



**SEÑALES DE FRACASO DEL SECTOR DE ENTRETENIMIENTO NOCTURNO DE  
LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.**

Modalidad: Proyecto de investigación

**INGRID YURLEY PIMENTEL AMAYA  
CC 1.095.942.532  
HEIDY MARCELA RUIZ CARVAJAL  
CC 37.841.569**

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES  
CONTADURIA PUBLICA VIRTUAL  
Bucaramanga, (09- 07- 2021)**



## **SEÑALES DE FRACASO DEL SECTOR DE ENTRETENIMIENTO NOCTURNO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.**

Modalidad: Proyecto de investigación

**INGRID YURLEY PIMENTEL AMAYA**  
**CC 1.095.942.532**  
**HEIDY MARCELA RUIZ CARVAJAL**  
**CC 37.841.569**

Trabajo de Grado para optar al título de

**CONTADOR PUBLICO**

**DIRECTOR**

Álvaro López Carvajal

Grupo de investigación – E-INNOVARE

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES**  
**CONTADURIA PUBLICA VIRTUAL**  
**Bucaramanga, (09- 07- 2021)**

Nota de Aceptación

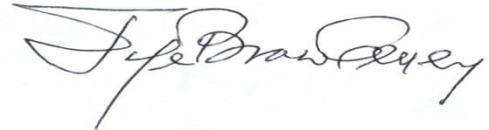
APROBADO

---

---

---

---



---

Firma del Evaluador



---

Firma del Director

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios como ser supremo de mi vida, a mi familia por su dedicación, a mis hijas por el tiempo que me regalaron para poder terminar mis estudios.

Sin sus aportes, no hubiera logrado este triunfo de esta forma, que para mí es un orgullo.

HEIDY MARCELA

A Dios, mis padres, esposo e hija, quienes han sido motor, inspiración, guía y el camino para poder llegar y alcanzar éxito en este punto de mi carrera profesional, que quienes con sus ejemplos, esfuerzos, sacrificios, enseñanzas, alegrías, amor, constancia, apoyo, patrocinio, desvelos, dedicación y palabra de aliento nunca bajaron sus brazos para que yo lo hiciera aun cuando todo se complicaba.

Han sido mi gran orgullo y privilegio, saben que los amo infinitamente.

INGRID YURLEY

## AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por la vida, a mi familia por todo su amor y a mis hijas por el tiempo que me dedicaron durante el tiempo de estudio.

Gracias a mi director de trabajo Álvaro López Carvajal, quien, con sus aportes, ayudo en gran forma para la terminación de este proyecto.

Gracias a los docentes, por sus enseñanzas para la terminación de este sueño, ser Contador Público, mi profesión.

HEIDY MARCELA

Al primero que quiero agradecer es a Dios por permitirme en todo tiempo de dificultad su presencia; da la salud y el valor para también aceptar los propósitos en personas que amamos y hoy ya no están.

A mis padres, por haberme patrocinado la mejor educación y lecciones de vida, en especial a mi padre que con amor me enseñó grandes ejemplos como el que se viene a servir para poder vivir, a mi madre que su decir es que con trabajo u constancia se obtienen logros; también me permite ver en ella lo guerrera y fuerte que es.

A mi esposo e hija saben que son muy importantes y fundamentales en mi vida.

Al director Álvaro López Carvajal que con su gran ayuda y conocimientos no hubiese sido posible este proyecto.

A mi compañera Heidy Marcela Ruiz Carvajal por el trabajo en equipo que fuimos.

A toda mi familia por su apoyo.

A todos aquellos que siguen estando cerca de mí y que le regalan a mi vida algo de ellos.

INGRID YURLEY

## TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO</u> .....	11
<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	13
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u> .....	16
<u>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u> .....	16
<u>1.2. JUSTIFICACIÓN</u> .....	17
<u>1.3. OBJETIVOS</u> .....	18
1.3.1. <u>OBJETIVO GENERAL</u> .....	18
1.3.2. <u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u> .....	18
<u>1.4. ESTADO DEL ARTE</u> .....	19
<u>2. MARCO REFERENCIAL</u> .....	21
<u>2.1. MARCO TEÓRICO</u> .....	21
<u>2.2. MARCO LEGAL</u> .....	24
<u>2.3. MARCO CONCEPTUAL</u> .....	28
<u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION</u> .....	29
<u>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u> .....	31
<u>4.1. DETERMINACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS DE ENTRETENIMIENTO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA</u> .....	31
<u>4.2. ANÁLISIS MATRICIAL DEL SECTOR DE ENTRETENIMIENTO DE BUCARAMANGA</u> .....	31
<u>4.3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ENTRETENIMIENTO DE BUCARAMANGA</u> .....	32
<u>5. RESULTADOS</u> .....	33
<u>5.1. DETERMINACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS DE ENTRETENIMIENTO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA</u> .....	33
<u>5.2. ANÁLISIS MATRICIAL DEL SECTOR DE ENTRETENIMIENTO DE BUCARAMANGA</u> .....	47
5.2.1. <u>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE</u> .....	49

<u>5.2.2.</u>	<u>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI</u> .....	50
<u>5.2.3.</u>	<u>MATRIZ DOFA</u> .....	51
<b><u>5.3.</u></b>	<b><u>FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE</u></b>	
	<b><u>ENTRETENIMIENTO DE BUCARAMANGA</u></b> .....	<b>52</b>
	<b><u>FOMENTAR COMPORTAMIENTOS QUE REDUZCAN LA PROPAGACIÓN</u></b> .....	<b>54</b>
<u>6.</u>	<u>CONCLUSIONES</u> .....	57
<u>7.</u>	<u>RECOMENDACIONES</u> .....	58
<u>8.</u>	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u> .....	59

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1. Tiempo de creación</b> .....	34
<b>Figura 2. Ubicación del establecimiento</b> .....	35
<b>Figura 3. Afectación del establecimiento</b> .....	36
<b>Figura 4. Problemas enfrentados por el establecimiento</b> .....	37
<b>Figura 5. Aspectos a mejorar</b> .....	38
<b>Figura 6. Punto de equilibrio del establecimiento</b> .....	39
<b>Figura 7. Rotación del personal</b> .....	40
<b>Figura 8. Cumplimiento de las expectativas en materia de ventas</b> .....	41
<b>Figura 9. Medios virtuales</b> .....	42
<b>Figura 10. Efectos de la pandemia sobre las ventas</b> .....	43
<b>Figura 11. Mantenimiento de las empresas gracias a la ayuda del estado</b> .....	44
<b>Figura 12. Colchón financiero frente a la pandemia</b> .....	45
<b>Figura 13. Mantenimiento económico del establecimiento después de la pandemia</b> .....	46

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1. <u>Tiempo de creación</u></b> .....	33
<b>Tabla 2. <u>Ubicación del establecimiento</u></b> .....	34
<b>Tabla 3. <u>Afectación del establecimiento</u></b> .....	35
<b>Tabla 4. <u>Problemas enfrentados por el establecimiento</u></b> .....	36
<b>Tabla 5. <u>Aspectos a mejorar</u></b> .....	37
<b>Tabla 6. <u>Punto de equilibrio del establecimiento</u></b> .....	39
<b>Tabla 7. <u>Rotación del personal</u></b> .....	40
<b>Tabla 8. <u>Cumplimiento de las expectativas en materia de ventas</u></b> .....	41
<b>Tabla 9. <u>Medios virtuales</u></b> .....	42
<b>Tabla 10. <u>Efectos de la pandemia sobre las ventas</u></b> .....	43
<b>Tabla 11. <u>Mantenimiento de las empresas gracias a la ayuda del estado</u></b> .....	44
<b>Tabla 12. <u>Colchón financiero frente a la pandemia</u></b> .....	45
<b>Tabla 13. <u>Mantenimiento económico del establecimiento después de la pandemia</u></b> .....	46
<b>Tabla 14. <u>Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE</u></b> .....	49
<b>Tabla 15. <u>Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI</u></b> .....	50
<b>Tabla 16. <u>Matriz DOFA</u></b> .....	51

## LISTA DE APÉNDICES

<b><u>Apéndice 1. Encuesta a empresarios del sector de entretenimiento nocturno de la ciudad de Bucaramanga</u></b> .....	<b>61</b>
---	-----------

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como objetivo: Establecer las causas del fracaso de las empresas de entretenimiento nocturno de la ciudad de Bucaramanga, mediante el desarrollo de un diagnóstico que permita conocer los factores internos y externos que inciden sobre su sustentabilidad, el análisis matricial y la formulación de estrategias para generar una mayor sostenibilidad en dichas empresas.

El proceso investigativo se desarrolló teniendo en cuenta su carácter exploratorio, su enfoque fue el cuantitativo y el método el deductivo. Las fuentes utilizadas fueron de carácter secundario y primario.

Las fuentes secundarias estuvieron constituidas por los artículos, y en general documentos que ofrecieran información sobre causas del fracaso de las empresas y los factores internos que inciden sobre la sustentabilidad de las mismas, especialmente del sector del entretenimiento en Colombia y específicamente en Bucaramanga; la población y muestra de la investigación estarán constituidas por los empresarios del sector de entretenimiento nocturno de Bucaramanga, de la cual se tomó como población y muestra un total de 20 empresarios y para la recolección de la información primaria a empresarios, se diseñó una encuesta.

Entre sus principales resultados se tienen: La matriz EFE obtuvo una calificación de 2,24, que de acuerdo con la calificación establecida de 1 a 4, indica que los establecimientos nocturnos de Bucaramanga están enfrentados a un entorno en el que tiene una amenaza baja y la EFI obtuvo una calificación de 1,77, que indican debilidad baja. Por lo tanto, los establecimientos nocturnos, muestran señales de fracaso que se inscriben en las restricciones, la contracción de la demanda y las

ventas y la disminución de sus aforos, que han generado menores flujos financieros, producido perdidas e iliquidez.

**PALABRAS CLAVE:** Pandemia, señales de fracaso, matriz EFE, matriz EFI, matriz DOFA.

## INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo, descripción del trabajo de investigación se parte de la situación actual de pandemia que ha generado dificultades económicas y financieras a los establecimientos del sector de entretenimiento por lo tanto se requiere conocer dentro de la situación actual cuales son las señales que indican el fracaso y cierre de dichas empresas, para que las que han sobrevivido puedan sobrevivir y solventarse, superando la grave crisis que han y continúan viviendo, ello permitiría mejorar ostensiblemente, a través de acciones concretas su capacidad de supervivencia, aspectos que implican plantearse como objetivo: establecer las causas del fracaso de las empresas de entretenimiento nocturno de la ciudad de Bucaramanga, mediante el desarrollo de un diagnóstico que permita conocer los factores internos y externos que inciden sobre su sustentabilidad, el análisis matricial y la formulación de estrategias para generar una mayor sostenibilidad en dichas empresas.

