing visible u otros objetos personales que constituyan riesgos de contaminación para el alimento.
- No usarán sustancias tales como: perfumes, cremas y maquillaje.
- Los medios de protección se deben mantener en condiciones tales que no representen riesgos de contaminación para los alimentos ni para ellos mismos.

### **5.8.6. Requisitos Sanitarios para la Manipulación de los Alimentos**

- La manipulación de alimentos se debe realizar en las áreas destinadas para tal efecto, de acuerdo con el tipo de proceso a que sean sometidos.
- La manipulación durante el procesamiento de un alimento se debe hacer higiénicamente, utilizando procedimientos que no lo contaminen y empleando utensilios que estén limpios y desinfectados.
- Todas las operaciones de manipulación durante la obtención, recepción, elaboración, procesamiento y servicio se deben realizar en condiciones y en un tiempo tal que se evite la posibilidad de contaminación, la pérdida de los nutrientes y el deterioro o alteración de los alimentos o proliferación de microorganismos patógenos.
- Los elementos que se utilicen para cubrir los alimentos deben estar limpios y desinfectados.
- Ningún alimento o materia prima se debe depositar directamente en el piso, independientemente de estar o no envasado, para ello se debe utilizar estibas plásticas o de acero.
- Durante la manipulación de alimentos se debe evitar que estos entren en contacto directo con sustancias ajenas a los mismos, o que sufran daños físicos.

### **5.8.7. Requisitos para la Eliminación de Desechos**

- En las áreas donde se preparen alimentos, los productos secundarios y residuos se recogerán en bolsas desechables contenidas en recipientes de uso repetido, con tapa los cuales deben estar debidamente etiquetados.

- Cuando las bolsas contenidas en los recipientes estén llenas, se deben cerrar para ser retiradas del área donde se estén preparando los alimentos.
- Las canecas de basura se conservarán en una superficie cerrada reservada al efecto, pero separada y lejos de los almacenes de alimentos.
- Dicha zona estará alejada de la zona caliente, estará bien ventilada, protegida de insectos y roedores y deberá ser fácil de limpiar, lavar y desinfectar.
- Las canecas de basura se limpiarán y desinfectarán cada vez que se vacíen.

### **5.9. Procesos de Investigación y Desarrollo**

Los procesos de investigación y desarrollo contemplados en el plan de negocios estarán enfocados en la mejora continua de los procesos, los colaboradores y en las estrategias. En el caso de los colaboradores como pieza fundamental en el negocio y con el fin de desarrollar habilidades, competencias a un nuevo nivel, se realizará semestralmente capacitaciones orientadas al mejoramiento continuo. Bogotá Mares tiene un componente altamente tecnológico enfocado en el servicio al cliente y la sostenibilidad por lo que es necesario estar a la vanguardia y que la experiencia del usuario sea única.

### **5.10. Plan de Compras**

Inicialmente para la puesta en servicio del establecimiento, es necesario invertir en arriendos, planta decoración y equipos tecnológicos. Para las negociaciones con los proveedores de alimentos, insumos y será importante contar con acuerdos de servicios como mínimo de un

año con la finalidad de contar con buenas condiciones de negociación y se tendrá un plan de compras semanales en aras de mantener un stock promedio en la sede principal. Todas las compras deberán contar con el Visto Bueno por parte de los socios garantizando la transparencia y el control de estas debe realizar por la herramienta ERP.

### 5.11. Mano de Obra Requerida

La empresa requiere un equipo de trabajo en la parte administrativa, operativa y comercial para iniciar la fase de apertura al público. A continuación, se detallan los cargos con su respectiva remuneración.

**Tabla 23.**

*Mano de Obra*

TALENTO HUMANO	CANTIDAD	SALARIO UNITARIO	TOTAL MES	TOTAL AÑO
GERENTE	1	\$	\$	\$
GENERAL		4.000.000	4.000.000	48.000.000
ADMINISTRADOR	2	\$	\$	\$
		2.500.000	5.000.000	60.000.000
JEFE DE MESEROS	1	\$	\$	\$
		1.800.000	1.800.000	21.600.000
JEFE DE COCINA	1	\$	\$	\$
		1.800.000	1.800.000	21.600.000
TECNICO ELECTRICO	1	\$	\$	\$
		1.500.000	1.500.000	18.000.000

<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SALARIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL MES</b>	<b>TOTAL AÑO</b>
DJ	1	\$	\$	\$
		1.800.000	1.800.000	21.600.000
COCINEROS	3	\$	\$	\$
		1.500.000	4.500.000	54.000.000
MESEROS	6	\$	\$	\$
		1.500.000	9.000.000	108.000.000
SEGURIDAD	3	\$	\$	\$
		1.500.000	4.500.000	54.000.000
GERENTE	1	\$	\$	\$
COMERCIAL		3.200.000	3.200.000	38.400.000
AGENTES	3	\$	\$	\$
COMERCIALES		1.500.000	4.500.000	54.000.000
BARMAN	2	\$	\$	\$
		1.500.000	3.000.000	36.000.000
COMUNITY	1	\$	\$	\$
MANAGER		1.500.000	1.500.000	18.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
		<b>25.600.000</b>	<b>46.100.000</b>	<b>553.200.000</b>

*Fuente:* Elaboración propia

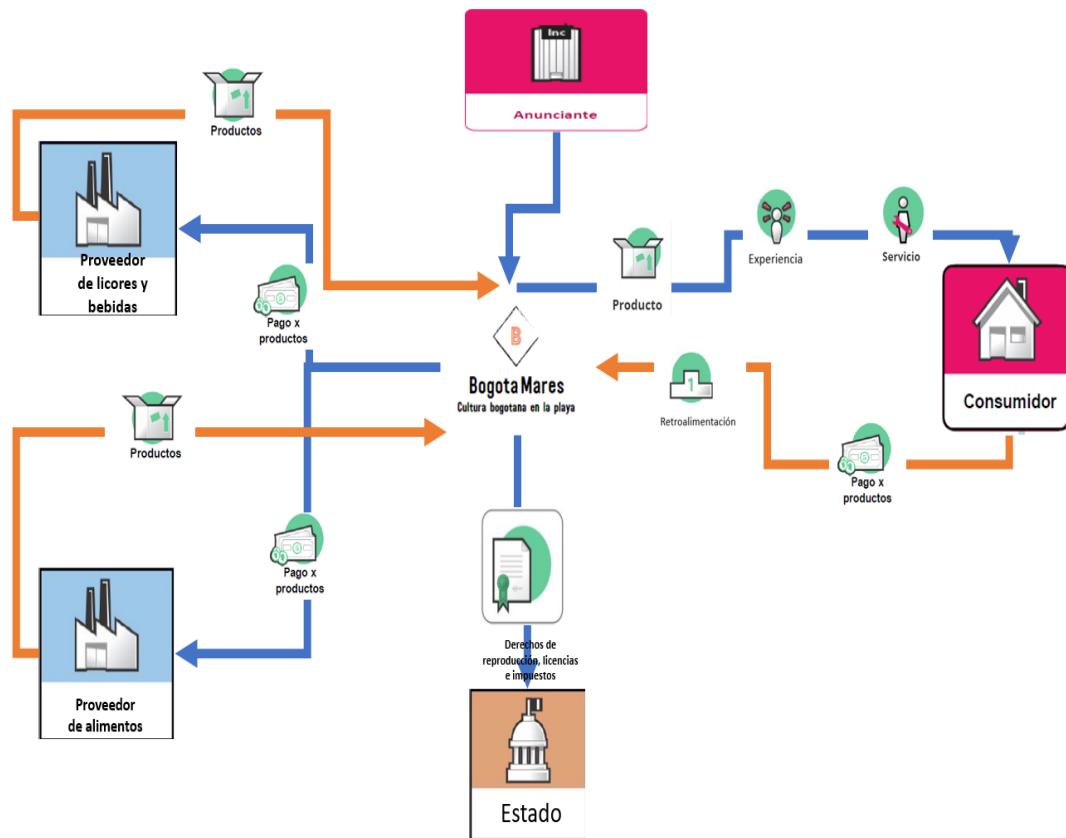
Todo el personal inicialmente será contrato por prestación de servicio e indiscutiblemente debe contar con pilares como, tales como: Respeto, servicio al cliente, honestidad, responsabilidad, liderazgo, autogestión, eficiencia, alta calidad en los procesos, sentido de pertenencia, empatía, confianza y profesionalismo.

## **6. Aspectos Organizacionales y Legales**

### **6.1. Análisis Estratégico**

Bogotá Mares es un proyecto de iniciativa empresarial que pretende ofrecer productos y servicios que generen experiencias de forma responsable y amigable con el bienestar social de sus clientes y nichos de interés, mediante el uso de tecnologías en función del servicio al cliente y un desarrollo sostenible. De esta forma, su planificación estratégica pretende desarrollar lineamientos estructurales que busquen consolidar la propuesta de valor como un eje esencial del proceso de construcción del plan de negocios, esto para el alcance de objetivos estratégicos que sean coherentes y consecuentes con la filosofía organizacional que se espera fortalecer en el desarrollo de todo el proyecto y la implementación del mismo. Para el negocio, será fundamental también mantener lazos estratégicos con todos los grupos de interés en aras de fortalecer las estrategias en busca de los intereses mutuos.

