

Plan de negocio de implementación para pizza Di Sebas en Bogotá.

Estudiantes:

Sebastián Vivas Casallas

Laura Marin Cataño

Jurados:

Alba Roció Robles González

Edison Andrés preciado Trujillo

Universidad Santo Tomas

Seccional Tunja

Facultad Administración de Empresas

Plan de Negocio

Opción de Grado

2023

Índice

Índice de Tablas	2
Índice de Figuras.....	3
Resumen Ejecutivo	4
1. Formulación de la Idea de Negocio.....	5
1.1. Identidad de la Idea de Negocio	6
1.2. Objetivo General.....	6
1.2.1. Objetivos Específicos.....	7
1.3. Agentes Promotores	7
1.4. Justificación	7
2. Análisis de la Idea de Negocio.....	10
2.1. Estudio de Mercadeo.....	10
2.1.1. Identificación del Producto.....	11
2.1.2. Análisis de la Demanda.....	20
2.1.3. Análisis de la Oferta.....	32
2.1.4. Análisis de los sistemas actuales de comercialización.....	43
2.1.5. Análisis de Demanda Versus Oferta.....	45
2.2. Estudio Técnico	46
2.2.1. El Tamaño del proyecto.....	46
2.2.2. Localización de la Planta Física de la Empresa.....	47
2.2.3. Ingeniería del Proyecto.....	48
2.2.4. Cronograma de acciones de la fase de inversión y operación del proyecto ...	53
2.3. Análisis de Impacto Ambiental.....	54
2.3.1. Metodología Utilizada para la Formulación del Estudio de Impacto Ambiental	54
2.3.2. Estrategias de Reducción del Impacto Ambiental en Pizza Di Sebas.....	56
2.3.3. Metodología de Formulación y Seguimiento de Control Ambiental	57
2.4. Organización y Aspectos Administrativos.....	58
2.4.1. Estructura orgánica y funciones a nivel de áreas	58
2.4.2. Planta de Cargos Requerida.....	59
2.4.3. Descripción de funciones y perfiles a nivel de cargo.....	60
2.4.4. Plataforma Estratégica de la Idea de Negocio	64
2.5. Marco Legal.....	68
2.6. Estudio Financiero	71
2.6.1. Inversión y Financiamiento	71
2.6.2. Proyección de Ingresos y Costos	73

2.6.3.	Balance Inicial del Proyecto y Estado de Resultados	74
2.6.4.	Indicadores de Evaluación Financiera del Proyecto	75
2.7.	Impacto Social y Responsabilidad Social Empresarial	76
3.	Planeación Estratégica	80
4.	Formulación Estratégica	87
4.1.	Selección y Priorización de Estrategias:.....	87
4.1.1.	Estrategia de Mercadeo y Plan de Acción.....	87
4.1.2.	Estrategia Operativa	89
4.1.3.	Estrategia Financiera	89
4.1.4.	Estrategias de Sostenibilidad Ambiental	90
4.1.5.	Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial	91
5.	Control y Evaluación	92
5.1.	Cuadro de Mando: Indicadores de Gestión	92
	Referencias Bibliográficas	93

Índice de Tablas

Tabla 1.	<i>Tipos de pizzas tradicionales para la empresa Pizza Di Sebas.....</i>	14
Tabla 2.	<i>Tipos de pizzas saludables para la empresa Pizza Di Sebas.....</i>	15
Tabla 3.	<i>Líderes en mercado de ventas de pizzas en Colombia</i>	23
Tabla 4.	<i>Aspectos demográficos del Barrio Santa Bárbara</i>	27
Tabla 5.	<i>Demanda potencial de consumo de pizza</i>	28
Tabla 6.	<i>Demanda Potencial y Real de Pizzas Di Sebas.....</i>	29
Tabla 7.	<i>Proyección de la demanda</i>	32
Tabla 8.	<i>Listado de Proveedores.....</i>	34
Tabla 9.	<i>Margen Bruto de Productos en Pizzas Di Sebas</i>	43
Tabla 10.	<i>Costo de la materia prima.....</i>	47
Tabla 11.	<i>Inversión en equipos y materiales.....</i>	52
Tabla 12.	<i>Cronograma de acciones de operación del proyecto.....</i>	53
Tabla 13.	<i>Planta de cargos requeridos en Pizza Di Sebas</i>	60
Tabla 14.	<i>Presupuesto de la Inversión.....</i>	72
Tabla 15.	<i>Proyección de ingresos por ventas de pizzas.....</i>	73
Tabla 16.	<i>Proyección de costos.....</i>	74
Tabla 17.	<i>Balance Inicial de Pizzas Di Sebas.....</i>	74

Tabla 18. <i>Estado de Resultados Mes</i>	75
Tabla 19. <i>Análisis POAM</i>	82
Tabla 20. <i>Matriz EFE</i>	83
Tabla 21. <i>Matriz PCI</i>	83
Tabla 22. <i>Matriz EFI</i>	84
Tabla 23. <i>Análisis DOFA</i>	85
Tabla 24. <i>Matriz de perfil competitivo</i>	86
Tabla 25. <i>Plan de acción de marketing</i>	88
Tabla 26. <i>Plan de acción operativa</i>	89
Tabla 27. <i>Plan de acción de inicio de operaciones</i>	90
Tabla 28. <i>Plan de gestión de responsabilidad social</i>	91
Tabla 29. <i>Definición de Indicadores</i>	92

1. Índice de Figuras

Figura 1. <i>Imágenes de las pizzas tradicionales</i>	15
Figura 2. <i>Imágenes de pizzas saludables</i>	16
Figura 3. <i>Los líderes en venta de pizzas en Colombia</i>	24
Figura 4. <i>Rubros de las principales ventas de comida en Colombia</i>	24
Figura 5. <i>Características del modelo de reducción de costos</i>	41
Figura 6. <i>Macro y Micro localización de Pizza Di Sebas</i>	48
Figura 7. <i>Diagrama de relaciones de actividades</i>	49
Figura 8. <i>Plano físico de Pizzas Di Sebas</i>	50
Figura 9. <i>Descripción de la gestión operativa de procesos generadora de valor al cliente</i>	51
Figura 10. <i>Gestión de residuos en Pizza Di Sebas</i>	55
Figura 11. <i>Código de colores para la separación de residuos a nivel nacional</i>	55
Figura 12. <i>Estructura organizacional de Pizzas Di Sebas</i>	58
Figura 13. <i>Mapa de procesos de Pizza Di Sebas</i>	66
Figura 14. <i>Trámite de Registro legal de la empresa</i>	68
Figura 15. <i>Stakeholders externos e internos de Pizzas Di Sebas</i>	77
Figura 16. <i>Análisis PESTEL</i>	81