En el segundo capítulo, marco referencial se estudiaron aspectos teóricos, legales y conceptuales, partiendo de la normatividad que restringe las actividades de los establecimientos nocturnos y de que la planeación es importante porque le permite a la empresa explorar, indagar, investigar y elaborar pronósticos en forma cuidadosa, desarrollar planes específicos, conocer los cambios tecnológicos, las tendencias políticas, en el grado de carácter de la competencia, en las actitudes de normas sociales y en la actividad económica y que por lo tanto es un proceso fundamental para los establecimientos nocturnos.

En el tercer capítulo, se estableció un proceso investigativo que se desarrolló teniendo en cuenta su carácter exploratorio, su enfoque fue el cuantitativo y el

método el deductivo y en el que la población y muestra de la investigación estarán constituidas por los empresarios del sector de entretenimiento nocturno de Bucaramanga, de la cual se tomó como población y muestra un total de 20 empresarios.

En el cuarto capítulo se estableció el proceso que permitió desarrollar el trabajo permitió, procediendo a describir cómo se desarrollaron cada una de las actividades que permitieron cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

En el quinto capítulo resultados, se estableció que los factores externos que más inciden negativamente sobre la marcha y operación de los establecimientos nocturnos de Bucaramanga, son: el bajo nivel de ventas, las restricciones al aforo, toques de queda y horarios recortados, el bajo flujo de recursos, la carencia de colchón financiero, la alta rotación de personal, la baja liquidez, la operación por debajo del punto de equilibrio, el bajo nivel de uso de medios digitales, el bajo nivel de desarrollo organización. Como oportunidades se tienen: la inflación, las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC y los Subsidios del estado

En el sexto capítulo se concluyó que existen señales de fracaso en los establecimientos de entretenimiento de Bucaramanga, para lo cual es necesario diversificar su oferta, dar tránsito de su objeto social actual al de gastrobares, utilizar las redes sociales para promocionar los negocios, establecer reservas sobre ganancias para contar con un colchón financiero y desarrollar principios orientadores para aumentar aforo y evitar sanciones, de esta forma podrán mitigar el impacto generado por las dificultades y problemas financieros y operacionales producidos por la pandemia y poder operar con ganancias en el futuro.

En el séptimo capítulo se recomendó, entre otros aspectos, que es necesario continuar desarrollando trabajos en los que se establezcan señales de fracaso de diferentes sectores de la ciudad de Bucaramanga y el departamento de Santander, para ofrecer estrategias que les permitan a dichos sectores superar las dificultades y problemas que ha generado la pandemia y la contracción consecuente de la economía colombiana.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante el año 2020: “el sector más golpeado por la pandemia de COVID-19 es el de bares y discotecas. Pese a que la apertura de los demás sectores avanza gradualmente, el futuro de estos lugares de esparcimiento es incierto.” (Vanguardia Liberal, 2020)

El Gobierno Nacional estableció nuevas restricciones para los bares y discotecas y en general todos los lugares de entretenimiento en el año 2021, solo pueden operar parcialmente, pese a que: “la pandemia de COVID-19 ha generado la pérdida de aproximadamente 15 mil puestos de trabajo en Santander, y no se puede contratar absolutamente a nadie y cerca del 70% de bares y discotecas han cerrado sus puertas definitivamente”. (Vanguardia Liberal, 2020)

Muchos negocios de entretenimiento han sobrevivido a la crisis, lo que implica que han desarrollado procesos contables, financieros y de servicio y operación, que le han permitido sobrevivir y evitar la quiebra. Pero se desconoce cuáles han sido sus acciones, cuáles son sus fortalezas y debilidades, cuáles sus amenazas reales y cuáles oportunidades han aprovechado.

Se requiere conocer dentro de la situación actual cuáles son las señales que indican el fracaso y cierre de dichas empresas, para que las que han sobrevivido puedan sobrevivir y solventarse, superando la grave crisis que ha y continúan viviendo, ello permitiría mejorar ostensiblemente, a través de acciones concretas su capacidad de supervivencia.

Los aspectos anteriormente señalados conducen a formular la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las señales de fracaso del sector de entretenimiento nocturno de la ciudad de Bucaramanga?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Debido a la importancia que tiene el sector del entretenimiento en Bucaramanga, como generador de empleo, dinámica económica y desarrollo social, es de gran importancia establecer cuáles son las causas del fracaso de muchos establecimiento del sector, más allá del impacto que generó el confinamiento obligatorio y las restricciones a sus actividades en el año 2020 y parte del 2021, ello permitirá conocer porque muchas empresas fracasaron y cerraron, mientras otras permanecieron para de esta forma establecer acciones de mejora que permitan resolver las falencias internas y los retos externos que viven dichas empresas y evitar que continúe el fenómeno de cierres y quiebras. De esta manera se contribuye a que las empresas del sector de entretenimiento de Bucaramanga puedan continuar operando, se recuperen y crezcan, generando empleo, ingresos, inversión y dinámica productiva y comercial, teniendo en cuenta que antes de la pandemia era un sector de gran dinámica y generación de empleo.

Las UTS se benefician de la investigación, porque se proyecta a un sector que genera empleo y se genera espacios de acercamiento con empresarios de un sector tan importante en Bucaramanga como el de entrenamiento y genera mayores vínculos con dicho sector. Para la proponente, la investigación es una herramienta para enriquecer su práctica investigativa, retroalimentar sus conocimientos e ir

conociendo la dinámica de un sector, que potencialmente puede convertirse en una fuente de empleos en su futuro profesional.

Finalmente, la presente investigación pretende conocer y analizar cuáles son los factores internos y externos que afectan la marcha de las empresas de entrenamiento, para establecer alternativas de mejoras que faciliten su permanencia en el mercado.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Establecer las causas del fracaso de las empresas de entretenimiento nocturno de la ciudad de Bucaramanga, mediante el desarrollo de un diagnóstico que permita conocer los factores internos y externos que inciden sobre su sustentabilidad, el análisis matricial y la formulación de estrategias para generar una mayor sostenibilidad en dichas empresas.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Establecer cuáles son los factores internos y externos que inciden en la sustentabilidad financiera y económica de las empresas de entretenimiento de la ciudad de Bucaramanga, mediante la investigación documental y el diseño y aplicación de una encuesta a sus propietarios, para conocer las fortalezas y debilidades de dichas empresas

Realizar el análisis matricial del sector de entretenimiento de Bucaramanga, mediante la elaboración de las matrices EFI, EFE y DOFA para proponer acciones de mejora para las empresas del sector.

Formular estrategias para las empresas del sector de entretenimiento de Bucaramanga, mediante el análisis de las matrices EFI, EFE y DOFA, para evitar que las empresas que aún permanecen fracasen y cierren.

#### **1.4. ESTADO DEL ARTE**

De acuerdo con Carrero (2013): “Según el modelo de Lussier y Halabi para la predicción de éxito o fracaso de las empresas, se localizan las variables independientes divididas en tres grupos: en el primero, se encuentran las características del empresario: la edad, los padres, la educación, el origen étnico, las experiencias previas y las habilidades para el mercadeo; en el segundo grupo se destacan las características de la PYME, como lo son: el capital, el manejo de la información financiera, los recursos humanos, el ciclo de vida del producto, la planificación, los asesores y los socios; en el tercero, se ubica el entorno de la empresa, para lo cual se debe tener en cuenta el ciclo de su vida”. (Carrero, 2013)

Arias, et al, ( 2006) retomando a Schutjens exponen que los factores de fracaso empresarial se deben a: “ problemas de novedad, al iniciar un negocio todas las cosas son nuevas y se debe comenzar a superar obstáculos de toda índole; problemas de tamaño, por ser estas empresas pequeñas, presentan problemas de liquidez financiera, carencia de recurso humano adecuado y de respaldo con los proveedores de insumo; el problema de la edad, la poca experiencia del empresario lo puede llevar a tomar malas decisiones y al fracaso empresarial (pero, en la medida que sea capaz de acumular la experiencia apropiada, los reveses lo llevarán

a tomar decisiones adecuadas para la supervivencia de la empresa”. (Arias, et al, 2006)

Jaramillo (2007) considera que los factores críticos que llevan a una empresa al fracaso son: “inadecuada preparación para el mundo empresarial, bajo capital, no aplicar elementos diferenciadores a los productos, no estar convencidos del rol de empresario, no entender la guerra que se libra en el mundo empresarial, inadecuada planeación y control, poco conocimiento del mercado, bajo poder de negociación, tener la empresa en la informalidad legal, ser vulnerable a la competencia, no tener estrategias comerciales, pensar que su producto supera al de la competencia, informalidad en el manejo financiero, fluctuaciones del mercado, poco acompañamiento de entidades públicas y que el negocio sea de supervivencia”

Velázquez (2008) por su parte expone que las causas que generan el fracaso de la empresa se deben a: “En primer lugar, a factores exógenos a las empresas que hacen parte de su entorno, sea político, social o económico, como lo son: el poco apoyo que reciben las iniciativas de creación de Pymes, la dificultad de conseguir financiamiento y los controles e impuestos a los que se ve sometido el emprendedor. En segundo lugar, el alto índice de quiebra en los negocios se debe a que los empresarios carecen de una o varias de las siguientes cinco habilidades: No tienen destrezas en el marketing, no tienen la suficiente competencia en la producción y la operación de sus actividades, no conocen lo básico de los sistemas de control y gestión, ignoran los diagnósticos de la organización y no hacen una adecuada gestión” (Velázquez, 2008).

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

Fayol, (2013) establece que: “La administración es un todo y un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes, la cual es estática y limitada, ya que se refiere a la estructura y la forma.” Además, Fayol, (2013) Define la administración de la siguiente manera: “La teoría clásica de la administración se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia”.

Según (Kotler, 2020), “Todo nuevo producto o servicio tiene que estar respaldado por un Plan de Marketing que proporcione una rentabilidad que compense la correspondiente inversión de tiempo y dinero”.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que: “La Administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la Gestión del Talento Humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones.” (Chiavenato, (2011)

Planear es para Calderón: “un proceso consistente en utilizar un conjunto de estrategias de acción articuladas entre sí para asegurar el logro de una mayor racionalidad en el uso de medios y recursos con el propósito de alcanzar metas deseables”. (Calderón, 1998)

Un aspecto fundamental a tener en cuenta es que: “la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión”. (Ramírez, et al, 1997).

Desde esta perspectiva la planeación es importante porque le permite a la empresa explorar, indagar, investigar y elaborar pronósticos en forma cuidadosa, desarrollar planes específicos, conocer los cambios tecnológicos, las tendencias políticas, en el grado de carácter de la competencia, en las actitudes de normas sociales y en la actividad económica.

De acuerdo con Serna (2011), la planeación es “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. (Serna, H. , 2011)

Por ello es fundamental tener en cuenta que la Planeación tiene como propósitos determinar lo que se debe hacer, este mes, este año, para estar en una competencia satisfactoria el próximo mes, el próximo año; asegurar el uso óptimo y racional de los recursos disponibles y establecer procesos que se deben convertir en una rutina administrativa.