Como lo mencionan en su Artículo 1 “La teoría de los stakeholders” Fernández y Bajo-Sanjuan (2012): “cada grupo de interés tiene siempre un objetivo de lograr ganancia en sus diferentes participaciones dentro del entorno, siempre se busca en ganar, pero nunca en perder” (p. 133). A continuación, se relacionan los principales grupos de interés del negocio:

**Figura 50***Grupos de Interés*

*Fuente:* Elaboración propia.

Para que el bar restaurante Bogotá Mares pueda operar de forma eficiente, es necesario llevar a cabo la implementación del sistema de negocio para saber cómo es la interacción con los actores de la cadena de valor. A continuación, se describirá la función de cada actor con Bogotá Mares:

- **Consumidores o clientes:** son la base para que este negocio funcione, por parte de Bogotá Mares se entregarán productos y servicios como comida, bebida, licores, música en vivo, ambientación temática, puesta escénica, seguridad, bioseguridad y una atención de alta

calidad. Como contra prestación de esto, los clientes deberán pagar por los productos y servicios que quieran consumir dentro del establecimiento.

- **Proveedores de alimentos, bebidas y licores:** proporcionarán los productos que se consumirán en el bar restaurante, deben ser elegidos acorde a la calidad de los productos, precio y buen relacionamiento. A cambio Bogotá Mares para y llevara un inventario de los productos comprados a dichos proveedores.
- **Anunciantes:** serán empresas que pautaran sus marcas dentro del establecimiento cuando se presentan eventos especiales de artistas de reconocimiento o de forma habitual. esto generará un ingreso adicional a Bogotá Mares.
- **Estado:** Es el actor que pone las reglas de juego para poner funcionar de forma legal, Bogotá Mares deberá pagar impuestos, licencias de funcionamiento y derechos de autor para poder colocar música. Todos estos tributos se le pagan al estado.

## 6.2. Misión

Bogotá Mares es un bar restaurante con innovación tecnológica y desarrollo sostenible que busca brindar una experiencia única a sus clientes, bajo una ambientación basada en exponer la cultura Bogotana a través de la gastronomía, decoración y servicio y con ello ofrecer los mejores estándares de calidad en atención, comodidad, seguridad y transparencia.

## 6.3. Valores Corporativos

**Tabla 24***Valores Corporativos*

<b>Valores Corporativos</b>	
<b>-Excelencia</b>	-Justicia
<b>-Responsabilidad social</b>	-Equidad
<b>-Calidad</b>	-Trabajo en equipo
<b>-Creatividad</b>	-Cooperación
<b>-Respeto</b>	-Transparencia
<b>-Educado</b>	-Adaptación al cambio

*Fuente:* Elaboración propia.

**6.4. Visión**

En 10 años consolidar a Bogotá Mares como la cadena de bares colombiana mas importante del caribe, teniendo presencia en 7 ciudades turísticas de esta región, exportando la cultura bogotana, innovando tecnológicamente en soluciones de servicio al cliente y siendo pionera en políticas de desarrollo sostenible para este nicho de mercado.

**6.5. Análisis DOFA**

El análisis DOFA está orientado a la estructura organizacional de la empresa en aras de determinar la cercanía a las trayectorias de crecimiento y puntos de referencias de éxito.

**Tabla 25***Dofa*

<b>DOFA</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>baja capacidad financiera por lo tanto se requiere crédito bancario</b></li> <li>• <b>inexperiencia en manejo de este tipo de negocios</b></li> <li>• <b>arriendos de locales comerciales muy costosos en la zona turística de Cartagena</b></li> <li>• <b>efectos de la pandemia</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>exposición de la cultura Bogotana como temática principal del bar-restaurante</b></li> <li>• <b>gastronomía del interior del país en una ciudad costera</b></li> <li>• <b>primer empleo y prácticas para estudiantes de carreras como comunicación social, hotelería y turismo, idiomas, cocina, carreras técnicas del Sena, sonidistas, bailarines, entre otras.</b></li> <li>• <b>promoción del talento local musical y de danzas de la ciudad</b></li> <li>• <b>economía circular con la comunidad y organizaciones sostenibles entorno al manejo de residuos, aguas, energías limpias y productos reciclables.</b></li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>temática del bar-restaurante</b></li> <li>• <b>política de sostenibilidad en los productos y servicios</b></li> <li>• <b>manejo de residuos y energías limpias</b></li> <li>• <b>personal capacitado en atención al cliente</b></li> <li>• <b>ambientación y decoración del lugar</b></li> <li>• <b>uso de tecnología en función de la atención al cliente</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>alta competencia en el mercado</b></li> <li>• <b>situación económica y de bioseguridad a nivel mundial debido a la pandemia</b></li> <li>• <b>estabilidad política y económica del país</b></li> <li>• <b>cambios en legislación para el sector de bares</b></li> </ul>

**Tabla 26***Estrategias Dofo*

<b>Estrategia Fortalezas-Oportunidades</b>	<b>Estrategia Fortalezas-Amenazas</b>
<p><b>Ser pioneros en tener un espacio en donde la gastronomía y la cultura Bogotana sea la principal temática y en tener un establecimiento con políticas y tecnologías sostenibles para su funcionamiento y operación.</b></p>	<p>La sostenibilidad, economía circular, la bioseguridad, el servicio al cliente, la temática y ambientación del bar lo destacarán sobre sus principales competidores y adicional a esto lo harán interesante hay el turista extranjero y nacional.</p>
<b>Estrategia Debilidades-Oportunidades</b>	<b>Estrategia Debilidades -Amenazas</b>
<p><b>La promoción de nuevos artistas en la puesta escénica del lugar y la sostenibilidad como pilar en el funcionamiento operativo del mismo disminuirá el periodo de aprendizaje en la administración de este tipo de negocios debido a que estos factores permitirán que el bar-restaurant se integre de forma inmediata a la comunidad y público local.</b></p>	<p>La ambientación del lugar será totalmente sostenible y bioseguridad para que los clientes sientan la tranquilidad de estar en ambiente de total control de la pandemia y amigable con el planeta. Para ello se realizarán alianzas con entidades privadas para la verificación de posibles amenazas en temas de bioseguridad y para la divulgación de información útil para los clientes en manejo y cuidados generales para evitar el contagio.</p>

*Fuente:* Elaboración propia.

## 6.6. Estructura Organizacional

Se contempla la siguiente estructura organizacional para Bogotá Mares:

**Figura 51***Estructura Bogotá Mares*

*Fuente:* Elaboración propia.

**6.7. Esquema de Contratación y Remuneración**

Durante el primer año, todos los cargos se contratarán por la modalidad de prestación de servicios, mientras se alcanza una estabilidad financiera en el negocio. a partir del segundo año, los cargos de menor remuneración será los primeros en pasar bajo la modalidad de contrato indefinido y durante los años posteriores se irán integrando a esta modalidad de contratación los demás cargos vigentes en la estructura organizacional de Bogotá Mares.

**6.8. Reclutamiento**

Para la compañía será menester buscar y atraer el mejor talento para que tener el placer de contar con sus servicios, ya que por medio de los colaboradores el servicio del negocio

logrará ser diferenciador y de agrado para el grupo objetivo. Los candidatos que pasen la etapa de preselección se procederán a estudiar las hojas de vida, referencias, certificaciones, presentarán pruebas psicotécnicas con la finalidad de conocer sus aptitudes, medir capacidades intelectuales y profesionales, rasgos de personalidad entre otras. Los que obtengan mejores resultados tendrán una charla de 45 minutos con el gerente. Inicialmente, el administrador se encargará de todo lo concerniente a los recursos humanos, pero a futuro se contemplará sumar a la estructura organizacional un cargo dedicado únicamente a este menester.

## **6.9. Contratación**

Antes de la contratación el seleccionado deberá allegar la documentación completa para la firma del contrato, tales como cédula de ciudadanía, certificados de estudios y certificado de manipulación de alimentos y demás certificaciones que se requieran en su momento. La contratación se realizará directamente con la compañía sin intermediarios. El contrato contemplará todas las garantías de ley, así como también normas y el reglamento interno y se le entregará de inmediato el manual de funciones los cuales deberá firmar. El seleccionado deberá dirigirse a una oficina bancaria por determinar donde solicitará la apertura de cuenta de ahorros para el pago de sus servicios.

## **6.10. Capacitación**

Los funcionarios tendrán una semana de capacitación en temas fundamentales para las políticas organizacionales de Bogotá Mares como lo son el servicio a cliente, el desarrollo

sostenible, energías renovables, manejo de residuos, reciclaje, economía circular, mixología, manejo de alimentos, bioseguridad, seguridad física, inglés y otras que la compañía considere en el momento de iniciar operaciones.

### **6.11. Evaluación de Desempeño**

Se realizarán evaluación de desempeño cada tres meses con la finalidad de conocer el cumplimiento de los objetivos, qué aspectos por mejorar se presentaron, conocer cómo se sienten con la compañía y qué más pueden aportar para el crecimiento de la marca. También existirán incentivos económicos y motivacionales para los empleados de mejor desempeño.

### **6.12. Factores Clave de la Gestión del Talento Humano**

Para el negocio, la calidad de la formación de los colaboradores es factor importante en el logro de los objetivos, para lo cual es importante participar en el desarrollo de la formación integral y capacitación constante, entre más compenetrados estén los colaboradores con la misión, la visión y los objetivos del negocio, mayor será el rendimiento y compromiso del talento. En cumplimiento de lo anterior se establecerán seis claves importantes a tener en cuenta como factores claves en la gestión del talento humano:

- Reclutar talento idóneo: Análisis minucioso para la captura de los mejores candidatos, quien ayudarán a apalancar en el mercado la propuesta de valor de Bogotá Mares.