Resumen Ejecutivo

Los socios de la empresa Pizza Di Sebas apuestan a un plan de negocio que pone en contexto la importancia del emergente estilo de vida saludable, el cual promueve seguir una dieta conveniente como estrategia, para alcanzar la ansiada calidad de vida. Esta condición presenta un reto para la empresa, debido a la actitud cotidiana de las personas de mantenerse sana, pero satisfaciendo el placer del gusto que le genera comerse una pizza. Es así que, la presencia de un chef como socio genera la creación de recetas completamente provechosas que cuida desde la preparación de su masa y da la oportunidad de seleccionar los ingredientes que más le satisfacen consumir.

La empresa se enfoca en llevar a cabo el emprendimiento ideado por los socios para entregar un producto que satisfaga la demanda potencial y garantice la rentabilidad deseada, que soporte su estancia a largo plazo. Para ello, se elabora el plan de negocios que contiene el estudio de mercado, el estudio técnico, un análisis de impacto ambiental, financiero y organizativo, siendo estos aspectos esenciales para direccionar la empresa con una planificación estratégica, que contiene las estrategias y planes de acción respondiendo al crecimiento, posicionamiento y fidelización de los clientes.

La propuesta de valor de la empresa Pizza Di Sebas, trata de comerse una pizza personalizada que preserva su estilo de vida saludable y con el mejor sabor; que puede adquirirla desde el confort de su hogar o asistir a un ambiente privado de tendencia italiana que brinda la magia de sentirse atendido por un personal amigable, un chef que selecciona los mejores vegetales y prepara la masa de su preferencia. Esto con el suministro de materia prima por proveedores que cuidan la calidad y entregan oportunamente sus productos, para el disfrute final de los clientes. La empresa abre sus puertas para atender a clientes tradicionales, vegetariano, veganos, celíacos o simplemente inspirados por una vida sana.

Por tanto, como modelo de negocio se resalta la importancia de la innovación tecnológica para la comercialización, debido a tener una sociedad bogotana cada vez más identificada con la transformación digital. Tal como la empresa destaca en su planificación, que el 50% de la población de Usaquén espera desde el confort de su domicilio, realizar sus compras, a través de los sitios web y redes sociales, siempre en espera del mejor servicio y atención a sus preferencias.

Se reconoce que, en el mercado de la comida rápida, la competencia presenta algunos productos saludables, pero Pizza Di Sebas se diferencia con productos que se ajusta a la necesidad de distintos clientes, al decir que su producto es saludable se refleja en todo su proceso productivo, todos sus ingredientes tienen origen sano para mantener la coherencia. Los socios han desarrollado su idea de no comercializar solo una masa tradicional con complementos vegetales, sino de ser transparentes ante sus clientes, confeccionando una pizza con diferentes masas y complementos según su necesidad, que a su vez le permite compartir en familia satisfaciendo todos los gustos, siendo una ventaja que posiciona el negocio como la mejor solución para comida hecha fuera de casa.

En el ámbito de inversión se expone que se requiere, cubrir gastos de arrendamiento, compra de activos, materia prima y otros insumos para elaborar las pizzas, adecuación del local, mobiliario y decoración. Para ello, se tramitará ante las entidades bancarias e instituciones públicas que apoyan a los emprendedores con el financiamiento para cubrir su inversión inicial; y como segunda opción se tendrá la oportunidad de llevar a cabo una jornada de crowdfunding y aporte de un socio en calidad de préstamo, de manera que se pueda avanzar en el inicio operativo del proyecto. Se tiene en cuenta que las ventas necesarias para el punto de equilibrio deben alcanzar la cantidad de 2.101 pizzas vendidas, siendo este el momento donde la empresa no obtiene ni beneficios ni pérdidas.

Seguidamente, la empresa implementará un programa de marketing digital para el aumento progresivo de las ventas y posicionamiento en el mercado, el cual consta en crear el sitio web y la tienda virtual, presencia en redes sociales, incorporarse en el directorio de Google bussiness, posicionarse en buscadores de internet, impulsar una experiencia para el cliente con la interacción, promociones e incentivos para personalizar las pizzas a su gusto.

Finalmente, se establece la monitoría estratégica como necesidad para la eficiencia productiva y la comercialización, ya que el control y seguimiento de los procesos internos de la empresa facilitan la toma de decisiones y el mejor curso de los procesos como valor fundamental para el éxito de Pizzas Di Sebas.

2. Formulación de la Idea de Negocio

2.1. Identidad de la Idea de Negocio

Nombre: Pizza Di Sebas

¡Tan gustosa, como saludable!

Se espera construir la identidad del negocio donde los clientes perciban que Pizza Di Sebas es un sitio para degustar recetas de pizzas italianas, con opciones de alimentos más saludables y deliciosas. De esta manera, construir una imagen que represente su origen y compromiso de mantener una clientela que sea parte de la experiencia del negocio al escoger sus ingredientes sintiéndose más sano y con energía.

Ante la situación de construir un negocio viable, para el emprendimiento de la empresa Pizza Di sebas, se presenta la necesidad de disminuir la incertidumbre con respecto al éxito, consecución de sus plazos y actividades para ponerlo en productivo, por lo que anticiparse a las barreras actuales por los nuevos modelos de vida son esenciales para cubrir con la elaboración de un plan que contengan las etapas y aspectos de planificación en lo tecnológico, mercado, organizativo, financiero, legal, ambiental e impacto social que esta organización comprenda.