La planeación estratégica va más allá de un simple proceso de planeación y se desarrolla en un escenario de largo plazo tal como lo plantean Goodstein, et al, que definen a la planeación estratégica como: “el proceso Por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. (Goodstein & Nolan, 1998, pág. 5.).

Para Fred R. David (1985), la planeación o dirección estratégica, términos a los que considera sinónimos:

“Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica”. (David, Fred., 1985, pág. 5)

Por ello considera David que:

Las empresas deben realizar un abordaje activo más que reactivo en su industria y luchar por influir, anticipar e iniciar en vez de sólo responder a los acontecimientos. El proceso de dirección estratégica incorpora este enfoque para la toma de decisiones y representa un abordaje lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección de una empresa en el futuro. Los riesgos son, por lo general, demasiado altos para que los estrategas utilicen sólo su intuición al elegir entre cursos alternativos de acción. Los estrategas exitosos dedican tiempo a pensar en sus empresas, dónde se encuentran y qué quieren llegar a ser como organizaciones; entonces, implantan programas y políticas para desplazarse desde donde están hasta donde desean estar en un tiempo razonable. (David, Fred., 1985, pág. 28)

## 2.2. MARCO LEGAL

A través de la Resolución 1569 de 2020, el Ministerio de Salud y Protección Social estableció el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del covid-19 para el consumo de bebidas alcohólicas en restaurantes y bares.

Este protocolo, complementario al adoptado mediante Resolución 666 de 2020, determina que el establecimiento que no cuente con la infraestructura necesaria para aplicar el protocolo no podrá habilitar el servicio.

Dentro de las medidas de adecuación se establece el instalar un punto de control en la entrada del establecimiento para hacer registro de ingreso de clientes, así como toma de temperatura, autodeclaración de estado de salud, verificación del uso correcto de tapabocas y la realización de la desinfección de manos. Además, es importante garantizar la circulación natural del aire para disminuir el riesgo de propagación, así como el distanciamiento físico de dos metros entre personas en las barras en caso de que aplique y entre mesas o grupos de personas.

En lo posible, se deberá habilitar una puerta de ingreso y otra de salida con el fin de controlar el flujo y circulación de personas. Igualmente, se prohíbe el uso de cualquier tipo de decoración para ocasiones especiales.

Es importante e indispensable que al personal se le suministre elementos de protección personal y asegurar que cumpla con pausas activas para lavado de manos o uso de desinfectante, en especial después de cualquier contacto con algún cliente o elemento. Igualmente, se debe instar a los clientes a cumplir con esta medida de autocuidado, después de toser o estornudar, de haber tenido contacto con dinero y antes y después de comer.

Los establecimientos deben establecer un protocolo de desinfección y limpieza específico para las áreas de cocina y puntos de contacto, como la barra, manijas de puertas, caja, ascensores; asimismo, se deben hacer permanentes recolecciones de residuos sólidos y desinfecciones de las mesas y sillas cada vez que sean utilizadas.

El protocolo contiene también que se debe eliminar el uso de cartas o menús en físico, servir en platos o vasos individuales los productos que sean para compartir, así como informar a los clientes sobre la prohibición de compartir comidas, bebidas, tragos, cigarrillos y narguilas. Es importante también desinfectar las botellas de licor antes de ser entregadas a los clientes y poner a disposición los elementos necesarios para su consumo individual.

En el lineamiento también se contiene la prohibición de baile en el interior del establecimiento y en las áreas que tenga habilitadas para prestar este servicio. Las pistas de baile deberán ser utilizadas para la adecuación de mesas y debe haber un distanciamiento de 2 metros entre persona y persona en las barras y las mesas o grupos.

También se prohíbe el lanzamiento de papeletas, espuma, confeti, agua y otros elementos o sustancias que puedan convertirse en fuente de contagio y compartir elementos como los micrófonos.

Adicionalmente la sugerencia son las mesas al aire libre, así como una estrategia de comunicación que permita a clientes y personal conocer las medidas de prevención frente al covid-19 y contar con carteles que contengan las medidas que deben ser acogidas.

En el protocolo también se contemplan medidas para el usuario, el personal que trabaja en el establecimiento, el manejo de situaciones de riesgo, elementos de protección personal y dotación, y la coordinación con las ARL. El documento podrá ser consultado en [www.minsalud.gov](http://www.minsalud.gov)

## **DECRETO 343 DEL 6 DE ABRIL DE 2021**

Bares que tienen el carácter de turístico.

Voluntariedad de los Establecimientos de gastronomía y bares turísticos: Para todos los efectos legales, un establecimiento de gastronomía o bar adquiere la condición de “turístico” cuando voluntariamente decide clasificarse como tal y se inscribe en el Registro Nacional de turismo.

El establecimiento deberá cumplir con todos los deberes y obligaciones que trae esta condición, así como gozar de todos sus beneficios y promocionar su oferta o producto como turístico.

En caso de que un establecimiento de gastronomía o bar se encuentre ubicado en un establecimiento hotelero y/o de hospedaje y forme parte de los servicios complementarios ofrecidos por este, la inscripción en el Registro Nacional de Turismo se entenderá cumplida con el registro del hotel, sin que haya lugar a la inscripción del restaurante o bar separadamente.

Define las modalidades de Establecimientos de gastronomía y bares turísticos.

– Establecimientos de gastronomía: Restaurantes; Restaurantes de autoservicio, comidas rápidas; Comidas callejeras que se encuentren reglamentadas y debidamente autorizadas por los gobiernos locales; Camiones de

comida debidamente autorizados; fruterías; heladerías; salsamentarias; panaderías, reposterías, pastelerías o chocolaterías; Cafés o cafeterías; piqueteaderos; cevicherías y pescaderías.

– Bares: Bares con música en vivo; bares sociales; gastrobares.

Los anteriores establecimientos deben estar clasificados dentro de alguna de las siguientes actividades:

5611 Expendio a la mesa de comidas preparadas.

5612 Expendio por autoservicio de comidas preparadas.

5613 Expendio de comidas preparadas en cafeterías.

5619 Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p.

5630 Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento.

No podrán tener la condición de prestadores de servicios turísticos: Las tiendas de barrio, Restaurantes o cafeterías ubicadas dentro de supermercados y almacenes de cadena, Establecimientos dedicados exclusivamente a servir a grupos o a empresas particulares y no al público en general, tales como casinos de empresas, casas de banquetes no abiertas al público, establecimientos que elaboran y suministran alimentación a empresas, colegios, universidades, bases militares y aeronaves comerciales.

Los establecimientos de gastronomía y bares, para ser turísticos, deberán incluir dentro de su operación al menos tres (3) de las siguientes características:

1. Tener algún tipo de registro o de información disponible en internet acerca de su ubicación, precios y contenido de la carta.

2. Realizar registros o tener presencia en plataformas digitales de frecuente consulta por parte de turistas.
3. Tener menú en dos o más idiomas incluidos español e inglés.
4. Atender con personal uniformado.
5. Aceptar tarjetas de débito y crédito nacionales e internacionales, o moneda extranjera.
6. Permitir reservas por medios telefónicos o digitales.
7. Desarrollar muestras comerciales, shows musicales o culturales y eventos de interés turístico.
8. Certificarse en normas de calidad turística y hacer visibles los sellos de calidad que garanticen y promuevan el establecimiento como un lugar seguro y de calidad turística.

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

**Economía:** “Es una ciencia social que estudia la forma de administrar los recursos disponibles para satisfacer las necesidades humanas. Además, también estudia el comportamiento y las acciones de los seres humanos”. (Sevilla, 2019)

**Administración:** “La administración es una ciencia social que estudia las organizaciones, privadas y públicas, y las diversas estrategias de planificación, coordinación, control y dirección que se aplican en la gestión de recursos destinados

para la optimización del funcionamiento de éstas y garantizar el alcance de las metas propuestas”. (Significados.com, 2020)

**Microempresa:** “Su definición varía de acuerdo a cada país, pero en general es una microempresa de tamaño pequeño, cuenta con un máximo de 10 empleados y una facturación acotada. Y el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma”. (Definicion.de, 2020)

**Innovación:** La innovación representa todas aquellas transformaciones que introducen originalidad y novedad, suele desarrollarse con mayor frecuencia en el contexto económico, sobre todo cuando las microempresas implementan nuevos productos o servicios que llegan a ser exitosos dentro del mercado, prevaleciendo en él a través de la publicidad. (Definición, 2020)

**Fracaso empresarial:** “El fracaso empresarial se puede definir como el colapso en las actividades, que la empresa realiza para obtener fondos para seguir realizando operaciones (Castillo, 2020)

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El proceso investigativo se desarrolló teniendo en cuenta su carácter exploratorio, su enfoque fue el cuantitativo y el método el deductivo. Las fuentes utilizadas fueron de carácter secundario y primario.

Las fuentes secundarias estuvieron constituidas por los artículos, y en general documentos que ofrecieran información sobre causas del fracaso de las empresas y los factores internos que inciden sobre la sustentabilidad de las mismas,

especialmente del sector del entretenimiento en Colombia y específicamente en Bucaramanga,

La población y muestra de la investigación estarán constituidas por los empresarios del sector de entretenimiento nocturno de Bucaramanga, de la cual se tomó como población y muestra un total de 20 empresarios.

Para la recolección de la información primaria a empresarios, se diseñó una encuesta que se presenta en el apéndice 1.

Para el desarrollo de la investigación se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- ✓ Compilación, procesamiento y análisis de información de carácter secundario
- ✓ Compilación, procesamiento y análisis de información de carácter primario
- ✓ Determinación de factores internos y externos que inciden en la sustentabilidad financiera y económica de las empresas de entretenimiento de la ciudad de Bucaramanga
- ✓ Análisis matricial del sector de entretenimiento de Bucaramanga
- ✓ Formulación de estrategias para las empresas del sector de entretenimiento de Bucaramanga
- ✓ Presentación de resultados
- ✓ Formulación de las conclusiones
- ✓ Formulación de recomendaciones
- ✓ Redacción del documento final
- ✓ Presentación del documento final a las UTS

## **4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO**

Para desarrollar el trabajo permitió, se procedió a desarrollar una serie de actividades que permitieron cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, y que son las siguientes:

### **4.1. Determinación de factores internos y externos que inciden en la sustentabilidad financiera y económica de las empresas de entretenimiento de la ciudad de Bucaramanga**

Para establecer cuáles son los factores internos y externos que inciden en la sustentabilidad financiera y económica de las empresas de entretenimiento de la ciudad de Bucaramanga, se desarrolló en primer lugar una investigación documental para establecer las amenazas y oportunidades que enfrentan dichos establecimientos y en segundo lugar se llevó a cabo el diseño y aplicación de una encuesta a sus propietarios, para conocer las fortalezas y debilidades de dichas empresas

Dicha información se recopiló se clasificó, se procesó y analizó con el fin de establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

### **4.2. Análisis matricial del sector de entretenimiento de Bucaramanga**

Para el análisis matricial del sector de entretenimiento de Bucaramanga, se procedió en primer lugar a la elaboración de la matriz EFE, para lo cual se tomaron se tomaron todas las oportunidades y amenazas establecidas en el primer capítulo,

que se calificaron de 1 a 4, siendo 1 una amenaza alta, 2 una amenaza baja, 3 una oportunidad baja y 4 una oportunidad alta.