- Desarrollo de talentos basados en la formación continua: Fomento en el autodesarrollo, capacidades y aptitudes mediante capacitaciones y orientación para el crecimiento personal y laboral de los colaboradores.
- Retener el talento: Sin duda alguna la retención del talento será fundamental para mantener al personal no solo satisfecho sino también motivado lo cual genera bienestar para el talento.
- Gestión de desempeño: También será clave evaluar y realizar feedbacks continuos y de apoyo constante, logrando así el incremento de la productividad.
- Inclusión y equidad: Como negocio que vela por aportar al bienestar del cuidado de los clientes externos, también propenderá por el bienestar del talento humano y apostará por la inclusión de personas de con vulnerabilidad extrema, víctimas del conflicto, reinsertados, la comunidad LGBTIQ y madres cabeza de hogar.

### **6.13. Sistemas de Incentivos y Compensación del Talento Humano**

Bogotá Mares tiene considerado como prioritario tener a sus empleados a gusto, que sientan que su lugar de trabajo es un lugar cómodo y agradable, logrando esto se tendrán colaboradores entregados, dispuestos siempre a dar lo mejor de sí en pro del servicio y del crecimiento de la compañía, para lo cual se proyecta contar con una serie de beneficios directos e indirectos para los empleados tales como:

- Día de descanso remunerado por concepto de cumpleaños
- Horas libres, permisos, sin aplicación de descuentos de nóminas o recuperación del tiempo.

- Bonificación económica
- Celebración del día de la familia
- Reconocimiento mensual y anual por resultados

#### 6.14. Esquemas de Gobierno Corporativo

Bogotá Mares en la búsqueda constante en la generación de valor, y en la necesidad de centrar sus decisiones en las responsabilidades, derechos y obligaciones que están directamente alineadas a la propuesta de valor, su misión y visión establece el siguiente esquema de gobierno corporativo la cual tendrá como tarea principal de estar en constante mejora y sentido evolutivo con la finalidad que el negocio no presente riesgos por intereses personales que descarrile la orientación de los objetivos:

#### Figura 52

##### *Esquema de Gobierno Corporativo*



*Fuente:* Elaboración propia.

El cumplimiento del esquema de gobierno corporativo garantizará:

- Equidad entre todos los accionistas
- Transparencia en todos los asuntos del negocio
- Asegurar la permanencia de la empresa en el mercado, estimular la eficiencia y

cumplimiento de los objetivos por encima de cualquier interés personal.

### **6.15. Normatividad Empresarial**

Bogotá Mares será una empresa constituida bajo la Ley 1258 de 2008 que crea y regula ‘La sociedad por acciones simplificadas’ (SAS), normativa que permite a los empresarios constituir un tipo de empresa:

(...) por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. (...) Salvo lo previsto en el artículo 42 de dicha Ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. (Ley 1258 de 2008).

En palabras generales, se puede afirmar que la Ley 1258 de 2008 por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada sea tal vez una de las normas –sino la más importante– que se haya expedido en materia de sociedades dentro de nuestro ordenamiento jurídico, pues además de introducir un factor modernizador al régimen comercial, se otorgó una especial importancia a la autonomía de la voluntad del accionista único (SAS unipersonal) o de los accionistas (SAS). (...) Aun cuando las normas contenidas en la Ley 1258 hacen referencia a su

constitución, prueba, capital, acciones, organización, reformas estatutarias, disolución y liquidación, la aludida Ley no trae una definición concreta y expresa de este tipo societario, sin embargo, pueden vislumbrarse en el artículo primero de la mencionada Ley algunos de sus elementos esenciales que contribuyen a definirla y a otorgarle una entidad propia. (Reyna Abril, 2016). Es así que la Ley 1258 de 2008 introdujo la autonomía de la voluntad del accionista único (SAS unipersonal) o de los accionistas (SAS). Otros de los beneficios de constituir este tipo de sociedad radican en:

- Características propias que la hacen única, permitiendo no solo imprimirle mayor agilidad al desenvolvimiento de las relaciones jurídicas entre comerciantes dadas sus características, sino también convirtiéndose en el tipo societario de mayor utilización en los últimos años en Colombia. Entre sus principales características, se encuentran las siguientes: a) la flexibilidad, b) la autonomía privada y c) la responsabilidad limitada. (Reyna Abril, 2016).

Otra de las ventajas por las que Bogotá Mares será conformada como SAS es que:

- Objeto Social Indeterminado la SAS ofrece una gran flexibilidad tratándose del objeto social, pues la ley 1258 de 2008, permitió constituir este tipo de sociedades sin determinar específicamente su objeto social o su actividad, como sí ocurre y debe señalarse en los otros tipos de sociedad. Esta flexibilización en la determinación del objeto de la sociedad por acciones simplificadas que se concreta como ya se mencionó, en la no obligación de señalar específicamente el objeto o la actividad que desarrollara la sociedad representa una ventaja para aquellos terceros que pretendan contratar con la sociedad, pues ya no es necesario, que aquellos verifiquen minuciosa y detalladamente la lista de actividades que desarrolla la sociedad para determinar o no si dicha sociedad tiene o no capacidad. Esto se complementa, con la autorización

legal contenida en la Ley 1258, que permite a la SAS desarrollar cualquier actividad lícita de naturaleza civil y comercial. (Reyna Abril, 2016).

En cuanto al tiempo de duración de la sociedad, la Ley 1258 de 2008 dispone que:

- A diferencia de lo que acontece con los otros tipos asociativos en los cuales se exige que, en el contrato de constitución, los socios señalen el tiempo estimado en que la sociedad desarrollara su objeto social, por su parte, en la SAS, los accionistas pueden señalar un tiempo de duración indeterminado. Esta flexibilización en la no determinación del tiempo de la sociedad por acciones simplificadas reduce significativamente los costos de transacción, pues ya no será necesario realizar reformas estatutarias extendiendo y ampliando el término de duración de la sociedad, cuando esté próximo a caducar. (Reyna Abril, 2016)

En lo concerniente a la normativa de la operación de la Sociedad por Acciones

Simplificadas:

- Se permite que se adelanten las reuniones sociales, por fuera del domicilio social, siempre y cuando se cumplan las normas señaladas en la convocatoria y quórum.
- Los accionistas de la SAS pueden hacer uso de su derecho de renuncia a ser convocados antes, durante y después de la sesión o reunión de socios.
- La junta directiva puede estar integrada por uno o varios accionistas y se permite que estos, pueden ser elegidos por cualquier método señalado en los estatutos sociales. De igual manera, no se requieren suplencias para los miembros de la junta directiva.
- Algunas de las prohibiciones contenidas en el Código de Comercio para los otros tipos societarios referentes con (I) mayorías para la distribución de utilidades

- Art. 155; (II) prohibición a los empleados y administradores de la sociedad para representar en asamblea o junta de socios acciones diferentes a las propias
- Art. 185; (III) prohibición en sociedades por acciones para ejercer un cargo directivo en más de 5 juntas
- Art. 202; (IV) prohibición para los administradores de adquirir acciones o cuotas de la sociedad
- Art. 404; (V) prohibición en las juntas directivas para conformar una mayoría cualquiera con personas ligadas entre sí por matrimonio o parentesco
- Art. 435 y (VI) obligación para distribución de utilidades
- Art. 454 no le son aplicables a la SAS. (Reyna Abril, 2016).

#### **6.16. Normatividad Tributaria**

Las obligaciones tributarias para la Sociedad por Acciones Simplificadas son:

- De conformidad con el estatuto tributario, la Sociedad por Acciones Simplificada es gravada y por lo tanto tributa a la tarifa correspondiente de renta, pertenecen al régimen ordinario y en algunos casos al especial, será responsable del IVA y sujeto pasivo del ICA, según su actividad económica, responsable del timbre, agente retenedor y sujeto del GMF como todas las demás sociedades, sin perjuicio de que los accionistas paguen el impuesto que les corresponda sobre sus acciones y dividendos o certificados de inversión y utilidades, cuando éstas resulten gravadas de conformidad con las normas vigentes.
- Sus accionistas no responden por impuestos de la sociedad, ni serán responsables por las obligaciones tributarias, laborales, comerciales, administrativas, ni de ninguna otra

naturaleza en que incurra la sociedad, siempre y cuando no se utilice la sociedad para fraudear la ley o de terceros.

- Desde el punto de vista contable, las SAS están obligadas a llevar contabilidad en libros debidamente registrados, a emitir estados financieros de propósito general, a presentar informe de gestión y deberán regirse por los principios de contabilidad generalmente. (Constanza Loreth Fajardo-Calderón, Miryam Romero Restrepo, Carlos Andrés Vélez Romero, 2009). Es así que, frente a los accionistas, “La responsabilidad es ‘limitada’, evitando que se apliquen normas del Estatuto Tributario y del Código Sustantivo de trabajo sobre la eventual responsabilidad solidaria de los accionistas por las deudas tributarias y laborales” (Reyna Abril, 2016).

### **6.17. Normatividad Técnica**

La Constitución Política de Colombia establece que el trato debe ser igual para todas las personas, es por eso que se busca ofrecer servicios que aporten a la defensa de los derechos de las personas, así como lo indica la Constitución, sin la necesidad de ser juzgadas:

- Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. (Constitución Política de Colombia, Artículo 13).