Se hace imprescindible contar con una guía estructurada para concretar el modelo de negocio que se desea emprender, que sea eficiente y viable, teniendo en cuenta que se requiere satisfacer a clientes que demandan una comida saludable y que su dinámica diaria requiere preparaciones rápidas y gustosas. Así que, para dar soluciones se requiere tener antes los recursos financieros, un equipo de trabajo cualificado, estable y comprometido, conocer el público objetivo para la comercialización de los productos. Es por ello, que se formula la interrogante de investigación ¿Cómo se podría estructurar la implementación de un plan de negocios para la venta de pizzas saludables y personalizadas a clientes de la zona norte en Bogotá?

2.2. Objetivo General

Consolidar el plan de negocios para la instalación y puesta en marcha de una pizzería personalizada y especializada en la zona norte de la ciudad de Bogotá, Colombia.

2.2.1. Objetivos Específicos

- Realizar el análisis y estudio de mercado en la venta de pizzas saludables y personalizadas que precisen las tendencias y oportunidades de negocio.
- Identificar los aspectos técnicos, operativo, de impacto social y organización que sustente los requerimientos de funcionamiento para la pizzería.
- Determinar la viabilidad económica del plan de negocio para la implementación de la pizzería.

2.3. Agentes Promotores

Perfil 1: Este fundador refleja su experiencia adquirida desde joven quien a temprana edad comenzó a dar muestras de su espíritu emprendedor, viene demostrando su habilidad de identificar y aprovechar oportunidades de negocio. Es profesional en administración de empresas y da inicio a Pizza Di Sebas con la intención de contar con una fuente de ingresos alternativa a su trabajo formal en una firma comercial, con miras a mediano plazo de darle al negocio la dedicación completa.

Perfil 2: Es un chef con años de experiencia en comida italiana, quién después de una larga trayectoria tiene la inquietud de formar su propio negocio, por lo que se propone con su socio amigo y conocedor del área comercial emprender con Pizza Di Sebas. El rodearse del mundo de restaurantes por años a nivel laboral le dio el dominio del manejo financiero en la cocina, por lo que las habilidades y competencias de ambos socios se complementan para formar un equipo de alto desempeño y garantizar el éxito al emprendimiento.

2.4. Justificación

En el mundo gastronómico se considera que el alimento más vendido es la creación italiana de la pizza, World pizza market en su informe anual, presenta una previsión de ventas para el año 2023 donde señala que a nivel mundial la pizza crecerá en \$ 51,38 mil millones representando un 6,1% de crecimiento y proyectándose que para América Latina será de \$14 mil millones con un 6,3% de aumento con respecto al 2022. Para los años

previos en el contexto de la pandemia se dio una ligera disminución de ventas y cierre de negocios, situación que para este año se revierte con la proliferación de operadores independientes del negocio de la pizza con un progresivo aumento de ventas, ya que la demanda sigue siendo tan alta como siempre y las tiendas físicas han vuelto a ser un centro de encuentro de las personas (Hynum, 2022).

Por otro lado, un estudio realizado sobre la salud y la sostenibilidad por la Asociación de Fabricantes y Distribuidores AECOC, señala que 8 de cada 10 personas están optando por alimentos más saludables que para el 2020 el consumo de este tipo de alimentos tuvo un crecimiento del 15% y se reconoce que posterior a la pandemia este ha sido un factor de mayor crecimiento. Una nueva conciencia saludable hace que los consumidores naveguen buscando alternativas de alimentación sana por las redes sociales, el mismo estudio indica que la preocupación se debe a factores de fortalecer el sistema inmunológico, cuidar la salud física y disminuir la obesidad (García, 2021).

Los consumidores latinos según la encuesta de salud y nutrición de Euromonitor Internacional el 22% ha decidido reducir la ingesta de carnes, un 4% es vegetariano y un 3% vegano, es decir que el comportamiento refleja una reducción del consumo de algunos alimentos, no su eliminación. De allí, la proliferación de alternativas en el uso de insumos alimenticios de origen vegetal, caso observado en algunas cadenas de pizzas como Melt de Chile que ha desarrollado sus pizzas veganas con gran éxito (Wolf y Mackinson, 2020).

En tal sentido, en Colombia su volumen de ventas en pizza está por encima de Perú y Chile, el 49% de la población la consumen entre uno a cinco veces por mes; y el estudio de Domicilios.com revela que los colombianos prefieren consumir la pizza en pareja, el 45% lo pide en línea y el 66% le gusta comerla viendo series televisivas en casa (Vanguardia, 2023). Asimismo, en Colombia la pizza se ha convertido en una comida de preparación rápida, que impulsa su preferencia al consumo sin complicaciones de tiempo, con el uso de una variedad de ingredientes para todos los gustos, sin distinción económica por su accesibilidad a los precios, se torna ideal para consumir en tardes de deportes, de recreación y reuniones, ya sean de jornadas en el trabajo, estudio o diversión. La Barra (2020) informa que 250.400 domicilios en promedio se les entrega pizzas mensualmente y

que para el 2019 se vendieron cinco millones de pizzas, en ciudades principales como Cali, Bucaramanga, Pereira y Bogotá.

Ante lo expuesto, la relevancia práctica de este negocio se basa en varios factores, como que el 89% de los hábitos de consumo del colombiano dicen optar por alimentos saludables y se cuenta con una diversidad de productos que facilitan la preparación de las pizzas con exquisitos sabores y aromas. La ciudad de Bogotá es la cuarta ciudad con mayor venta de pizzas en el país, teniendo la referencia de una población que para el 2020 data de 7.743.955 habitantes y una participación en el PIB del 25,5% con aportes fundamentales de los centros de comercio de la ciudad (Cideu, s.f.).

Esto genera un aumento de la clase económicamente catalogada como media, en el norte de la ciudad de Bogotá, con una gran porción de población joven, que usa el internet, haciendo atractivo incursionar en un emprendimiento de pizzería personalizada, que permita al consumidor tener una carta con productos tradicionales y especializados. Es así, que en la actualidad el mercado de la pizza arroja cifras atractivas para la inversión por sus ingresos y posicionamiento, se conoce que para el 2021 la venta creció en 97% y cadenas que habían sido menos relevantes como Little Caesars en los últimos dos años han tenido un crecimiento anual del 40% y cierra el 2022 con 14 nuevos locales repartidos en Bogotá y Cali (Díaz, 2023). Se observa una gran oportunidad de negocio que adquiere relevancia económica para emprender en Pizza Di Sebas.