Para la elaboración de la matriz EFI, se tomaron todas las fortalezas y debilidades que resultaron del análisis de la encuesta. Se calificaron de 1 a 4, siendo 1 una debilidad alta, 2 una debilidad baja, 3 una fortaleza baja y 4 una fortaleza alta. Cada una de dichas variables, se cuantificó porcentualmente de acuerdo con su peso. El peso relativo se multiplicó por la calificación de cada variable y la suma de los resultados de dichas variables permitió evaluar los factores internos

Para la elaboración de la matriz DOFA se tomaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y se realizó un análisis cruzado: debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas, fortalezas con oportunidades y fortalezas con amenazas. De dicho análisis se establecieron las estrategias DO, DA, FO y FA.

#### **4.3. Formulación de estrategias para las empresas del sector de entretenimiento de Bucaramanga**

Partiendo de las estrategias DO, DA, FO y FA, surgidas del análisis DOFA, y la documentación e información recopilada de fuentes secundarias y primarias, se formularon las estrategias que se requieren para que las empresas del sector de entretenimiento de Bucaramanga, puedan afrontar la etapa de nueva normalidad, en la que existen rebrotes y restricciones debido a la pandemia.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Establecer cuáles son los factores internos y externos que inciden en la sustentabilidad financiera y económica de las empresas de entretenimiento de la ciudad de Bucaramanga, mediante la investigación documental y el diseño y aplicación de una encuesta a sus propietarios, para conocer las fortalezas y debilidades de dichas empresas

En el presente numeral se establecen cuáles son los factores internos y externos que inciden en la sustentabilidad financiera y económica de las empresas de entretenimiento de la ciudad de Bucaramanga, mediante la investigación documental y el diseño y aplicación de una encuesta a sus propietarios, para conocer las fortalezas y debilidades de dichas empresas

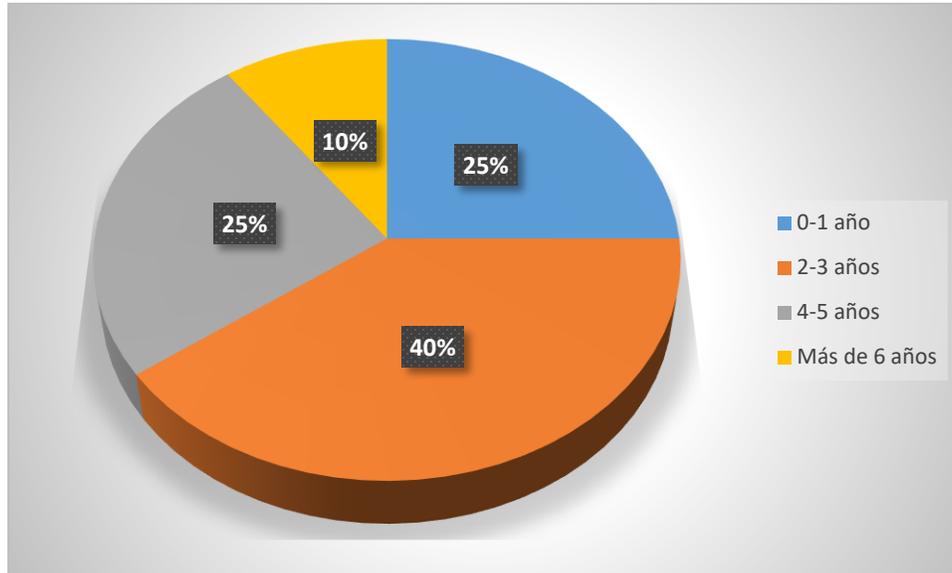
#### Tiempo de creación

Tabla 1. Tiempo de creación

Tiempo de creación	Frecuencia	Porcentaje
0-1 año	5	25
2-3 años	8	40
4-5 años	5	25
Más de 6 años	2	10
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Figura 1. Tiempo de creación



Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

De acuerdo con la tabla y grafica 1, la mayoría de los establecimientos nocturnos: un 40%, tiene entre dos y tres años de permanencia en el mercado, un 25% menos de un año, un 25% entre cuatro y cinco años y un 10% mas de cinco años. Es evidente que la gran mayoría de los establecimientos son de reciente creación, lo que evidencia la dificultad de dichos negocios para permanecer durante largos periodos en el mercado.

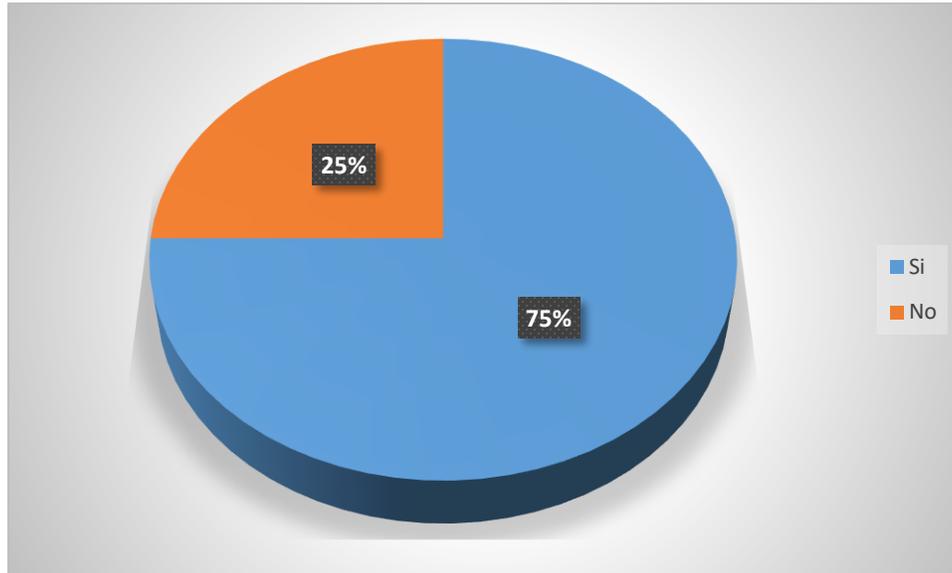
### Ubicación del establecimiento

Tabla 2. Ubicación del establecimiento

Ubicación del establecimiento	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	75
No	5	25
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

**Figura 2. Ubicación del establecimiento**



Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Según la tabla y grafica 2, para el 75% de los establecimientos nocturnos existe una ubicación estratégica de los mismos, y para el 25% no. Esto significa que la gran mayoría de los establecimientos nocturnos, el sitio actual en el que operan, le presenta una ventaja competitiva.

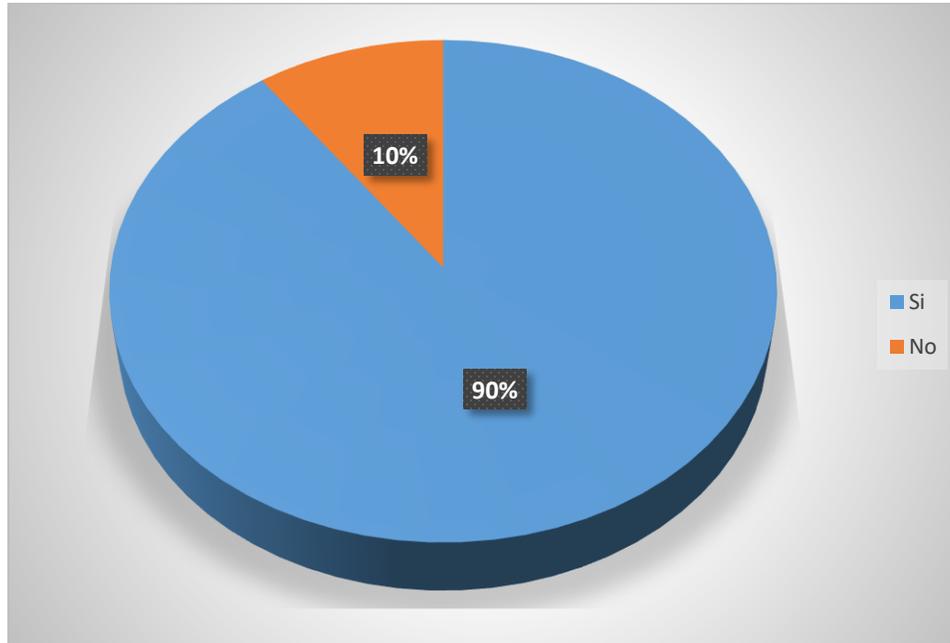
### **Afectación del establecimiento**

**Tabla 3. Afectación del establecimiento**

<b>Afectación del establecimiento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	18	90
No	2	10
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

**Figura 3. Afectación del establecimiento**



Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Conforme con la tabla y grafica 3, el 90% de los establecimientos considera que si se ha visto afectado, mientras que el 10% no; siendo evidente que la pandemia ha sido uno de los factores de mayor relevancia para dicha afectación durante la vida útil del negocio, teniendo en cuenta que se dieron medidas restrictivas de movilización, cierre y obstáculos para la reapertura, toques de queda y horarios restringidos, que en época de pandemia aún perduran.