Durante el año en curso, gobierno nacional expidió el decreto 343 de 2021 el cual indica "Por medio del cual se sustituye la Sección 4 del Capítulo 1 del Título 4 del Libro 2 de la Parte 2 del Decreto 1074 de 2015, Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, en el

sentido de reglamentar los establecimientos de gastronomía y bares turísticos y se dictan otras disposiciones complementarias". Por otro lado, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo expidió en 2009 una normativa que dispone los requisitos mínimos para la prestación de los servicios de eventos, definiéndolos como el "Término genérico que designa cualquier tipo de reunión de corte científico, técnico, cultural, deportivo, educativo, político, social, económico, comercial, religioso, promocional o de otra índole que facilite el intercambio de ideas o conocimientos y de experiencias entre los participantes" (Ministerio Comercio, Industria y Turismo, 2009).

Para la planeación de un evento se debe:

- Tipo de evento
- Objetivos del evento
- Perfil del cliente
- Fecha de realización
- Sede del evento

Adicionalmente, se debe presentar una propuesta integral al cliente que debe contener como mínimo:

- Propuesta técnica: presentación de la empresa, diseño y asesoría del evento, estructura organizacional, certificados de experiencia, responsabilidades contractuales y demostración de competencia.

- Propuesta económica: presupuesto y requisitos de contratación. (Ministerio Comercio, Industria y Turismo, 2009).

Para la realización del evento se debe tener en cuenta:

- Que las instalaciones físicas de la locación estén en buen estado. Y cómo mínimo deben:

- Tener iluminación que garantice la prestación del servicio en todas las áreas.
- Tener señalización de seguridad (preventiva, informativa y de emergencia) conforme con el plan de emergencia, aprobado por la autoridad competente.

- Tener un sistema de emergencia que garantice la prestación del servicio de energía en las áreas públicas y de acceso.

- Tener tomas eléctricas en todas las áreas.
- Capacidad tecnológica de voz y datos.
- Garantizar el servicio de energía eléctrica, incluyendo planta eléctrica de emergencia, de acuerdo con las necesidades del evento.

- Garantizar condiciones de temperatura entre 18 °C y 23 °C (cuando sea aplicable).

- Que cuente con baterías de baño.
- Facilidades de acceso.
- Parqueaderos para automóviles, taxis y transporte terrestre automotor (no es aplicable para zonas insulares).

- Accesibilidad y servicios para personas con discapacidad.
- Centro de Negocios que cuente como mínimo con dos equipos de cómputo con programas actuales y vigentes (teléfono, conexión a Internet, impresora).

- Que cuente con aislamiento acústico en salones. (Ministerio Comercio, Industria y Turismo, 2009).

En cuanto a la normativa técnica asociada a la declaración de la pandemia por el COVID-19, el Ministerio de Salud en la Circular externa 011 de 2020 indicó que:

- Los responsables de la organización de eventos o de los sitios de alta afluencia de público, tales como conciertos, eventos deportivos y culturales, actividades religiosas y de culto, entre otros, deben informar a los asistentes desde el momento de la invitación o previo a su realización las recomendaciones generales para la prevención del coronavirus COVID- 19.

- Las medidas a tener en cuenta por parte de los asistentes y que deben ser informadas en los medios de difusión del evento son:

- Lavado de manos frecuente con agua y jabón o uso de gel desinfectante.
- Evitar asistir al evento en caso de presentar un cuadro gripal y usar tapabocas.
- Evitar toser y estornudar en público o hacerlo sobre el brazo o un elemento desechable.
- Usar tapabocas cuando presente sintomatología de enfermedad respiratoria.
- Evitar tocarse la cara.
- Evitar el contacto con personas enfermas de gripa.
- Saludar sin contacto físico.
- Limpiar y desinfectar los objetos y las superficies que se tocan frecuentemente.
- Desechar en un sitio seguro los tapabocas y demás elementos de protección personal utilizados.

Además, en la publicidad del evento se debe incluir un mensaje promoviendo la instalación y uso de la aplicación para celulares inteligentes CoronApp - Colombia, disponible

para Android, y con la que los ciudadanos pueden revisar el riesgo, medidas preventivas, de diagnóstico y manejo. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

En cuanto a la afluencia de personas en los eventos en medio de la pandemia, el Ministerio de Salud y Protección Social indicó en su portal web:

- Buscamos evitar que haya mucho contacto con las personas, por eso a partir de hoy reducimos los eventos masivos públicos y privados de 500 a 50 personas, y vamos a restringir los bares, las discotecas y centros nocturnos. Esto en razón a que son los sitios donde más cercanía se da por tiempo prolongado. (Ruiz Gómez, Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

- Otras leyes que hacen parte de la normatividad técnica para la puesta en servicio de un bar restaurante se resaltan a continuación:

- Ley 9 de 1979: Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias. Esta ley estipula que las personas naturales o jurídicas que ejercen actividades en torno a los alimentos como su fabricación, procesamiento, distribución y comercialización, deben también cumplir con los requisitos sanitarios establecidos en la Resolución 2674 de 2013. Esta norma alude específicamente en el capítulo VIII a las condiciones sanitarias que deben cumplir los restaurantes y establecimientos gastronómicos (Congreso de Colombia, 1979).

- Decreto 4444 de 2005: Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios. (Ministerio de la Protección Social, 2005, p. 1).

- Decreto 1879 de 2008 Matrícula mercantil vigente: El establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades. La solicitud de la matrícula se debe hacer en la cámara de comercio que corresponda

según la ubicación del establecimiento, diligenciando el formulario Registro Único Empresarial-RUES para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias, el cual se puede adquirir en las sedes de la Cámara (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008).

- Resolución 765 de 2010: Busca regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos dirigido a las personas naturales y jurídicas (Secretaría Distrital de Salud, 2010).
- Resolución 719 de 2015: Establece los requisitos sanitarios que debe cumplir las personas naturales y jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).

### **6.18. Registro de Marca**

Con el propósito de asegurar la posteridad de la marca, Bogotá Mares realizará el registro del logotipo (Figura 47.) y marca que se componen de dos palabras con el nombre de la organización y un lema que pregona la exposición de la cultura bogotana en el lugar.

#### **Figura 53**

*Logotipo Bogotá Mares*



*Fuente:* Elaboración propia.

En la búsqueda del nombre de la marca, se identificó que Bogotá Mares no se encuentra registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), lo que garantiza que el emprendimiento pueda registrar tanto el nombre como el logotipo.

## **7. Aspectos Organizacionales y Legales**

### **7.1. Objetivos Financieros**

Realizar, detallar y analizar por medio de una simulación financiera el comportamiento futuro a nivel financiero de Bogotá Mares y que logre permitir conocer y evaluar la viabilidad del plan de negocios planteado. De esta manera conocer el total de la inversión requerida, el presupuesto, las proyecciones de ventas, la financiación, los estados y principales indicadores financieros.

### **7.2. Política de Manejo Contable y Financiero**

En el 2019, el Gobierno del presidente Iván Duque dio a conocer por medio del Decreto 957 de 2019 la nueva clasificación de las empresas en el país la cual entró en vigor en el mes de diciembre del mismo año.

“La nueva clasificación es fundamental para mejorar la información sobre el tejido empresarial colombiano ya que adopta un criterio más claro y eficiente que aporta mejores insumos para la toma de decisiones de política pública y, así mismo, ayuda a focalizar los programas en beneficio de las Mipymes” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019, p.

1)

La siguiente tabla muestra la agrupación por segmentos de la economía y las cifras de ingresos como referencia para su categorización. Las empresas jurídicas podrán acreditarse a la

nueva clasificación a través del representante legal, contador o revisor fiscal, las personas naturales deben registrar los ingresos percibidos del año finalizado:

**Tabla 27**

*Clasificación de las MiPymes en Colombia*

<b>Tamaño</b>	<b>Manufactura</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>
<b>Micro</b>	Hasta 811	Hasta 1.131	Hasta 1.535
	Desde 7.027	Desde 1.131	Desde 1.535
<b>Pequeña</b>	hasta 59.527	hasta 4.523	hasta 14.781
	Desde 7.027	Desde 4.523	Desde 14.781
<b>Mediana</b>	hasta 59.527	hasta 16.558	hasta 74.066

*Fuente:* Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (6 de junio de 2019, p. 1)

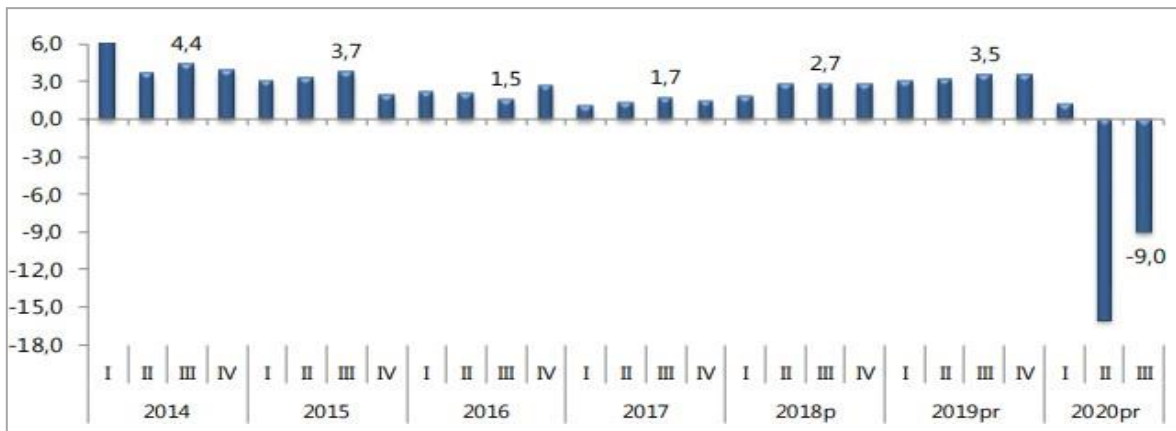
Bogotá Mares se proyecta como una pequeña empresa ya que sus ingresos anuales serán inferiores a los \$ 4.523.000.000. Así mismo, y bajo la normatividad expedida por el Gobierno sobre las Normas Internacionales de Información Financiera en el decreto 2706 de 2012 (Contaduría General de la Nación, 2020) se establece que todas las microempresas del país deberían regirse bajo este nuevo régimen simplificado de contabilidad.