A nivel sostenible Bogotá cuenta con un plan distrital de desarrollo social y ambiental dónde el gobierno regional pretende cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible, que es afín su política con una población que se preocupa por su salud, la conservación del medio ambiente y la economía circular. La nueva dinámica de la economía ha volcado la mirada del consumidor a conservar el medio ambiente, a cuidar su salud y la de los ecosistemas que lo rodean, además, la industria de la comida, está llamada a reciclar y desperdiciar menos cada día, sus insumos, adoptando formas nuevas de generar en los desperdicios, materia prima de nuevos productos.

La relevancia social parte de impulsar la pizzería con un modelo de bajo costo orientado a buscar minimizar los costos de producción, buscando los insumos en proveedores más cercanos a la cadena de materia prima para garantizar la calidad y

menores costos y no ir en detrimento de la calidad por la cantidad, de manera que la población de diferentes estratos puede acceder en precios a pizzas tradicionales y saludables.

Es necesario tener en cuenta que entre los riesgos de implementar el negocio se encuentra que por tratarse de un espacio de comida rápida y su ubicación en el casco central de Usaquén, es encontrarse rodeado de una alta competencia en el mismo rubro de productos y también en los sustitutos, por lo que se requiere establecer un buen plan de marketing que resaltar la comida rápida con la una comida gustosa y saludable, de manera que captar la atención de la población con un estilo de vida saludable es una ventaja para la pizza Di Sebas.

Por consiguiente, el negocio de Pizza Di Sebas se propone satisfacer las expectativas de los clientes en el norte de Bogotá, con pizzas elaboradas a su gusto, siendo personalizadas con la utilización de los ingredientes tradicionales y los más saludables (sin gluten, integrales, otros). Se conecta al mundo digital para estar más cerca de sus consumidores recibiendo sus pedidos y en tienda física, siendo un destino de la refinada confección de la pizza italiana ante un ambiente de diseño industrial.

3. Análisis de la Idea de Negocio

3.1. Estudio de Mercadeo

El estudio de mercado consiste en recopilar la mayor cantidad de información y de forma sistemática realizar los análisis que sirven a la dirección de la empresa, para tomar decisiones acertadas en el ámbito de la actividad comercial. Se enfoca en conocer las preferencias y expectativas de los consumidores considerando los factores socioeconómicos y el comportamiento de la empresa en el mercado (Fisher y Espejo, 2011).

A continuación, se presenta en la fase 2 del desarrollo del plan de negocio la identificación del producto y el análisis de la oferta y la demanda de la venta de pizzas saludables en la zona norte de Bogotá.

3.1.1. Identificación del Producto

Características Físicas Generales:

Pizza Di Sebas, es un emprendimiento en proceso de ejecución que espera consolidarse como una pequeña empresa en el sector de producción de alimentos, ubicado en la zona geográfica del nororiente de la ciudad de Bogotá en el barrio de Usaquén Santa Bárbara rodeado de tiendas, restaurantes, bares, espacios culturales y urbanismos residenciales, se destaca por ser una localidad con encanto colonial y seguro en la ciudad.

El negocio funcionará en un espacio físico como establecimiento comercial, en condición de alquiler y con capacidad inicial para recibir 20 comensales cómodamente atendidos. Se espera incorporar personas aparte de los fundadores para fortalecer el equipo en las tareas operativas.

Con respecto al área productiva, se espera disponer con un conjunto de equipos, maquinaria y materiales que facilitan y optimizan la producción de pizzas por cantidad y calidad, estos bienes en su generalidad se refieren a los siguientes:

- Cocina: estufa industrial, horno industrial para pizza, nevera, olla de presión, mesa de acero, amasadora, set de cuchillos, set de vasos y otros utensilios de restaurant, licuadora profesional, contenedores de basura, bandejas de servicio, materiales de empaque para entrega en servicio a domicilio.
- Área de clientes: caja monedera, mesas para clientes, sillas, climatización, iluminación, otros mobiliarios de diseño, utensilios para el servicio de la pizza, máquina de gaseosas, otros.
- Administrativo: equipo ofimático, software para la contabilidad comercial, uniformes, artículos de limpieza, otros.

En el desarrollo del trabajo se detallará en el estudio técnico todo lo referido a la infraestructura, equipos, insumos y características de diseño físico.

Público Beneficiario de los Productos y Servicios:

Es importante, el comportamiento que el cliente perciba del negocio y se pretende entregar una experiencia con una práctica real de la comida saludable y gustosa en el rubro más comercializado en la ciudad, siendo considerado por algunos como poco sano por los insumos (harina, azúcares, otros), por lo que se quiere romper esa barrera de pensamiento, de manera que se pretende que el cliente tenga una idea general de los productos con bondades de preparación personalizada y adaptado a todo el grupo familiar con ingredientes demandados desde los niños hasta los adultos, ya tengan dietas específicas.

Al respecto, todo el público involucrado con la pizzería se les conoce como los stakeholders que, Freeman¹ con su teoría de los grupos de interés o stakeholders, sitúa el marco estratégico de la empresa (los propietarios), con todos los grupos que se ven influenciados y algunas veces afectados por el desarrollo de las acciones que se ejecuten en la empresa (Granda y Trujillo, 2011). La interrelación de estos grupos promueve una práctica ética, facilitan la rentabilidad financiera, favorecen la sostenibilidad, agregan valor a la empresa y acompañan la dirección.

Estos grupos de interés pueden ser externos a la empresa o internos, tal como señala Lechuga, Cruz y Cazallo (2018) son un enfoque integrador, por esto a continuación, se expone la clasificación indicada por los autores y los actores relacionados al negocio de la pizza.

Grupos de Interés Externos

- Consumidores o clientes: son el componente principal para garantizar la rentabilidad, porque consumen los productos y servicios de la pizzería, su satisfacción responde a la permanencia en el mercado.
- Proveedores: referida a las organizaciones que suministran la materia prima como la harina, quesos, vegetales, aceites, embutidos, frutas y otros insumos para la elaboración de la pizza. También, las empresas que suministran los servicios básicos para el funcionamiento del local, donde en su conjunto inciden en la calidad y los costos del producto.