**Problemas enfrentados por el establecimiento**

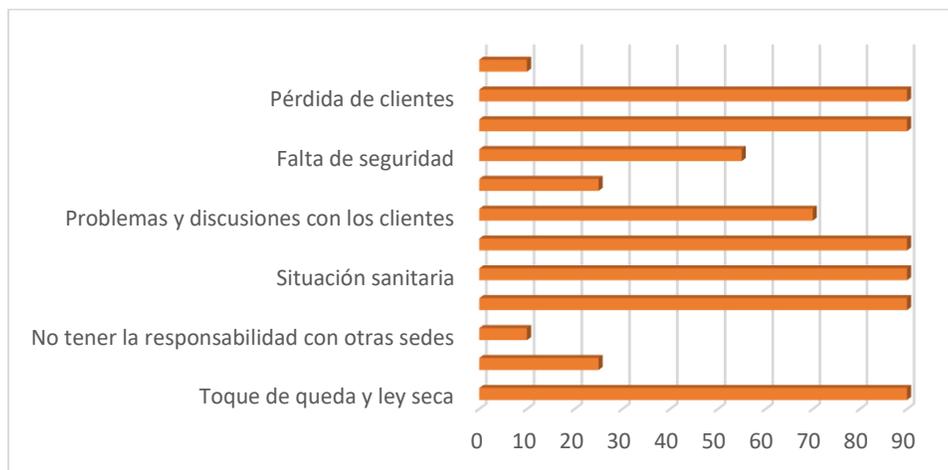
**Tabla 4. Problemas enfrentados por el establecimiento**

Problemas enfrentados por el establecimiento	Frecuencia	Porcentaje
Toque de queda y ley seca	18	90
Invasión de vendedores	5	25
No tener la responsabilidad con otras sedes	2	10

Situación económica	18	90
Situación sanitaria	18	90
Disminución de las ventas	18	90
Problemas y discusiones con los clientes	14	70
Desórdenes públicos	5	25
Falta de seguridad	11	55
Ilíquidez	18	90
Pérdida de clientes	18	90
Ninguno	2	10
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Figura 4. **Problemas enfrentados por el establecimiento**



Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

En la la tabla y grafica 4, se observa que los empresarios han enfrentado múltiples problemas durante su desarrollo, primando la pérdida de clientes, ilíquidez y disminución de las ventas que a su vez se deriva

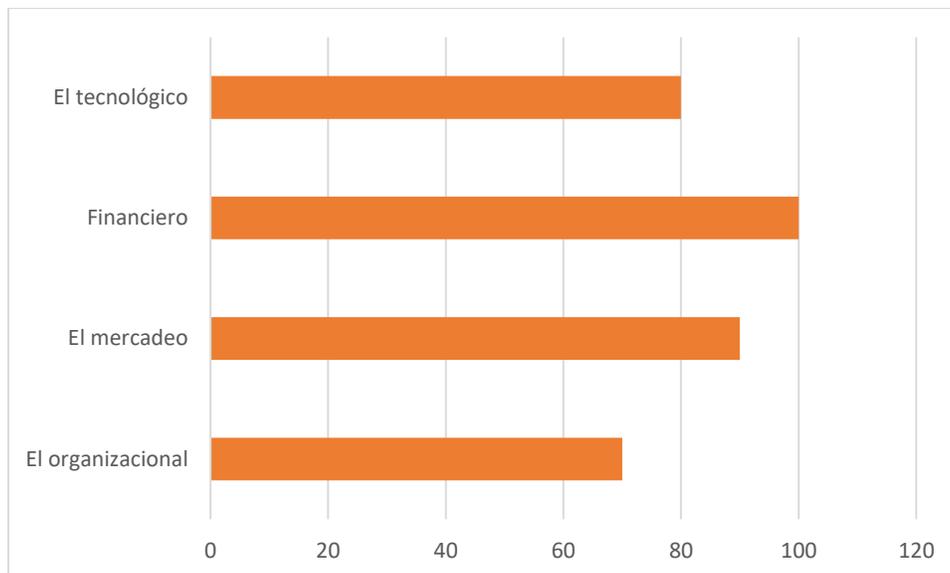
### Aspectos a mejorar

Tabla 5. **Aspectos a mejorar**

Aspectos a mejorar	Frecuencia	Porcentaje
El organizacional	14	70
El mercadeo	18	90
Financiero	20	100
El tecnológico	16	80
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Figura 5. Aspectos a mejorar



Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

De acuerdo con la tabla y grafica 5, los aspectos a mejorar en las empresas son el financiero para el 100%, el mercado para el 90% ; el tecnológico para el 80% y el organizacional para el 80%. Esto significa que las empresas del sector deben mejorar en todos sus aspectos, que es necesario mejorar su flujo de caja, su tecnología, su marketing y lograr un mayor desarrollo organizacional para solventar los problemas que actualmente tienen.

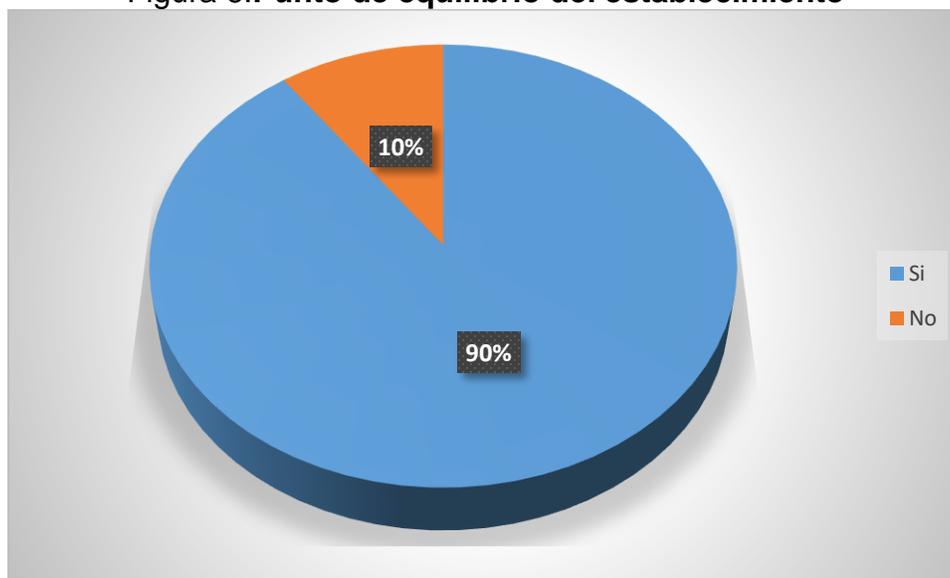
### Punto de equilibrio del establecimiento

Tabla 6. **Punto de equilibrio del establecimiento**

Punto de equilibrio del establecimiento	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	10
No	18	90
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Figura 6. **Punto de equilibrio del establecimiento**



Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Según la tabla y grafica 6, en el 10% de las empresas se está trabajando en el punto de equilibrio, mientras que en el 90% restante no. Esta situación se genera a que debido a las bajas ventas de los establecimientos nocturno y la persistencia de costos fijos de gran impacto como el arrendamiento y los servicios, la mayoría de estos negocios está operando por debajo de su punto de equilibrio.

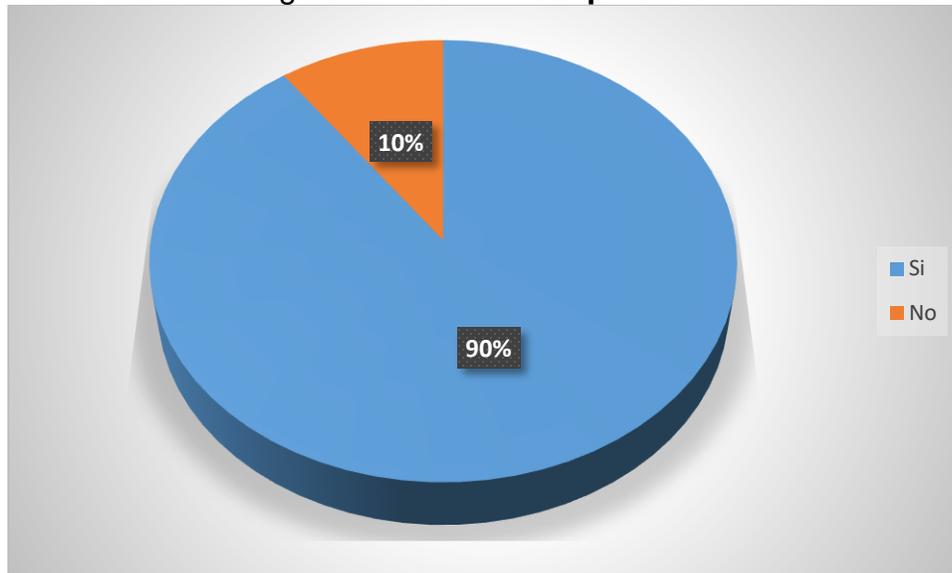
### Rotación del personal

Tabla 7. Rotación del personal

Rotación del personal	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90
No	2	10
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Figura 7. Rotación del personal



Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Conforme con la tabla y grafica 7, el 90% de los establecimientos considera que tiene una alta rotación del personal, mientras que el 10% no; lo que implica que exista poca permanencia de personal en cada establecimiento, que se requiera de inducciones y adaptaciones continuas, cada vez que rota un empleado, con el consiguiente menoscabo del servicio, y mayores costos por el tiempo ocioso que demanda la inducción.

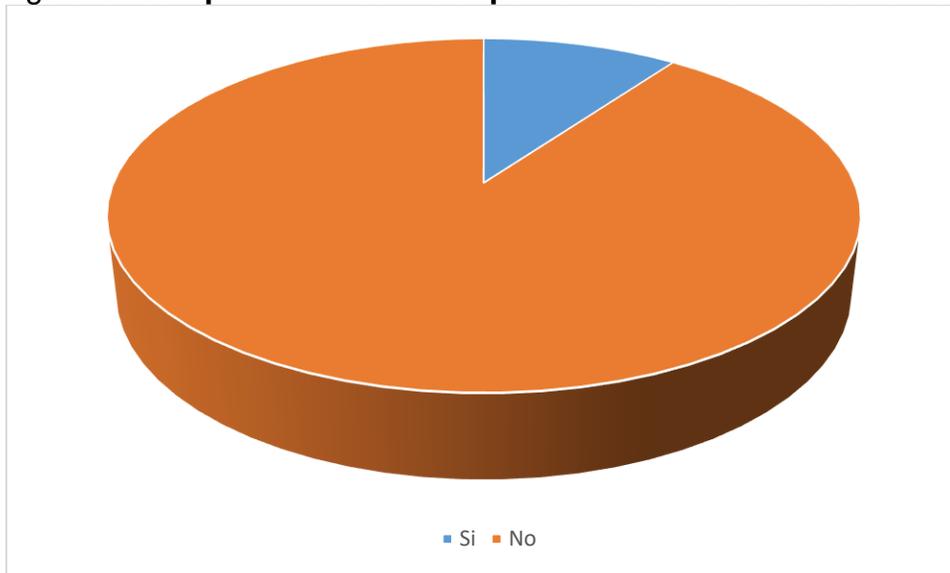
**Cumplimiento de las expectativas en materia de ventas**

**Tabla 8. Cumplimiento de las expectativas en materia de ventas**

<b>Cumplimiento de las expectativas en materia de ventas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	2	10
No	18	90
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

**Figura 8. Cumplimiento de las expectativas en materia de ventas**



Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

En la tabla y grafica 8, se observa que el 10% considera que se están cumpliendo sus expectativas en materia de ventas, mientras que el 901% restante expresa que no. Es evidente que las continuas restricciones, cambios de horario y toques de

queda generadas por la pandemia y la actual fase de normalidad económica, no permiten que los estimativos de los empresarios del sector se cumplan.