### **7.3. Entorno Económico**

A continuación, y con base a información tomada de la página oficial del DANE (30 de enero de 2021) se relaciona datos históricos de los principales indicadores macroeconómicos del país en los últimos años:

**Figura 54**

*Crecimiento del producto interno bruto (PIB) de 2014 – III trimestre 2020*

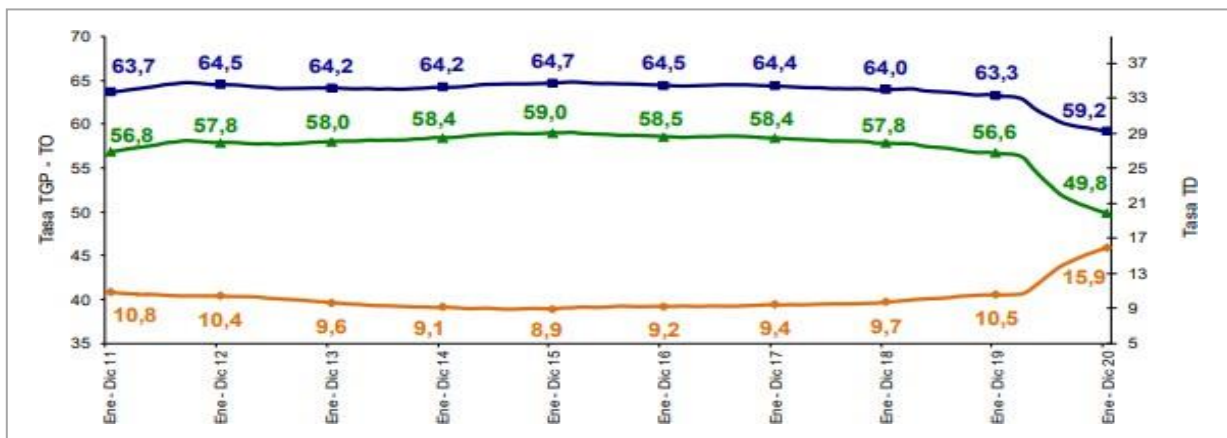


Fuente: DANE (30 de enero de 2021)

Se detalla en la anterior figura el impacto negativo en el producto interno bruto en el 2020 a causa de la pandemia de Coronavirus, que afectó en todo el planeta. Lo anterior compromete sin duda al plan de negocio en el apoyo al crecimiento de la economía del país.

**Figura 55**

*Tasa Global de Participación, Ocupación y Desempleo 2011 – 2020*



Fuente: DANE, (30 de enero de 2021).

Otro efecto de la pandemia conllevó al aumento del desempleo en el año 2020 el cual cerró en 15,9%. Esto debido a que muchas empresas les tocaron cerrar por las constantes restricciones y cuarentenas obligatorias por el gobierno nacional. El plan de negocio se proyecta también a ayudar a la mejora de este indicador a través del empleo formal.

### Figura 56

*Índice de Precio al Consumidor (IPC), Variación Anual 2011 - 2020*

2011 - 2020 (Diciembre)	
Años	Variación %
	Anual
2011	3.73
2012	2.44
2013	1.94
2014	3.66
2015	6.77
2016	5.75
2017	4.09
2018	3.18
2019	3.80
2020	<b>1.61</b>

*Fuente:* DANE (6 enero, 2021)

### 7.4. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros que fueron proyectados para determinar la viabilidad de Bogotá Mares se realizaron en un simulador financiero desarrollado por Mauricio Reyes Giraldo, docente de la Universidad EAN. Estos indicadores son el resultado del cálculo de la proyección de ingresos, el crecimiento en ventas, la estimación de costos y gastos, la inversión inicial y el capital de trabajo ingresados previamente. Como resultado del simulador, se puede proyectar la

viabilidad financiera del negocio a través de su capacidad, el retorno sobre la inversión, el periodo de recuperación, el punto de equilibrio y el flujo de caja esperado.

#### 7.4.1. Punto de Equilibrio

Es el tiempo que transcurre desde la entrada en operación del emprendimiento hasta el momento en que el nivel de ingresos procedentes de la prestación de servicios cubre los costos fijos sumados a los costos variables. El tiempo resultante para Bogotá Mares se establece en 3.26 años.

#### Figura 57

##### *Periodo de Recuperación*

<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN:</b>	<b>3,26</b>	<b>AÑOS</b>
---------------------------------	-------------	-------------

*Fuente:* Elaboración propia.

Es importante tener en cuenta que esta proyección se realiza con base en la premisa de que existe una constancia en el ritmo de crecimiento de las ventas año tras año, ya que:

- Si la actividad económica se desestabiliza y se hace más volátil, también el punto de equilibrio tendrá volatilidad, desplazándose hacia fuera del rango habitual y provocando problemas de liquidez que obligarán a postergar o refinanciar los créditos o los pagos de materias primas. (Moreno, 2010).

Adicional a lo anterior, la simulación arrojó las siguientes cantidades por producto para alcanzar dicho punto de equilibrio.

**Figura 58**

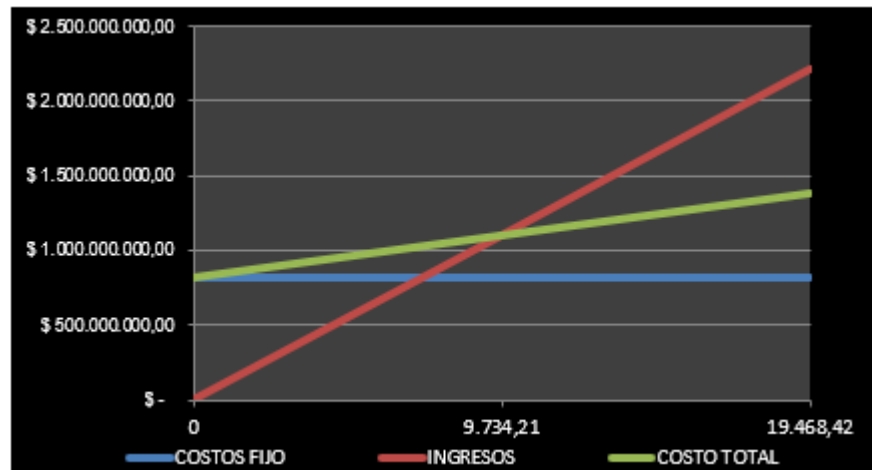
*Punto de Equilibrio*

PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO	
2.141,21	UNIDADES
243,06	UNIDADES
1.297,70	UNIDADES
988,73	UNIDADES
667,39	UNIDADES
889,85	UNIDADES
672,33	UNIDADES
865,14	UNIDADES
800,87	UNIDADES
1.167,93	UNIDADES
<b>9.734,21</b>	<b>UNIDADES</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 59**

*Punto de Equilibrio 2*



Fuente: Elaboración propia.

## 7.4.2. Flujo de Caja

El flujo de caja ilustra las entradas y salidas netas de Bogotá Mares en los primeros cinco años depuesta en servicio. Es de aclarar que, si bien la inversión inicial es alta, bajo el esquema de ingresos y cantidades enunciadas, el flujo de los meses siguientes es positivo y tiende a ser positiva a lo largo del tiempo.

**Figura 60**

### *Flujo de Caja*

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:</b>						
<b>CAPITAL INVERTIDO</b>						
	<b>ANO 0</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Activos Corrientes	\$ 617.440.000	\$ 1.100.289.737	\$ 1.112.290.245	\$ 1.112.312.746	\$ 1.097.222.919	\$ 1.063.146.051
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 168.425.334	\$ 186.122.338	\$ 205.588.457	\$ 227.105.390	\$ 251.013.197
<b>KTNO</b>	<b>\$ 617.440.000</b>	<b>\$ 931.864.403</b>	<b>\$ 926.167.907</b>	<b>\$ 906.724.289</b>	<b>\$ 870.117.529</b>	<b>\$ 812.132.854</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 216.300.000</b>	<b>\$ 182.540.000</b>	<b>\$ 148.780.000</b>	<b>\$ 115.020.000</b>	<b>\$ 81.260.000</b>	<b>\$ 47.500.000</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 33.760.000	\$ 67.520.000	\$ 101.280.000	\$ 135.040.000	\$ 168.800.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 216.300.000</b>	<b>\$ 216.300.000</b>	<b>\$ 216.300.000</b>	<b>\$ 216.300.000</b>	<b>\$ 216.300.000</b>	<b>\$ 216.300.000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 833.740.000</b>	<b>\$ 1.114.404.403</b>	<b>\$ 1.074.947.907</b>	<b>\$ 1.021.744.289</b>	<b>\$ 951.377.529</b>	<b>\$ 859.632.854</b>
<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>						
EBIT	\$ 621.640.000,0	\$ 661.170.571,7	\$ 702.819.849,5	\$ 746.695.759,8	\$ 792.911.547,2	
Impuestos	\$ 205.141.200,0	\$ 218.186.288,7	\$ 231.930.550,3	\$ 246.409.600,7	\$ 261.660.810,6	
<b>NOPLAT</b>	<b>\$ 416.498.800,0</b>	<b>\$ 442.984.283,0</b>	<b>\$ 470.889.299,1</b>	<b>\$ 500.286.159,1</b>	<b>\$ 531.250.736,6</b>	
Inversión Neta	\$ -280.664.402,9	\$ 39.456.495,9	\$ 53.203.618,0	\$ 70.366.760,0	\$ 91.744.675,0	
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$ 135.834.397</b>	<b>\$ 482.440.779</b>	<b>\$ 524.092.917</b>	<b>\$ 570.652.919</b>	<b>\$ 622.995.412</b>	

*Fuente:* Elaboración propia.