¹ Freeman Edward, es profesor en Darden School de la Universidad de Virginia, Estados Unidos y fundador teórico de los stakeholders o grupos de interés (Granda y Trujillo, 2011).

- Gobierno: asociada al cumplimiento de las políticas regulatorias, económicas de índole internacional, nacional y local inherentes al sector productivo de alimentos, las normas de higiene y tramites de permisos locales ante la Alcaldía de Usaquén, de manera que se pueda operar en la empresa con el cumplimiento exigido.
- Grupos de interés especial: son personas jurídicas o individualidades que solicitan apoyos especiales a la empresa como los gremios y fundaciones, se busca que la empresa puede sacar el mejor provecho. Este grupo se asocia a la Cámara de comercio de Bogotá, ANDI, Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI).
- Comunicación: Es un grupo que debe manejarse con el mayor de los cuidados, porque pueden ser informativos en pro de la empresa y también generar polémicas dañinas. Los medios de comunicación digitales de la localidad, redes sociales, sociedad de la información.
- Instituciones financieras: generalmente se tiene relación estrecha con esta institución, debido al uso de sus productos financieros exclusivos para el sector de bancos comerciales, donde la empresa realizará todos los trámites financieros de compra venta y créditos de ser necesaria para la inversión.
- Competidores: todos los expendios de pizza de la localidad, sean independientes y cadenas de pizzerías.
- Comunidad local: se trata de las iniciativas en el ámbito geográfico de la empresa referidas a asociaciones vecinales, iglesia y fundaciones.

Grupos de Interés Internos.

- Empleados: Para el inicio Pizza Di Sebas contará con 8 personas, con capacitación de atención al cliente en el ámbito de alimentos y permisos sanitarios debido.
- Accionistas o dueños de la empresa: estos mantienen una participación de preocupación financiera, actividades operativas en su inicio productivo y orientados al rendimiento que la empresa pueda proporcionarle. Es responsable obtener ingresos, productos de calidad y buenos precios a los clientes, mejores salarios y cuidado del ambiente.

Producto Final.

Los productos de Pizza Di Sebas principalmente estarán constituidos por dos rubros la pizza tradicional por su alta demanda cautiva históricamente en todos los establecimientos y la pizza saludable para el target de los clientes que apuestan por lo sano como los vegetarianos, veganos, fitness y celíacos, donde los productos se distinguen por tipos de masa, ingredientes, aderezos.

Tabla 1. Tipos de pizzas tradicionales para la empresa Pizza Di Sebas

Pizza Tradicional				
Nombre	Ingredientes	Precio de Venta \$		Costo (%) en ingredientes promedio
		Mediana	Grande	
Pizza Margarita	Masa tradicional (MT), salsa, queso mozzarella.	29.000	42.900	30%
Pizza Di Sebas	MT, salsa, queso mozzarella, jamón, tocineta, maíz, pimentón, champiñones, aceitunas negras.	38.200	52.900	30%
Pizza Infantil	MT, salsa, queso mozzarella, jamón y salchichas.	32.200	45.500	30%
Pizza 4 Quesos	MT, salsa, queso mozzarella, queso cheddar, queso roquefort, queso parmesano y orégano.	34.300	48.900	30%
Pizza Hawaiana	MT, salsa, queso, trozos de piña y jamón.	32.200	47.900	25%
Pizza de carne	MT, salsa, queso mozzarella, jamón, pepperoni, cabano, pollo o carne y salami.	39.900	56.000	33%
Pizza Pepperoni	MT, salsa, queso mozzarella, pepperoni o salami italiano.	32.200	47.900	30%
Pizza personalizada	MT, salsa, queso mozzarella, de 1 hasta cuatro ingredientes sugeridos por el cliente.	38.200	52.900	30%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. *Imágenes de las pizzas tradicionales*

Nota: adaptado de Google imágenes.

La tabla 1, contiene la descripción de los tipos de pizzas tradicionales que forman parte del menú de la empresa, la masa base utilizada para estos tipos de pizza es la básica la cual se elabora con harina de fuerza, levadura, agua, aceite de oliva y sal. Los clientes tienen la oportunidad de personalizar su pizza tendrán una lista de ingredientes disponibles para que diseñen su propia pizza. Los precios referencias son ligeramente por debajo de la competencia en la zona norte de Bogotá y sus costos oscilan entre 25% y 33% tomando solo los ingredientes que conlleva la elaboración de cada pizza. La figura 1 es una muestra del aspecto de las pizzas tradicionales preparadas.

Tabla 2. *Tipos de pizzas saludables para la empresa Pizza Di Sebas*

<i>Pizza Saludable</i>				
<i>Nombre</i>	Ingredientes	Precio de Venta		Costo (%) en ingredientes
		Mediana	Grande	
<i>Pizza Caprese</i>	Masa Integral (MI), salsa, queso mozzarella, tomates cherry, orégano y albahaca fresca	32.200	46.200	25%
<i>Pizza italiana</i>	MI, salsa, queso mozzarella, prosciutto, jamón serrano y hojas de rúgula.	38.900	50.900	30%
<i>Pizza Vegana</i>	MI, salsa (de tomate frescos, humus o guacamole), queso vegano, 4 vegetales (champiñones, espárragos, calabacín, coliflor, cebolla, pimientos, maíz, otros).	36.300	48.900	30%
<i>Pizza pesto</i>	MI, salsa, queso mozzarella, pesto, aceitunas negras.	38.600	50.600	30%
<i>Pizza parmesano</i>	MI, salsa, tomate en rodajas, queso mozzarella, orégano, queso parmesano.	35.400	48.200	30%

Pizza celíaca	Masa libre de gluten, salsa, aceite de oliva, tomate en rodaja, albahaca, queso libre de tacc, orégano.	34.200	48.200	30%
Pizza saludable personalizada	MI o masa libre de gluten, salsa, cuatro ingredientes de la preferencia del cliente.	36.200	49.200	30%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Imágenes de pizzas saludables



Nota: adaptado de Google imágenes.