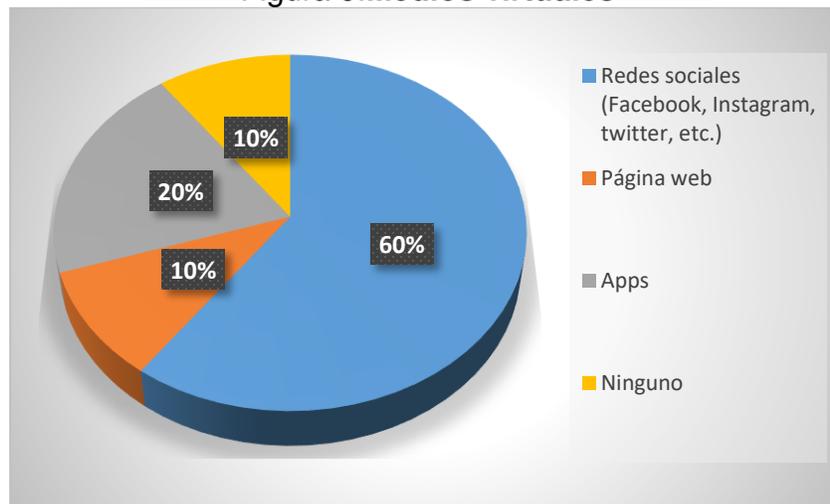
**Medios virtuales**

**Tabla 9. Medios virtuales**

Medios virtuales	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales (Facebook, Instagram, twitter, etc.)	12	60
Página web	2	10
Apps	4	20
Ninguno	2	10
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

**Figura 9. Medios virtuales**



Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

De acuerdo con la tabla y grafica 9, el medio virtual que más utilizan las empresas para darse a conocer, son las redes sociales, de acuerdo con el 60%, para el 20% las apps, para el 10% la pagina web y el 10% no utiliza medio digital algunos. Se evidencia por lo tanto, que existe un desaprovechamiento de los medios digitales,

que han sido ampliamente utilizados por muchos otros tipos de negocios y sectores económicos del país.

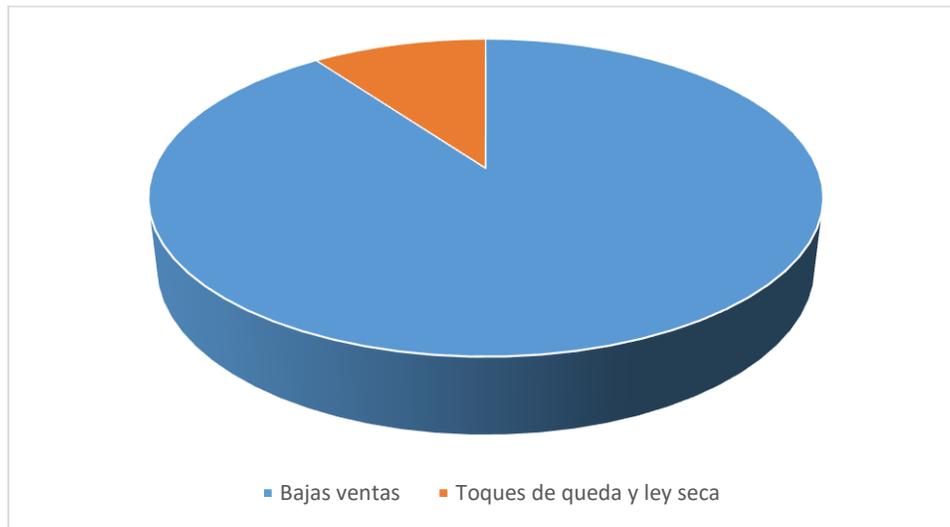
**Efectos de la pandemia sobre las ventas**

Tabla 10. Efectos de la pandemia sobre las ventas

Efectos de la pandemia sobre las ventas	Frecuencia	Porcentaje
Bajas ventas	18	90
Toques de queda y ley seca	2	10
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Figura 10. Efectos de la pandemia sobre las ventas



Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Según la tabla y grafica 10, el 90% de los establecimientos considera que la pandemia ha afectado sus ventas, mientras que el 10% considera que la pandemia

ha generado toques de queda y ley seca han sido efectos directos. siendo evidente que el confinamiento, las restricciones a la movilidad y a la operación de sitios como los bares y las discotecas, los cambios de horario y los toques de queda, tuvieron un efecto contraccionista en las ventas de los negocios.

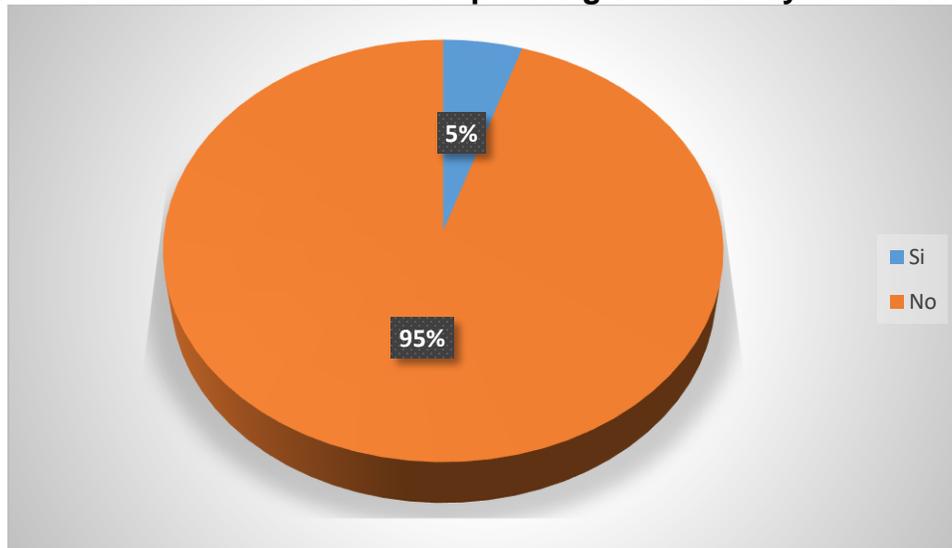
### Mantenimiento de las empresas gracias a la ayuda del estado

Tabla 111. Mantenimiento de las empresas gracias a la ayuda del estado

Mantenimiento de las empresas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	5
No	19	95
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Figura 11 Mantenimiento de las empresas gracias a la ayuda del estado



Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Conforme con la tabla y grafica 11, el 5% considera que las ayudas brindadas por el estado le permiten mantenerse operacionalmente, mientras que el restante 95% considera que no. Esto significa que dichas ayudas han sido escasas y de poca cuantía frente a las necesidades financieras de los negocios y las perdidas generadas por la pandemia.

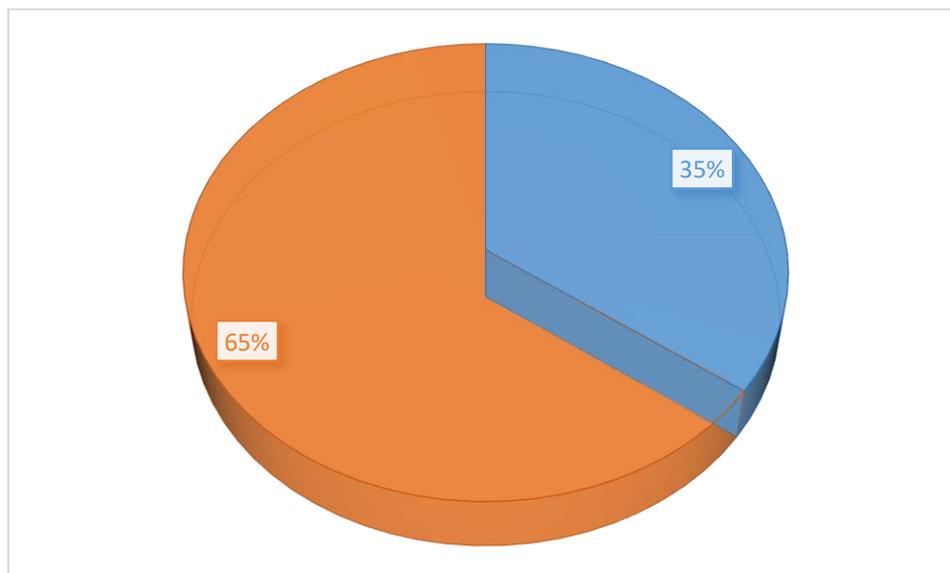
### Colchón financiero frente a la pandemia

Tabla 12. Colchón financiero frente a la pandemia

Colchón financiero frente a la pandemia	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	35
No	13	65
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Figura 12. Colchón financiero frente a la pandemia



Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

En la tabla y grafica 12, se observa que el 35% de los empresarios expresa que poseían un colchón financiero que les permitió solventar gastos y minimizar la disminución de las ventas durante la pandemia, mientras que el restante 65% no debido a que no hacia provisiones y en la mayoría de los casos no estaban preparados para una baja de ventas tan impactante como la generada por la pandemia.

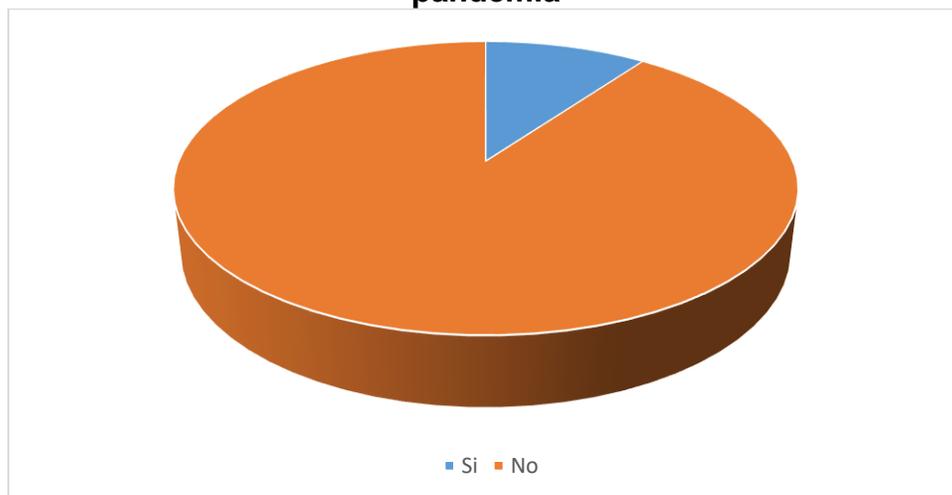
**Mantenimiento del establecimiento después de la pandemia**

Tabla 13. **Mantenimiento económico del establecimiento después de la pandemia**

Mantenimiento del establecimiento después de la pandemia	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90
No	2	10
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

Figura 13. **Mantenimiento económico del establecimiento después de la pandemia**



Fuente: Encuesta a empresarios, 2021.

De acuerdo con la tabla y grafica 13, se observa que el 90% de los establecimientos considera que, si se mantendrá económicamente después de la pandemia, mientras que el restante 10% expresa que no. Esto indica que, pese a los graves problemas financieros y económicos generados por la pandemia, los establecimientos de entretenimiento nocturno que aún persisten, tienen una gran expectativa y son optimistas frente al futuro, debido a que consideran que cuando pase la actual situación sanitaria, se generaran ingresos iguales o superiores a los que se producían antes de la pandemia.

## **5.2. Realizar el análisis matricial del sector de entretenimiento de Bucaramanga, mediante la elaboración de las matrices EFI, EFE y DOFA para proponer acciones de mejora para las empresas del sector.**

Realizar el análisis matricial del sector de entretenimiento de Bucaramanga, mediante la elaboración de las matrices EFI, EFE y DOFA para proponer acciones de mejora para las empresas del sector es necesario en primer lugar estudiar variables económicas, para establecer aspectos externos que afectan a dichos establecimientos.