Con base en el flujo de caja proyectado, es posible determinar el efectivo disponible en el momento que finalice cada periodo de operación, lo cual será la base para la toma de decisiones como (Kerner, 2019):

- Anticipar a un futuro cercano un déficit de efectivo y de esta manera poder tomar la decisión de buscar financiamiento alternativo de forma oportuna.
- Considerar un excedente de efectivo y así, poder tomar la decisión de reinvertirlo en la modernización de equipos tecnológicos o ampliar la planta física del establecimiento.
- Establecer una base considerable para argumentar el requerimiento de un préstamo o crédito, al presentar el flujo de caja proyectado ante un banco o entidad financiera, como es el caso de Bogotá Mares.

#### **7.4.3. TIR**

La tasa interna de retorno que se obtiene en el simulador es de 37,96%, lo cual significa que el emprendimiento es viable, teniendo en cuenta que la tasa de rendimiento esperada por los accionistas es del 20%.

#### **7.4.4. VPN**

Con los flujos resultantes del presente ejercicio financiero de cada periodo de operación a valor presente, se obtiene un valor positivo como se muestra a continuación, lo cual indica que la proyección da como resultado que el ejercicio no generará pérdidas o un déficit en la operación. Sin embargo, es importante considerar que este indicador refleja movimientos de efectivo netos sin tener en cuenta márgenes de utilidad.

**Figura 61**

VPN

<b>VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =</b>	<b>\$ 443.345.176,73</b>
---	--------------------------

*Fuente:* Elaboración propia.

**7.4.5. Fuentes de financiación**

Al sumar la inversión inicial que se requiere para la puesta en servicio de Bogotá Mares con el capital de trabajo necesario para funcionar durante los primeros 6 meses, en donde los ingresos no son suficientes para cubrir los gastos fijos, el como resultado de la inversión total para este proyecto es de \$ 833.740.000.

**Figura 62**

*Fuentes de Financiación*

<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$</b>	<b>833.740.000,00</b>
<b>APORTE DE LOS EMPRENDEDORES</b>	<b>\$</b>	<b>350.000.000,00</b>
<b>PRESTAMO A SOLICITAR</b>	<b>\$</b>	<b>483.740.000,00</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

Los accionistas disponen de un capital de 350'000.000 y cantidad restante se solicitará como préstamo de libre inversión a una entidad bancaria. Las cuotas de dicho préstamo se tendrán en cuenta en los gastos financieros finales.

**Figura 63***Préstamo*

CALCULO DEL PRESTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$ 483.740.000,0
2022	\$ 483.740.000,0	\$ 111.260.200,0	\$ 61.290.063,1	\$ 172.550.263,1	\$ 422.449.936,9
2023	\$ 422.449.936,9	\$ 97.163.485,5	\$ 75.386.777,7	\$ 172.550.263,1	\$ 347.063.159,2
2024	\$ 347.063.159,2	\$ 79.824.526,6	\$ 92.725.736,5	\$ 172.550.263,1	\$ 254.337.422,7
2025	\$ 254.337.422,7	\$ 58.497.607,2	\$ 114.052.655,9	\$ 172.550.263,1	\$ 140.284.766,8
2026	\$ 140.284.766,8	\$ 32.265.496,4	\$ 140.284.766,8	\$ 172.550.263,1	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

**7.4.6. Estado de Resultados**

En la Figura 58 se presenta el estado de resultados de la fase operativa de Bogotá Mares en sus primeros cinco años:

**Figura 64***Estado de Resultados*

ESTADO DE RESULTADOS					
	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS	\$ 1.890.280.000,0	\$ 1.979.871.710,9	\$ 2.073.709.710,5	\$ 2.171.995.255,9	\$ 2.274.939.143,1
COSTO VENTAS	\$ 409.680.000,0	\$ 430.753.939,2	\$ 452.911.921,8	\$ 476.209.711,1	\$ 500.705.938,6
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.480.600.000,0</b>	<b>\$ 1.549.117.771,7</b>	<b>\$ 1.620.797.788,7</b>	<b>\$ 1.695.785.544,8</b>	<b>\$ 1.774.233.204,4</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 553.200.000,0	\$ 573.115.200,0	\$ 593.747.347,2	\$ 615.122.251,7	\$ 637.266.652,8
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 252.000.000,0	\$ 261.072.000,0	\$ 270.470.592,0	\$ 280.207.533,3	\$ 290.295.004,5
OTROS GASTOS	\$ 20.000.000,0	\$ 20.000.000,0	\$ 20.000.000,0	\$ 20.000.000,0	\$ 20.000.000,0
DEPRECIACIÓN	\$ 33.760.000,0	\$ 33.760.000,0	\$ 33.760.000,0	\$ 33.760.000,0	\$ 33.760.000,0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 621.640.000,0</b>	<b>\$ 661.170.571,7</b>	<b>\$ 702.819.849,5</b>	<b>\$ 746.695.759,8</b>	<b>\$ 792.911.547,2</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 111.260.200,0	\$ 97.163.485,5	\$ 79.824.526,6	\$ 58.497.607,2	\$ 32.265.496,4
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>\$ 510.379.800,0</b>	<b>\$ 564.007.086,2</b>	<b>\$ 622.995.322,8</b>	<b>\$ 688.198.152,6</b>	<b>\$ 760.646.050,8</b>
IMPUESTOS	\$ 168.425.334,0	\$ 186.122.338,4	\$ 205.588.456,5	\$ 227.105.390,4	\$ 251.013.196,8
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 341.954.466,0</b>	<b>\$ 377.884.747,8</b>	<b>\$ 417.406.866,3</b>	<b>\$ 461.092.762,2</b>	<b>\$ 509.632.854,0</b>

Fuente: Elaboración propia.



## **8. Enfoque hacia la Sostenibilidad**

Bogotá Mares se proyecta como una empresa con política de funcionamiento basada en el desarrollo sostenible, la economía circular en función de la comunidad y el alto compromiso de responsabilidad social, desarrollándose constantemente en aras de la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores, colaboradores, proveedores y también de sus clientes. Sabido es que el origen de los problemas ambientales guarda una relación estrecha con los estilos de desarrollo de las sociedades desarrolladas y subdesarrolladas. Mientras en las primeras el sobreconsumo provoca insustentabilidad, en las segundas es la pobreza la causa primaria de la subutilización de los recursos naturales y de situaciones de ausencia de cobertura de las necesidades básicas que dan lugar a problemas como la deforestación, la contaminación o la erosión de los suelos (Duran, 2010, p. 1).

De acuerdo con la cita anterior, Bogotá Mares pretende desde sus principios y valores ayudar al mejoramiento de la sociedad con la finalidad de crear conciencia de la importancia del cuidado del medio ambiente y ser pioneros en la implementación de tecnologías sostenibles. El plan de negocio contempla trabajar la dimensión social, ambiental, económica y de gobernanza alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. (Naciones Unidas, 2015). Teniendo en cuenta los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y que constituyen una agenda impulsada por la Organización de Naciones Unidas que busca fomentar conciencia en temas sensibles como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible, la paz y la justicia, entre otros, tal y como se muestra en la figura 60.

**Figura 66***Objetivos de Desarrollo Sostenible*

*Fuente:* Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015).

### 8.1. Dimensión Social

En el análisis de la dimensión social se determinan los impactos que las actividades propias de este proyecto de creación de empresa pueden llegar a generar en los individuos, la sociedad y las comunidades. Así mismo, se tienen en cuenta todas las personas que se relacionan con el negocio tales como empleados, clientes, proveedores, cadenas de suministro y la comunidad en general (Green Project Management - GPM, 2020).

Para el análisis de la dimensión social de Bogotá Mares, se identificaron los siguientes factores:

**Tabla 28***Dimensión Social*

<b>Prácticas laborales y trabajo decente</b>
<b>Bogotá Mares velará por el pago de un salario digno y de manera oportuna a sus empleados, así como apoyar su formación y capacitación. De la misma manera, proveerá todos los elementos necesarios para garantizar su salud y seguridad en el ámbito laboral.</b>
Comunidad
<b>Bogotá Mares tendrá como política de inclusión social con vulnerabilidades como pobreza extrema, víctimas del conflicto, reinsertados, comunidad LGBTI, madres cabeza de familia, entre otras para la selección de empleados.</b>
Derechos humanos
<b>La empresa tendrá política de cero tolerancias hacia la discriminación en cualquiera de sus manifestaciones, hacia la violencia intrafamiliar, violencia contra la mujer, trata de mujeres, entre otras conductas que indignan al ser humano.</b>
Comportamiento ético
<b>También se establecerán políticas, procedimientos y prácticas necesarias para luchar contra la corrupción y la competencia desleal.</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, Bogotá Mares pretende desde sus principios y valores ayudar al mejoramiento de la sociedad con la finalidad de crear conciencia y la importancia del cuidado del medio ambiente. Por tal razón, el plan de negocio contempla trabajar la dimensión social alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. (Naciones Unidas, 2015).