La tabla 2, contiene la lista de productos de pizzas saludables cuya variación radica en una masa de cereales integrales a base del uso de harina de maíz, quinoa, garbanzo, soja y se acompaña con semillas de chía o sésamo. También el cliente podrá personalizar su pizza con cuatro ingredientes adicionales a la masa y salsa según su preferencia y disponibilidad del negocio. Sus precios y costos conllevan el mismo criterio de cálculo de las pizzas tradicionales, con la variante que la masa es un poco más elevada en precio.

Se aprecia en función a la situación pos pandemia que se atravesó en el país y la movilidad de segmentos en el mercado para un poder adquisitivo más bajo se proyecta incorporar a mediano plazo la pizza de tamaño pequeño.

Por otro lado, en el mercado prevalecen los productos sustitutos que pueden ser una amenaza y que desempeñan la misma utilidad para el mismo grupo consumidor y son de permanente cuidado mientras el cliente pueda acceder siempre. Es común mantener este tipo de competencia el cual puede hacerse frente basado en los precios que se puedan soportar (Rivera y De Garcillán, 2007). En este caso, la pizza tiene como productos

sustitutos en el país la hamburguesa con más de 300 tipos, para el cierre del 2020 el gasto de la población colombiana en restaurantes de hamburguesas fue de US\$ 8,4 millones y las marcas con más participación son el Corral con 20,1%, McDonald's 17,4% y Presto 6,2%, asimismo es común en operadores independientes ofrecer este alimento preparado (Colombia Retail, 2021).

Asimismo, con respecto a las opciones de comida vegana y vegetariana, la Asociación Colombiana de la industria Gastronómica y Startup Cluvi, en su reporte de información resaltaron que Bogotá es la tercera ciudad con un 36% de restaurantes que tienen en su menú comida saludable, es decir un plato libre de carnes. También, en establecimientos de comida rápida el 28% tienen un plato vegetariano, siendo la pizza vegetariana la más vendida y sus productos sustitutos son las hamburguesas de lentejas y quinoa, perritos vegetarianos y tacos veganos (Largo, 2023; Mondragón, s.f.).

Fuentes de Abastecimiento de Insumos.

Como uno de los grupos de interés son los proveedores, se tiene la disposición por la empresa mantener una relación comercial justa y responsable para garantizar la calidad y continuidad del suministro de los insumos requeridos para la preparación de las pizzas. En tal sentido, este tipo de negocio debe procurar una amplia gama de proveedores para obtener la materia prima, otros en los insumos y lo referido a tecnología y administración.

Por tanto, la materia prima esta referida a los siguientes productos fundamentales:

- La harina en sus tres presentaciones, como se señaló en los tipos de productos, harina de trigo, harina libre de gluten, harina integral con semillas. Estos productos son suministrados por las empresas El Molino Verde, Harinera Indupán y Harinera del centro, todos ubicados en la ciudad de Bogotá.
- Los vegetales como los tomates, albahaca, pimentón, champiñones, maíz, orégano, espárragos, calabacín, coliflor, cebolla, otros. Existe una variedad de mercados locales como la Tienda Frutas y Verduras en Usaquén, Waruwa en la avenida Suba, Yerba Santa. La tienda Vida Orgánica es un proveedor principal para tener alimentos más saludables, los pedidos se realizan con anticipación y tiene despacho

de dos veces a la semana debido a lo perecedero del producto y distancia de la granja, también se ubica directo en la tienda en la localidad de Chapinero.

- El queso en sus tipos de mozzarella o búfala, parmesano, cheddar y queso libre de tacc. Se cuenta con las tiendas Lácteos Campo Real, Distribuidora de quesos Puerto Rico, Distribuidora de quesos y más quesos y La fortuna. Todos ubicados en la zona norte de Bogotá.
- Los jamones y embutidos, se puede adquirir en la empresa Norteña, Jamones y Embutidos es un negocio local ubicado entre la localidad de Suba y Usaquén en Bogotá. También, las tiendas Ali food distribution services, la Ibérica jamonería y San Rafael embutidos, todos residen en Bogotá.
- El aceite de oliva y la sal, estos productos pueden ser suministrados por mayoristas de víveres, como el Centroviveres, Mercado vital, Surtimayorista, otros.

En este orden, la propuesta para la empresa es mantener el control sobre el inventario con reportes de existencia dos veces a la semana, para la solicitud oportuna de los requerimientos de materia prima e insumos, siendo una medida eficiente para mantener los costos moderados con los proveedores regulares sin tener que recurrir a gastos extras por urgencias, además permite ser sujeto de descuentos y promociones por ser un cliente con trato especial basado en la fidelidad y frecuencia en la compra. Las compras serán realizadas en la modalidad de contado para no acumular pasivos que afecten a mediano y largo plazo, así el área de administración planifica las erogaciones que ameriten para los proveedores.

Todos los insumos referidos a los empaques para las pizzas, servilletas, gaseosas, especias y utensilios serán suministrados por diversos proveedores locales como aporte para el desarrollo económico de la comunidad cercana y por el beneficio del tiempo.

Sistema de Distribución.

La empresa Pizza Di Sebas contará con intermediarios para la entrega de los pedidos de pizzas a domicilio, garantizando el confort de los clientes, estos aliados. En la ciudad de Bogotá el servicio delivery esta liderizado por la empresa Rappi con el 44% del mercado, le sigue iFood y la transnacional china DiDi (Goula, 2022). El contacto se

realizará a través de plataformas digitales que se gestiona con una aplicación directa de la pizzería, también el uso de redes sociales y WhatsApp.

Lo importante en la selección del canal de distribución es entregarle al cliente el beneficio del lugar que se refiere a que el producto se lleve directo o cerca del consumidor para que no recorra largas distancias y satisfaga sus necesidades, de manera que la experiencia del cliente sea de un menor grado de esfuerzo para obtener el producto. En consecuencia, el beneficio del tiempo viene del lugar y es entregar el producto en el momento adecuado, ya que de lo contrario muy seguramente no se ejecute la venta (Fisher y Espejo, 2011).

Por tanto, Pizza Di Sebas tendrá dos canales de distribución, el primero es el canal directo en el local físico, un sitio común de trabajo productivo de las pizzas y atención al cliente en una infraestructura donde accede libremente y disfrutar el ambiente diseñado para generar comodidad e identificación con la pizzería. El segundo canal es el ya descrito de entregas a domicilio con intermediarios para impulsar las ventas, en una segunda etapa de crecimiento de la empresa se incorporará la entrega de los pedidos por cuenta propia de la pizzería una vez se realice la inversión requerida para el mismo.