El Dane explicó que, desde el enfoque de la producción, la economía nacional creció 1,1% en el primer trimestre de 2021. En este periodo, de 12 actividades analizadas cuatro registraron datos negativos: explotación de minas y canteras (-5%).

Mientras tanto, los tres renglones que más crecieron en los primeros tres meses del año fueron: actividades artísticas y de entretenimiento (7,6%), industrias manufactureras (7%) y actividades financieras y de seguros (4,9%). (DANE, 2021).

Con base en las cifras entregadas para el primer trimestre del año, Oviedo comentó que luego de tres trimestres de caídas consecutivas, la economía nacional refleja un repunte en su recuperación entre enero y marzo de 2021. Hay que recordar que el PIB cayó a -15,7% en el segundo trimestre de 2020, luego a -8,4% en el tercero y -3,6% en el cuarto. (DANE, 2021).

Según el índice NowCast de Bancolombia, el indicador de actividad económica del Banco de Bogotá y la estimación del crecimiento de la economía de Davivienda, el desempeño de la economía nacional esperado para marzo era de 4,7%, 8% y 8,6% anual, respectivamente. (DANE, 2021).

Por su parte, en una encuesta realizada por Reuters a analistas de 13 entidades esta semana se esperaba que el Producto Interno Bruto (PIB) se contrajera 1% en el primer trimestre, frente a igual periodo de 2020. Las estimaciones del sondeo fluctuaron entre un desplome de 4,2% y un crecimiento de 1%. (DANE, 2021).

“En el primer trimestre el país afrontó en el inicio la segunda ola de la pandemia, un periodo transitorio de reapertura posterior y nuevas restricciones a la movilidad a final, la agricultura, la industria y el sector público liderarían la reactivación, mientras que la minería y la construcción anotarían los mayores retrocesos”. (DANE, 2021).

Hay que recordar que la economía colombiana se contrajo un histórico 6,8% en 2020 por los confinamientos adoptados para contener la pandemia de coronavirus, que derivaron en un creciente desempleo, el cierre de empresas y el desplome del consumo doméstico. (DANE, 2021).

La inflación consolidada a mayo es del 3,3%. (DANE, 2021). La tasa de usura se mantiene a la baja y cae un punto básico a 25,82% para junio

### 5.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Para la elaboración de la matriz EFE en la tabla 14, se toman todas las oportunidades y amenazas establecidas en la tabla 6, que se califican de 1 a 4, siendo 1 una amenaza alta, 2 una amenaza baja, 3 una oportunidad baja y 4 una oportunidad alta.

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Factores Determinantes del éxito	Peso %	Establecimientos nocturnos	
Inflación	8%	3	0,24
Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC	8%	3	0,24
Subsidios del estado	8%	3	0,24
Seguridad	7%	2	0,14
PIB	7%	2	0,14
Disminución del consumo	8%	2	0,16
Aumento del desempleo	8%	2	0,16
Dificultades para acceder al crédito	7%	2	0,14
Disminución del ahorro	8%	2	0,16
Alto costo del dólar	7%	2	0,14
Patrones de compra	8%	2	0,16
Nivel de ingresos	8%	2	0,16
Salario mínimo	8%	2	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>2,24</b>	

Fuente: Autoría propia

De acuerdo con la tabla 14, Cada una de dichas amenazas y oportunidades, se cuantificaron porcentualmente de acuerdo con su peso. El peso relativo se multiplicó por la calificación de cada variable y la suma de los resultados de dichas variables permite evaluar los factores externo y como resultado, la matriz EFE se califica con 2,24, que de acuerdo con la calificación establecida de 1 a 5, indica que los

establecimientos nocturnos de Bucaramanga están enfrentados a un entorno en el que tiene una amenaza baja.

### 5.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Para la elaboración de la matriz EFI, que se presenta en la tabla 9, se toman todas las fortalezas y debilidades que se desprenden del numeral 5.1, y que resultan del análisis de la encuesta. Se califican de 1 a 4, siendo 1 una debilidad alta, 2 una debilidad baja, 3 una fortaleza baja y 4 una fortaleza alta. Cada una de dichas variables, se cuantifican porcentualmente de acuerdo con su peso. El peso relativo se multiplica por la calificación de cada variable y la suma de los resultados de dichas variables permite evaluar los factores internos

Tabla 15. **Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI**

Factores críticos para el éxito (FCE)	Peso %	Establecimientos nocturnos	
		Calificación	Total
Bajo nivel de ventas	10%	1	0,10
Restricciones al aforo, toques de queda y horarios recortados	10%	1	0,10
Bajo flujo de recursos	10%	1	0,10
Carencia de colchón financiero	10%	1	0,10
Alta rotación de personal	9%	2	0,18
Baja liquidez	9%	2	0,18
Operación por debajo del punto de equilibrio	10%	1	0,10
Bajo nivel de uso de medios digitales	10%	2	0,20
Bajo nivel de desarrollo organización	10%	2	0,20
Ubicación	12%	4	0,48
<b>TOTAL</b>			<b>1,74</b>

--	--

Fuente: Autoría propia

De acuerdo con la tabla 15, la matriz EFI se califica con 1,77, que de acuerdo con la calificación establecida de 1 a 4, indica que los negocios del entretenimiento nocturno tienen en conjunto, una debilidad baja,

### 5.2.3. Matriz DOFA

En la tabla 16, se presenta la matriz DOFA en la que, partiendo de las oportunidades y amenazas, las fortalezas y las debilidades de la empresa, se establecen las estrategias que se deben desarrollar para mejorar su comportamiento operativo y comercial.

Tabla 16. Matriz DOFA

	<b>Oportunidades:</b>	<b>Amenazas:</b>
	Inflación Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC Subsidios del estado	PIB Disminución del consumo Aumento del desempleo Dificultades para acceder al crédito Disminución del ahorro Alto costo del dólar Patrones de compra Nivel de ingresos Salario mínimo
<b>Fortalezas:</b>	<b>Estrategias FO:</b>	<b>Estrategias FA:</b>

Ubicación	Realizar eventos durante las fiestas especiales del año	Diversificar su oferta y convertirse en gastrobares
<b>Debilidades:</b>	<b>Estrategias DO:</b>	<b>Estrategias DA:</b>
Bajo nivel de ventas Restricciones al aforo, toques de queda y horarios recortados Bajo flujo de recursos Carencia de colchón financiero Alta rotación de personal Baja liquidez Operación por debajo del punto de equilibrio Bajo nivel de uso de medios digitales Bajo nivel de desarrollo organización	Utilizar las redes sociales para promocionar los negocios Establecer provisiones sobre utilidades, cuando las haya, para contar con un colchón financiero	Desarrollar principios orientadores para aumentar aforo y evitar sanciones

Fuente: Autoría propia

### 5.3. Formular estrategias para las empresas del sector de entretenimiento de Bucaramanga, mediante el análisis de las matrices EFI, EFE y DOFA, para evitar que las empresas que aún permanecen fracasen y cierren.

De acuerdo con la tabla 16, las estrategias que deben desarrollar los establecimientos de entretenimiento nocturno son: realizar eventos durante las fiestas especiales del año diversificar su oferta y convertirse en gastrobares, utilizar las redes sociales para promocionar los negocios, establecer reservas sobre ganancias para contar con un colchón financiero y desarrollar principios orientadores para aumentar aforo y evitar sanciones.

Para cada una de dichas estrategias, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

### **Realizar eventos durante las fiestas especiales del año:**

Debido a la restricción de horarios, las dificultades para un mayor aforo, los bares deben promover fiestas especiales: día del padre, de la madre, de la secretaria; eventos especiales de oficinas o entidades, con el fin de captar clientela en horarios no normales de funcionamiento, tales como tardes o medio día, para lograrlo deben combinar la actividad de bares con la de gastronomía.

### **Diversificar la oferta y convertirse en gastrobares:**

La conversión en gastrobares por parte de muchos bares es una opción para compensar los horarios recortados por las noches, debido a toques de queda, ya que permite operar desde las 11 am, hasta las horas definidas por parte de la Alcaldía de Bucaramanga, para operar.

No obstante, todos los bares no poseen la infraestructura para tal fin y en dicho caso demanda una inversión con la que no se cuenta. Pero a los bares que por infraestructura se les facilita ofrecer una carta, esta es una opción para incrementar las ventas.

### **Utilizar las redes sociales para promocionar los negocios:**

Establecer las redes que va a utilizar la empresa para comunicarse con sus clientes; inscribirse como empresa en las redes seleccionadas; elaborar los formatos, mensajes y seleccionar las fotos del establecimiento nocturno, sus servicios y las promociones que van a ser presentadas en las redes sociales seleccionadas; retroalimentar las páginas de los establecimientos en cada una de las redes sociales; evaluar el tráfico en cada una de las redes y realizar los ajustes de acuerdo con el tráfico por red.

### **Establecer provisiones sobre ganancias para contar con un colchón financiero:**

Es importante que los establecimientos nocturnos tengan en cuenta la diferencia que existe entre reserva y provisión, ya que la primera está únicamente destinada a compensar la pérdida ocurrida por la disminución del valor de los activos de la sociedad, caso en el cual actúa como una protección y como su existencia se justifica para proteger el patrimonio social, debe originarse en pérdidas y ganancias, mientras que la provisión es netamente de carácter eventual, siendo utilidades no distribuidas.

Por ello, teniendo en cuenta lo anterior, deben realizarse provisiones, que los propietarios y los administradores definirán antes de distribuir las utilidades obtenidas.

### **Desarrollar principios orientadores para aumentar aforo y evitar sanciones:**

Cuanto más interactúe una persona con otros individuos, y más prolongada sea esa interacción, mayor será el riesgo de propagación del COVID-19. Las mascarillas pueden reducir el riesgo de propagación del COVID-19 si los clientes y empleados las usan de manera constante, especialmente cuando resulta difícil mantener las medidas de distanciamiento social. El riesgo de propagación del COVID-19 aumenta en el entorno de bares a medida que se incrementa la interacción con otras personas a menos de 2 metros de distancia.

Se deben desarrollar las siguientes medidas:

Fomentar comportamientos que reduzcan la propagación

Generar protocolos para que los empleados que están enfermos o que recientemente han estado en contacto cercano con una persona con COVID-19, sean conscientes del contagio y no concurran al establecimiento.

### **Mascarillas**

Todos los empleados, desde al administrador, el cajero, el barman y los meseros deben utilizar en forma permanente mascarillas y cambiarlas diariamente.

Los administradores deben dar información a los empleados sobre el uso, remoción y lavado correctos de las mascarillas.

Los empleados deben evitar tocarse la mascarilla mientras la tienen colocada. Los empleados deben lavarse las manos con agua y jabón por al menos 20 segundos luego de tocar la mascarilla en contacto con su rostro.