- **Objetivos 1 – Fin de la pobreza:** Bogotá Mares trabajará en pro del mejoramiento de los índices de desempleo que conlleva a la pobreza, apoyará por medio de trabajo formal la contratación de personas idóneas para la empresa, gracias a su trabajo y desempeño contarán con

un salario fijo que ayudará en gran manera a las necesidades básicas de los colaboradores y de sus familias.

## 8.2. Dimensión Ambiental

Para esta dimensión, se deben tener en cuenta las actividades que Bogotá Mares genera sobre los ecosistemas, así como la flora, la fauna y las personas que bien e interactúan con ellos. esta dimensión se centra en preservar, restaurar y mejorar estos sistemas naturales mediante la reducción de la contaminación en los tres elementos básicos de la vida: la tierra, el aire y el agua (Green Project Management - GPM, 2020). En la tabla 28 se detalla el análisis ambiental desarrollado para Bogotá Mares.

**Tabla 29**

### *Dimensión Ambiental*

Transporte
<p><b>Bogotá Mares priorizará a los proveedores y fabricantes locales con el fin de reducir la huella de carbono que se produce por el desplazamiento de largas distancias. Así mismo, implementará procesos eficientes de logística en el transporte de insumos.</b></p>
Energía
<p><b>Bogotá Mares será pionero en la implementación de energías renovables gracias a la implementación de paneles solares para el autoabastecimiento de energía del establecimiento</b></p>
Tierra, aire y agua
<p><b>Bogotá Mares dará estricto cumplimiento a leyes y regulaciones encaminadas a la protección de la biodiversidad, cuerpos de agua y calidad del aire</b></p>

---

Consumo

**Bogotá Mares también impulsará una política de comunicación digital que reduzca el consumo de papel. De igual forma, promoverá el reciclaje y la reutilización de materiales en sus eventos.**

*Fuente:* Elaboración propia.

Bogotá Mares contempla en su política de funcionamiento que en aras de fomentar y apoyar a la sustentabilidad ambiental adopte tecnologías amigables al medio ambiente, estrategias con todos los stakeholder de modo que, la dimensión sea circular y los resultados esperados sean aún mayores y que realmente impacten en el ecosistema, para lograrlo se busca trabajar con base a los siguientes objetivos de desarrollo sostenible: (Naciones Unidas, 2015):

- **Objetivo 6 – Agua limpia y saneamiento:** En concordancia con este objetivo sobre el cuidado del agua potable, se contempla la reutilización del agua lluvia para baños y la capacitación a los empleados en el uso razonable de este recurso vital.
- **Objetivo 13 – Acción por el clima:** Se tendrá un fuerte compromiso con este objetivo, los efectos del cambio climático han afectado enormemente a toda la población, por lo cual se cultivará en los trabajadores, proveedores y clientes la concientización del buen manejo de los residuos.

### **8.2.1 Economía Circular**

Bogotá Mares implementará como política de funcionamiento la economía circular con el objetivo de vincular a la comunidad como actor importante dentro de la cadena de valor que generará el restaurante bar. Teniendo en cuenta lo anterior, en la actualidad se han identificado

tendencias de proyectos empresariales entorno a la economía circulara para el sector de de los bares y restaurantes que son los siguientes:

- Desarrollo de plataformas de compras para el sector gastronómico que concentren proveedores sostenibles, orgánicos y locales de toda la cadena.
- Implementación de modelos que mejoren el uso de empaques y envases para consolidar la cadena de reciclaje.
- Promoción del uso de frutas y verduras “feas” en las preparaciones de los restaurantes con el fin de reducir el desperdicio desde la producción.
- Consolidación de gestores externos para residuos aprovechables y orgánicos.
- Certificación de sostenibilidad para empresas gastronómicas.

Entendiendo que el modelo económico lineal actual “tomar – hacer – desechar” no es sostenible en un mundo con recursos finitos que se están agotando, la economía circular se plantea como una opción en la que los productos, componentes y recursos no pierden su valor y no es necesario desecharlos, porque están pensados desde su diseño para satisfacer las necesidades de los consumidores. (Pato, 2020)

Partiendo de todo lo anterior, es importante para Bogotá Mares identificar las organizaciones sociales locales que se podrían beneficiar al ser parte de la cadena de valor y la economía circular del establecimiento. El establecimiento Público Ambiental de Cartagena EPA, identifica que hay más de 120 de estas organizaciones registradas y asistencia a 920 personas aproximadamente interesadas en reciclaje y manejo de residuos generados por la industria. (Cartagena.gov.co, 2021 )

La fase operativa de Bogotá Mares va a permitir que las microempresas recicladoras ingresen a la cadena de valor debido a los volúmenes de botellas, vidrio, plástico, papel y otros materiales reciclables generados por el bar restaurante, así mismo los desechos generados por los alimentos, el aceite de cocina y demás desperdicios serán de gran oportunidad para que este tipo de organizaciones se vinculen con el establecimiento y puedan generar valor haciendo una sinergia con la operación de Bogotá Mares. Los beneficios económicos para estas microempresas u organizaciones sociales sostenibles serán de forma directa, pero deben demostrar o tener algún tipo de certificación por parte de autoridades sanitarias competentes de la ciudad con el fin de garantizar que estos residuos serán tratados de forma adecuada.

Los productos resultantes de este reciclaje y manejo de desechos orgánicos, serán en primera medida adquiridos por Bogotá Mares con precio de exclusivos si son para uso necesario de la operación de lugar o si no en eventos especiales serán ofrecidos por medio de la página web o en espacios físicos dentro del restaurante bar. Esta alianza comercial sería pionera en la Ciudad de Cartagena ya que desde nicho de los bares y restaurantes se daría la materia prima para que estas organizaciones creen sus productos y a sí mismo el nicho ayude a comercializarlos.

Ahora bien, desde la óptica de la política de turismo cultural creativo y sostenible liderada por los Ministerios de Cultura, y de Comercio, Industria y Turismo, que tiene como objetivo mejorar las condiciones de sostenibilidad y competitividad del turismo cultural y creativo en Colombia, propiciando la vinculación, inclusión y participación de las comunidades locales en su desarrollo; fortaleciendo la preservación, valoración y gestión responsable del patrimonio, de los activos culturales del país; impulsando la integración efectiva de las cadenas de valor de las industrias turísticas, culturales, artísticas y creativas; de manera que Colombia logre posicionarse como un destino líder en esta tipología, (Mincit.gov.co, 2021) la visión de

economía circular de Bogotá Mares está totalmente acorde a lo indicado por esta política ya que se está dando el insumo necesario a la población local y a las organizaciones sociales para que puedan trabajar sin cobro alguno y adicional a esto se impulsaran sus productos generados a base de los insumos suministrados por el establecimiento. De esta manera se promueve el turismo y la cultura local, se integran a estos actores a la cadena de valor del negocio y se apoya la innovación y creatividad de los habitantes de Cartagena.

### **8.3. Dimensión Económica**

Según Martínez (2011): Los economistas infravaloran el futuro porque suponen que nuestros descendientes van a ser más ricos, y por tanto les vamos a dejar un mundo empobrecido y contaminado, es lo que se ha llamado la paradoja del optimista. De hecho, contra ese optimismo metafísico (que lleva a infravalorar el futuro), lo que simplemente hace falta para que nuestros descendientes estén peor que nosotros y para que otras especies desaparezcan es continuar como vamos. Ahora bien, no solo seguimos al mismo ritmo, sino que queremos y hasta conseguimos aumentarlo. (p. 9)

Algunos de los objetos ODS de las (Naciones Unidas, 2015) a trabajar son:

- Objetivo 8 – Trabajo decente y crecimiento económico: El negocio propone un empleo digno y serio, gracias a esto aportar al crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible. Para la fase operativa de Bogotá Mares, se estima que el desempleo esté muy alto por los efectos de la pandemia lo cual se contribuirá al levantamiento de la economía del país.
- Objetivo 12 – Producción y consumo responsables: Bogotá Mares cooperará dentro de sus procesos evitar la degradación del medio ambiente con el uso eficiente de los

recursos y la energía, de igual manera, también deberá trabajar de la mano con los grupos de interés en aras de fomentar estas acciones que repercutirán a una mejor calidad de vida para todos.

#### **8.4. Dimensión de Gobernanza**

Bogotá Mares contempla para el negocio desde la sostenibilidad de gobernanza, apoyar la política de esta dimensión bajo el siguiente fundamento:

- Precisamente, la finalidad de insistir en el desafío de la «globalización global» o la «globalización del desarrollo sostenible» reside, antes que nada, en reconocer la necesidad de la intervención pública, es decir, conocer el ineludible y relevante papel que han de desempeñar las Administraciones, para después mostrar todo aquello que puede —o mejor dicho debe— influir, modular la actuación administrativa para que pueda cumplir sus objetivos, es decir, sea eficaz. (Ortiz- García, 2011, p.117)

Por lo anterior, el negocio estará comprometido siempre con los cumplimientos normativos y por supuesto trabajar arduamente con los entes regulatorios con la finalidad de propiciar conductas de mejoramiento continuo en desarrollo sostenible y economía circular. Algunos de los ODS de las Naciones Unidas (2015) a trabajar principalmente son:

- Objetivo 5 – Igualdad de género Bogotá Mares estará comprometido con el apoyo a garantizar la igualdad de género, brindando oportunidades laborales sin juicio alguno por género o condición sexual.