Situación de la Política Económica del País para la Micro Empresa.

El país ha mantenido un historial de prudencia en su manejo macroeconómico y fiscal, mantienen un régimen de inflación acelerado con 13,1% al cierre del año 2022, el tipo de cambio es flexible, el PIB tuvo un crecimiento del 7,3% para el 2022 (Banco Mundial, 2023), el rebrote de consumo tras las secuelas de la pandemia, ya comienza a desvanecerse junto a la depreciación del peso colombiano. En el caso de Bogotá las grandes industrias de la zona lo hacen participar con \$ 357,2 billones del PIB, además goza como una de las ciudades de América Latina con mejor reputación ubicándose en el puesto 6 del ranking por ser una ciudad de mejores condiciones para vivir, visitar, invertir, estudiar, jubilarse, pero también por ser líder en innovación y emprendimiento de la región (la República, 2023).

En el marco del ecosistema emprendedor de Colombia se percibe limitaciones y barreras para la sostenibilidad y crecimiento de las micro y pequeñas empresas, algunas

razones pasan por el incipiente desarrollo de mecanismos efectivos para financiar estos proyectos y la debilidad institucional para apoyarlos.

Para el 2020 se aprueba una política nacional de emprendimiento con el documento CONPES 4011 que enuncia la política de generar las condiciones para el desarrollo de los emprendimientos en pro de que aporte ingresos y el crecimiento productivo. De este lineamiento para la empresa Pizza Di Sebas se propone aprovechar los modelos de *scoring* para emprendedores en líneas de crédito acompañado por la Superintendencia Financiera de Colombia, cuya acción tiene fecha de culminación este año en curso y se hace necesario construir prontamente un correcto historial crediticio para el mediano y largo plazo.

3.1.2. Análisis de la Demanda

Continuando la fase dos, corresponde al análisis de la demanda y la oferta, primero se describe la demanda que busca identificar la cantidad del producto vendido en un período estudiado, comparado a nivel global con las ventas de las empresas de la competencia y sus marcas, donde busca la cuota que le corresponde de posición en el mercado. Teniendo en cuenta que la demanda es el producto que será adquirido por los compradores en un lugar, tiempo, condiciones y esfuerzo comercial (Villacorta, 2010).

Objetivo del Análisis de la Demanda

El análisis del mercado debe concretar como factores clave del éxito, el mercado real, su posible crecimiento, posibles cambios en la demanda, la tendencia del mercado y segmentación del mercado. Se proponen los siguientes objetivos:

- Realizar el análisis de la demanda estableciendo las tendencias y potencialidades de consumo de comidas rápidas, principalmente pizzas, en la zona norte de la ciudad de Bogotá.
- Determinar la segmentación del público objetivo para Pizzas Di Sebas.
- Elaborar la proyección de la demanda teniendo en cuenta los factores externos que inciden en el crecimiento de la empresa.

Metodología de Análisis

Enfoque y Tipo de Investigación:

El plan de negocio que se realiza, se constituirá en un documento que identifica, analiza y presenta las oportunidades de negocios para Pizza Di Sebas, por tanto, el análisis de la demanda en la parte de aporte de información, tendrá un enfoque cualitativo y con alcance de investigación documental que consiste en profundizar en el análisis de la información escrita, referida a un determinado tema, en este estudio a la demanda para el negocio de pizzas, con la intención de crear relaciones, diferencias, fases, actitudes y el estado actual del conocimiento en relación al objeto de estudio (Bernal, 2016).

Igualmente, es de tipo descriptiva, porque enfatiza en un segmento de la población que está dispuesto a adquirir los productos del negocio de la pizza y se requiere conocer su comportamiento como consumidor, para poder referir a eventos que tendrán acontecimiento en el futuro. De allí, que su naturaleza de estudio tiene una dirección prospectiva por que se detalla las condiciones del presente y sus efectos del futuro (Risco, 2021).

Categorías de Estudio

Las categorías de estudios se direccionan a plan de negocio y la demanda para una pizzería personalizada:

- Plan de negocio: constituye la guía del proceso de construcción de la empresa, siendo una herramienta que, a través de un documento identifica, analiza y describe la oportunidad de negocios, donde se verifica su viabilidad y desarrolla las estrategias con los procedimientos (Zorita, 2015).
- Demanda: es la cantidad de producto que los clientes o consumidores estarían dispuestos a comprar para satisfacer su necesidad al precio del mercado (Fisher y Espejo, 2011).

Técnicas y Recolección de Datos

Ante una investigación documental la recolección de datos no es secuencial, solo ocurre en el transcurso del estudio, por ello la técnica de la observación facilita entender lo que acontece en el ambiente, los aspectos que puedan ser explícitos e implícitos, pero sin imponerle puntos de vistas, la observación se realiza de manera holística y tomando en cuenta el contexto social (Hernández y Mendoza, 2018). En este plan de negocios se

procura entender a la población de Usaquéen como participantes en su demanda de comida rápida y saludable, que incorporan en su presupuesto familiar la necesidad de satisfacer esta expectativa.

Con respecto, a la fuente de obtención de información es retrolectivo, ya que se tomaron los datos de fuentes secundarias con informaciones existentes que vienen de encuestas nacionales, censos e investigaciones académicas (Risco, 2021).