### **Higiene de las manos y protocolo para la higiene respiratoria**

Los empleados deben lavar sus manos con frecuencia, sobre todo luego de atender a los clientes en la mesa o en la caja.

A diario los empleados deben limpiar y desinfectar todo tipo de superficies: mesas, sillas, caja, vasos, etc.

### **Suministros**

Todos los bares deben disponer de los suministros adecuados para evitar el contagio con covid-19: jabón, desinfectante de manos que contenga al menos un 60 % de alcohol (en cada mesa, si hay suficientes), toallas de papel, pañuelos

desechables, toallitas desinfectantes, mascarillas (según sea posible) y cestas de basura con pedal o que no requieran contacto con las manos.

### **Carteles y mensajes**

Colocar carteles en lugares de gran visibilidad (que promuevan las medidas de protección cotidianas, tanto para los empleados como para los clientes, y que describan cómo detener la propagación de gérmenes, por ejemplo evitar contacto con personas que no sean de su grupo o mesa.

### **Ventilación**

En los bares que tienen mesas en su interior debe asegurarse que los sistemas de ventilación funcionan correctamente y debe aumentarse, tanto como sea posible, la circulación de aire proveniente del exterior tanto como sea posible

Aumentar la circulación total de aire en los espacios ocupados, siempre que sea factible.

### **Distribución de mesas**

Las mesas y sus sillas deben mantener una distancia de al menos 2 metros entre ellas,

Se debe limitar la capacidad en las áreas para sentarse para promover el distanciamiento social, de acuerdo con la disponibilidad de mesas y sillas.

Se debe evitar congestión en la caja, en los baños y en general en los espacios comunes.

## 6. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados de la investigación los factores externos que más inciden negativamente sobre la marcha y operación de los establecimientos nocturnos de Bucaramanga, son: el bajo nivel de ventas, las restricciones al aforo, toques de queda y horarios recortados, el bajo flujo de recursos, la carencia de colchón financiero, la alta rotación de personal, la baja liquidez, la operación por debajo del punto de equilibrio, el bajo nivel de uso de medios digitales, el bajo nivel de desarrollo organización. Como oportunidades se tienen: la inflación, las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC y los Subsidios del estado

Como debilidades de los establecimientos se detectaron: el bajo nivel de ventas, las restricciones al aforo, los toques de queda y horarios recortados, el bajo flujo de recursos, la carencia de un colchón financiero, la alta rotación de personal, la baja liquidez, la operación de muchos establecimientos por debajo del punto de equilibrio, el bajo nivel de uso de medios digitales, el bajo nivel de desarrollo organización y la única fortaleza es la ubicación estratégica de la mayoría de los negocios, que les permite captar clientes.

La matriz EFE obtuvo una calificación de 2,24, que de acuerdo con la calificación establecida de 1 a 4, indica que los establecimientos nocturnos de Bucaramanga están enfrentados a un entorno en el que tiene una amenaza baja y la EFI obtuvo una calificación den 1,77, que indican debilidad baja. Por lo tanto los establecimientos nocturnos, muestran señales de fracaso que se inscriben en las restricciones, la contracción de la demanda y las ventas y la disminución de sus aforos, que han generado menores flujos financieros, producido perdidas e iliquidez.

Teniendo en cuenta que existen evidentes señales de fracaso en los establecimientos de entretenimiento de Bucaramanga, es necesario diversificar su oferta, dar tránsito de su objeto social actual al de gastrobares, utilizar las redes sociales para promocionar los negocios, establecer reservas sobre ganancias para contar con un colchón financiero y desarrollar principios orientadores para aumentar aforo y evitar sanciones, de esta forma podrán mitigar el impacto generado por las dificultades y problemas financieros y operacionales producidos por la pandemia y poder operar con ganancias en el futuro.

## 7. RECOMENDACIONES

Es necesario continuar desarrollando trabajos en los que se establezcan señales de fracaso de diferentes sectores de la ciudad de Bucaramanga y el departamento de Santander, para ofrecer estrategias que les permitan a dichos sectores superar las dificultades y problemas que ha generado la pandemia y la contracción consecuente de la economía colombiana.

Debe profundizarse y estudiarse el impacto económico que tiene la etapa denominada: “nueva normalidad”, caracterizada por movilidad y liberalidad económica de muchos sectores, pero con restricciones de horarios y aforos, para establecer su impacto.

A los empresarios del sector de entretenimiento nocturno, establecer protocolos estrictos sanitarios para evitar su cierre o restricciones y diversificar su oferta, como instrumento para mejorar sus ventas y recuperar sus clientes.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, A., Jung, A. & Peña, I. (2006). Abandono del negocio en empresas de reciente creación. Temas & debates. Perspectiva.

Calderón Jemio, R. . (1998). Una aproximación de la planeación estratégica a la educación superior . *Revista Ciencia y Cultura. No .3. .*

Carrero, G. (2013). Estudio sobre el éxito o fracaso de las PYMES en Puerto Rico, un modelo predictor.

Castillo, R. (16 de agosto de 2020). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/Estilitus/concepto-del-fracaso-empresarial>

CHIAVENATO, I. ((2011). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (NOVENA ed.). MEXICO: MC GRAW HILL. Recuperado el 16 de 08 de 2020

DANE . (2018). *Composicion Sectorial de PIB 2018*. Cuentas Departamentales.

David, Fred. (1985). *Conceptos de Administración Estratégica. 9*. México: Pearson Educación.

Definicion, C. (16 de agosto de 2020). *Concepto Definicion*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/innovacion/>

Definicion.de. (16 de agosto de 2020). *Definicion. de*. Obtenido de <https://definicion.de/micro-empresa/>

Diaz Diana, C. E. (2020). *Señales del fracaso empresarial en establecimientos de Bucaramanga y su area metropolitana del sector comercial*. Bucaramanga: Repositorio Institucional Uts.

Fayol, H. (2013). *Trabajo de Administración del talento humano*. TESIS, CALI. Obtenido de <https://es.slideshare.net/ardillosqui/calzado-clayed-trabajo-de-administracin-del-talento-humano-grupo-a>

FM, L. (19 de 07 de 2017). LAFM.COM. *Cámara de Comercio de Bucaramanga: la ciudad no es representativa en industria del calzado*, pág. 1.

Jaramillo, J. (2007). Factores y/o causas que determinan el éxito o fracaso de las iniciativas empresariales en las micro y pequeñas unidades productivas de Aburrá sur. Medellín: Universidad de Medellín. Facultad de Economía

kotler, P. (2020). Los 10 mandamientos del marketing. *Foromarketing.com*, 20.

Porto, P. J., & Gardey, A. (2016). *Definicion de* . Obtenido de Definicion: <https://definicion.de/calzado>

Ramírez, D. y Cabello, M. (1997). *Ramírez, D. y Cabello, M. (1997). Empresas Competitivas. México. Editorial McGraw Hil. México. : Editorial McGraw Hil.*

Serna, H. . (2011). *Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. . Bogotá D.C: 3R editores.10 ed. .

Sevilla, A. (2019). Economía. *Revista economipedia*, 15.

Significados.com. (16 de agosto de 2020). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/administracion/>

Vanguardia Liberal. (2020). El gremio de bares 'agoniza' en Santander. Recuperado de: <https://www.vanguardia.com/economia/local/el-gremio-de-bares-agoniza-en-santander-NB2838960>

Velázquez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? CIECAS.

## 9. APENDICES

### Apéndice 1. Encuesta a empresarios del sector de entretenimiento nocturno de la ciudad de Bucaramanga

**Nombre del Establecimiento** \_\_\_\_\_

**Celular/ Teléfono:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo desempeñado en el establecimiento:** \_\_\_\_\_

Agradecemos de antemano su amable colaboración y aclaramos que todos los datos e información obtenida a través de este medio son de uso académico, los mismos no serán filtrados o publicados a terceros.

1. ¿Cuánto tiempo hace que el establecimiento fue creado?

0-1 año \_\_\_\_

2-3 años \_\_\_\_

4-5 años \_\_\_\_

Más de 6 años \_\_\_\_

2. ¿La ubicación de su establecimiento le parece estratégico?

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

¿Por qué??

\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que el establecimiento se ha visto afectado durante su vida empresarial?

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO  
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,  
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si contestó que NO, continúe en la pregunta 4, si contestó SI pase a la pregunta 3.

4. Por favor enumere brevemente los problemas que ha enfrentado el establecimiento

---

---

---

---

---

5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que se deben mejorar en el establecimiento?

El organizacional \_\_\_\_\_

El mercadeo \_\_\_\_\_

Financiero \_\_\_\_\_

El tecnológico \_\_\_\_\_

Otros\_\_ Cuáles \_\_\_\_\_

6. ¿Cree usted que financieramente el establecimiento está en el punto de equilibrio?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porqué: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

7. ¿En el establecimiento hay una alta rotación de personal?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Porqué:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿El establecimiento cumple con las expectativas de ventas anuales?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Porqué:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles medios virtuales utiliza para comercialización y mercadeo?

Redes sociales (Facebook, Instagram, twitter, etc.) \_\_\_\_\_

Cuentas Bancarias. (Bancolombia, nequi, daviplata, av villas)

Página web\_\_\_\_\_

Apps\_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_ Cuáles\_\_\_\_\_

10. ¿La situación Sanitaria del País por El Covid-19 como ha afectado las ventas y la producción de su establecimiento?

---

---

---

---

11. ¿Cree usted que las ayudas que ha ofrecido el gobierno durante y para después de la pandemia es suficiente para mantener operacionalmente a su establecimiento ?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porqué: \_\_\_\_\_

12. ¿Usted cómo empresario tomó la precaución de tener un colchón financiero para obstáculos no visionados, como ocurre con la actual pandemia?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porqué: \_\_\_\_\_

13. ¿Cree usted que económicamente podrá mantenerse después de esta problemática sanitaria y económica mundial?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porqué: \_\_\_\_\_

**Muchas gracias**

## 10. ANEXOS

---

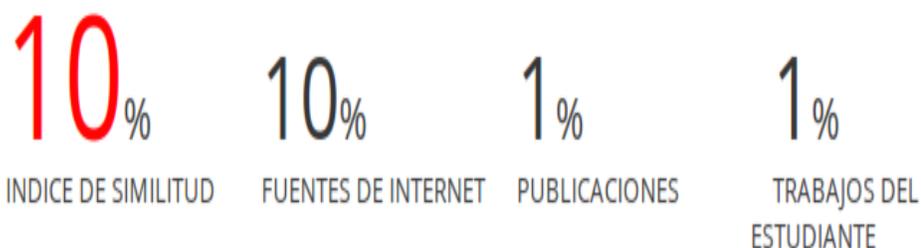
---

### SEÑALES DE FRACASO DEL SECTOR DE ENTRETENIMIENTO NOCTURNO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

---

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

---



---

#### ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

< 1%

★ Submitted to Institución Universitaria Digital de  
Antioquia

Trabajo del estudiante

---