- Objetivo 10 – Reducción de las desigualdades: Algunas características bajo esta dimensión que tendrá el negocio son la inclusión y el fomento de una cultura de igualdad para lograr una sola comunidad en torno a Bogotá Mares.

## 9. Conclusiones

Se identificó que una propuesta de bar restaurante en la zona de Bocagrande con gastronomía del interior del país, ambientación y decoración de la cultura de la capital del país, con tecnología para el servicio al cliente y para el desarrollo sostenible es viable desde el punto de vista económico, jurídico, legal, ambiental y social.

Si bien la pandemia generada por e Covid 19 no ha terminado aun, se provee que para el 2022, la reactivación económica no solo de Colombia si no del mundo entero volverá a los niveles de 2019, por lo tanto, se espera que el sector turístico también crezca incluso superando sus cifras anteriormente alcanzadas.

Es necesaria la financiación del proyecto debido a los costos de adecuaciones y equipamiento para ofrecer lo expuesto en este plan de negocio, por lo tanto, conseguir la financiación bancaria es prioridad, aunque no se descarta la inclusión de un ángel inversionista.

La implementación de tecnologías para el desarrollo sostenible de Bogotá Mares como la implementación de paneles solares térmicos se constituye como el factor más relevante de innovación que tendrá el bar restaurante y lo convertirá en pionero en este tipo de implementaciones.

El factor ambiental es clave para el desarrollo del proyecto por esa razón, Bogotá Mares busca reducir la huella de carbono mediante la priorización de proveedores que utilicen materias primas renovables y energías limpias, y aquellos que incluyan políticas de reducción del uso de plástico y reciclaje mediante la separación de residuos.

La disponibilidad de las redes sociales como un canal de difusión y promoción masiva de los servicios que ofrece Bogotá Mares y el uso de herramientas tecnologías para el servicio al

cliente, es un factor también relevante frente a las tendencias actuales de interacción social con los clientes.

Se identificaron algunos posibles riesgos en la puesta operativa de Bogotá Mares como la alta competencia de establecimientos nocturnos en el centro histórico de Cartagena el encontrar el local que se pueda adaptar a lo que se pretender como propuesta de valor del proyecto y el llegar a acuerdos justos con los proveedores de los insumos.

La contratación de personal en condición de vulnerabilidad como pobreza extrema, reinsertados, víctimas del conflicto, comunidad LGTBI, madres cabezas de familia entre otros, le proporciona a Bogotá Mares tener una dimensión social muy incluyente con la ciudad y le genera valor al plan de negocio.

## 10. Referencias

- Burgos González, D. J. (2017). *Desarrollo del sistema de gestión de calidad en el restaurante-bar ouzo agave azul S.A.S. bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 y la norma técnica colombiana NTSUSNA 008*. Universidad Libre de Colombia.  
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10591/DOCUMENTO%20FINAL.pdf?sequence=1>
- Cartagena.gov.co. (26 de julio de 2021 ). *Con éxito finalizó primer encuentro Colombia emprende verde*. <https://www.cartagena.gov.co/component/content/article/93-acciones-comunicacionales/3331-con-exito-finalizo-primer-encuentro-colombia-emprende-verde?Itemid=515>
- Certicaliacom. (2021). *¿Qué es la certificación LEED?* <https://www.certicalia.com/certificacion-leed/que-es-la-certificacion-leed>
- Comeche Martínez, J. M., Pomer Murgui, F., & Puig Blanco, F. (2007). El Spin-off como elemento emprendedor y dinamizador de la red empresarial. *Dialnet*, 1(4), 42-49.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3200879>
- Correa Mejia, R., & Loret Muñoz, C. (2017). *Influencia de la inversión en capital humano en el rendimiento de la empresa Delfos*. Universidad de Cartagena.  
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/6723>
- Custódio, M. (2017). *Mapa de empatía: qué es y 6 pasos para crear uno de calidad*. Blog de Marketing Digital de Resultados: <https://www.rdstation.com/es/blog/mapa-%20de-empatia/>

- Elheraldo.co. (12 de septiembre de 2020). *Costo de la comercialización de energía subirá en 2021 en la Costa* . <https://www.elheraldo.co/economia/costo-de-la-comercializacion-de-energia-subira-en-2021-en-la-costa-758049>
- Energyavm.es. (12 de agosto de 2020). *Todo lo que necesitas saber sobre los paneles solares térmicos*. <https://www.energyavm.es/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-los-paneles-solares-termicos/>
- Ferrer y Arroyo, M., Fariña Tojo, J., & Reyes, R. (2014). Gobernanza y desarrollo sostenible de ciudades híbridas-complejas. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*,(2), 177–198.  
<https://revistasonline.inap.es/index.php/REALA/article/view/10188>
- Hoteldonjavier.com. (2006). *Política de calidad de hotel Don Javier* .  
<https://www.hoteldonjavier.com/es/calidad.php>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2017). *Norma para la manipulación de materiales: Norma técnica sectorial colombiana (NTS-USNA 007), en cuanto la, norma sanitaria de manipulación de alimentos*.  
<https://calidadturistica.gov.co/attachments/courses/2/15/NTS-USNA%20007.%20Norma%20sanitaria%20de%20manipulaci%C3%B3n%20de%20alimentos,%202017..pdf>
- Investigacionpediahr.files.wordpress.com. (2011). *Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas*. <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Ippc.gov.co. (Agosto-octubre de 2020). *Estudio de organizaciones y gestores culturales de la ciudad de Cartagena*. [www.ipcc.gov.co](http://www.ipcc.gov.co)

- K-array.com. (2021). *Sistemas portables multiuso de alto rendimiento*. <https://www.k-array.com/es/products/line/axle/>
- Martínez Salinas, E., Montaner Gutiérrez, T., & Pina Pérez, J. M. (2007). Estrategia de promoción e imagen de marca: influencia del tipo de promoción, de la notoriedad de la marca y de la congruencia de beneficios. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 11(1), 27-51.
- Mincit.gov.co. (2021). *Nueva política de turismo cultural Colombia*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/nueva-politica-de-turismo-cultural-colombia>),
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (21 de agosto de 2020). *Nueva clasificación de empresas*. MinTic: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Moreno, M. A. (2010). *El punto de equilibrio del negocio y su importancia estratégica*. <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-punto-de-equilibrio-y-su-importancia-estrategica>
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Odoo.com. (2021). *Unos empleados increíbles merecen un software increíble* . [https://www.odoo.com/es\\_ES](https://www.odoo.com/es_ES)
- Organización Mundial de la Salud. (2016). *Informe mundial sobre la diabetes*. MEO design & communication, meomeo.ch. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/254649/9789243565255-spa.pdf;jsessionid=410B3C95C8B25F3728B4B73812B6B122?sequence=1>.

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Brote de enfermedad por coronavirus (COV- 19)*.

<https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>

Osterwalder , A., & Pigneur , Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*.

<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Pato, S. (16 de septiembre de 2020). *¿Cómo son los restaurantes sostenibles?*

<https://www.publico.es/ahorro-consumo-responsable/como-son-los-restaurantes-sostenibles/>

Pérez Vásquez, M. L. (2013). *Políticas públicas de emprendimiento en Colombia*. Universidad Autónoma de Occidente.

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5280/TCT01662.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Patria.

[https://books.google.com.co/books/about/Estrategia\\_Competitiva.html?id=\\_n0dDAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books/about/Estrategia_Competitiva.html?id=_n0dDAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Presidencia de la República de Colombia. (2012). Decreto 19 de 2012 por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto\\_0019\\_2012.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0019_2012.html)

Presidencia de la República de Colombia. (2019). Decreto 957/05 de junio, por el cual se adiciona el cap. 13 al Título 1 de la parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074/2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo, reglamenta el art. 2° de la Ley

590/2000, modificado por art. 43 ley 1450/2011.

<https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-%20957-por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13>

Pupo García, G. (6 de marzo de 2020 ). *El proceso de selección de personal*.

<https://proyectocubaemprende.org/blog/111>

Rankia.co. (29 de noviembre de 2019). *S.A.S. Colombia. definición, características y ventajas*.

<https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3759467-sas-colombia-%20definicion-caracteristicas-ventajas>

Real Academia Española. (16 de febrero de 2021). *Innovación*.

<https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n>

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*.

Rodríguez Ardura, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación*. Eureka Media.

Sinek, S. (2009). *Start with why*. Urano Pub.

Superintendencia de Notariado y Registro. (2020). *Uniones maritales entre personas del mismo sexo*. <https://www.supernotariado.gov.co/portal&202.html>

Torre, M. M. (2008). *Gestión de Stock*. Díaz de Santos.

Troncoso, C. E., & Daniele, E. G. (2003). Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos: una aplicación en el campo de las ciencias naturales. *Anuario Digital de Investigación Educativa*, 14.

[https://www.diageobaracademy.com/es\\_es/tendencias-inspiracion/drinkspiration/drinkspiration-articulos/hola-2021-tendencias-de-ccteles-y-bares-a-tener-en-cuenta/](https://www.diageobaracademy.com/es_es/tendencias-inspiracion/drinkspiration/drinkspiration-articulos/hola-2021-tendencias-de-ccteles-y-bares-a-tener-en-cuenta/)