Procedimientos para el Análisis

El procedimiento a seguir para concretar el logro de los objetivos planteados en el análisis de la demanda consiste en lo siguiente:

- A las fuentes secundarias se les realiza una revisión analítica que involucra detectar, consultar y obtener material de referencia para establecer la tendencia de consumo de la demanda de pizzas en la ciudad de Bogotá. El aporte de referencias son el Departamento nacional de estadísticas (DANE), la Cámara de comercio de Bogotá, Asociación colombiana de la industria gastronómica (ACODRÉS), Asociación colombiana de pequeñas y medianas industrias (ACOPI), ANDI, otras páginas web institucionales y repositorios de bases de datos como Google Scholar y Scielo.
- Se determinará con estadísticas de DANE, Alcaldías y otros estudios, la segmentación demográfica basado en las variables de edad, ciclo de vida, ingresos y clase socioeconómica, la demanda geográfica, psicográfica y conductual.
- Teniendo conocimiento del segmento de mercado objetivo, se procede a establecer el consumo aparente que, Castro (2019) señala que, al contar con el número de demandantes es una base para clasificarlo por atributos, siendo clave determinar la demanda con datos históricos y contribuyendo para calcular el consumo per cápita que mediante la deducción se puede conocer el consumo de un nicho específico. Se aplica primero el cálculo de la demanda potencial con el método de Proporciones en Cadena y luego para la demanda aparente la fórmula $CA = P + I - E + \Delta i$
- En función a los factores externos y las características de la demanda que inciden en la empresa Pizza Di Sebas se proyecta el crecimiento en las ventas.

Comportamiento histórico.

En Colombia la pizza viene ganando terreno dentro de las comidas preferidas, se reconoce que las ventas anuales en pesos colombianos para el 2021 fue de USD \$535.500 millones según la firma Euromonitor International, encontrando para el 2018 un estimado de 2.105 empresas que ofertan el producto dividido en dos mercados los negocios dedicados únicamente a la venta de pizza y restaurantes que tienen en su menú este producto (Portafolio, 2018; la República, 2023).

Cabe destacar que la distribución del consumo en los hogares de Colombia ha variado para el 2022, según la investigación de mercado de Raddar en términos reales gastaron un 3,4% respecto al 2021. En consumo de comidas fuera del hogar, fue la que más creció con un 14,9% de variación anual del gasto real equivalente a 65,2 billones de pesos nacional con respecto a los otros rubros de la canasta de consumo 2022, es un buen pronóstico tras en el 2019 previo a la pandemia donde estaba en el 3% (citado por Valora Analitik, 2023).

Al mismo tiempo, otros estudios como el de Domicilios.com ha revelado que las ciudades que lideran el consumo de la comida rápida de la pizza son primero Bogotá con un 76%, luego la ciudad de la eterna primavera Medellín con un 11.6% y la capital de la Salsa Cali con un 5,6%. Por género quienes consumen pizza en primer lugar están las mujeres con una participación del 56% y le siguen los hombres con un 44%; los sabores preferidos son la hawaiana, seguida de pepperoni y el tercer lugar es para la de pollo con champiñones (Portafolio, 2018).

Hay que mencionar, que, a nivel mundial el 20% de los restaurantes, tiene en su menú la venta de pizza, siendo la quinta categoría más consumida de alimentos y las grandes cadenas de pizza se han posicionado en un alto porcentaje de la torta del mercado en el país. A continuación, se relacionan las empresas líderes mundiales en pizza, instaladas en Colombia:

Tabla 3. Líderes en mercado de ventas de pizzas en Colombia

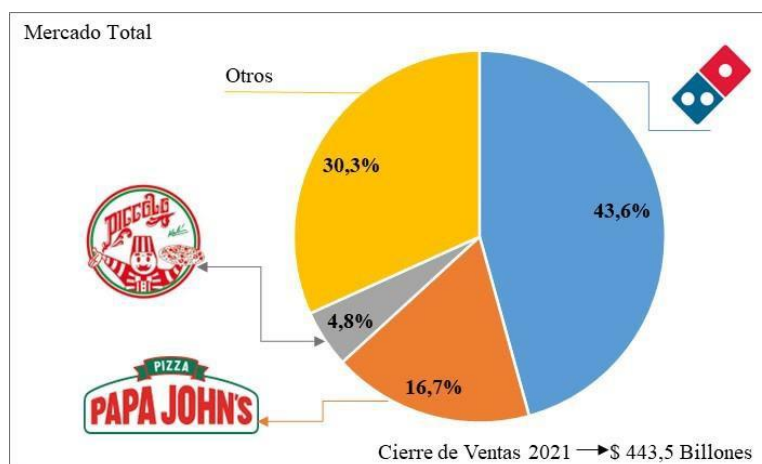
Empresa	Marca	Venta 2018 \$ Millones	Variación 2017- 2018 (%)
Grupo Mexicano Alsea	Domino's	190.131	Se mantiene
PJ COL de Nutresa Alimentos	Papa John's	60.713	32,7%

Española Inverjenos	Jeno´s pizza	38.794	-10,6%
Pizza Hut	Pizza Hut	10.000	-

Fuente: Adaptado de Mall & Retail (s.f.).

Como se identifica en los datos de la tabla 3, las cifras por año en ventas son muy atractivas, convirtiendo a la pizza en uno de los negocios de comida más atractivos rentables del mundo, a causa de sus características de preparación, diversidad de combinaciones, ingredientes y calidad.

Figura 3. Los líderes en venta de pizzas en Colombia



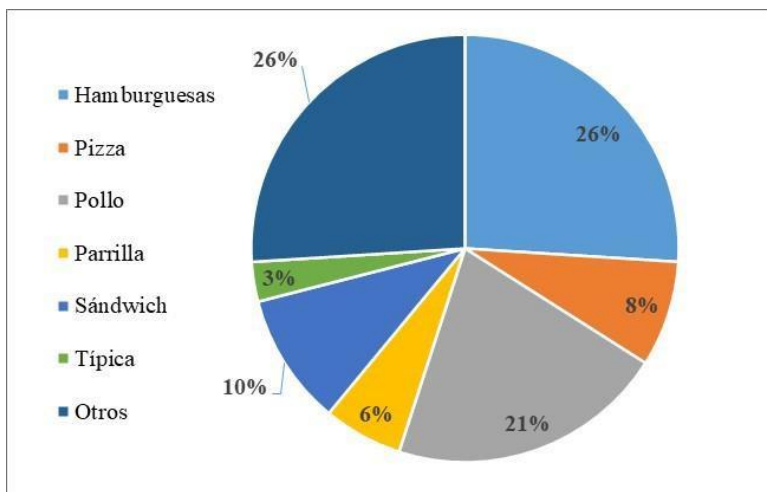
Fuente: Información tomada de Arenales (2022).

La figura 3, muestra que el mayor volumen de venta y participación es de la empresa Domino's pizza, seguida de Papa John's y para el 2021 la pizzería Piccolo aumenta su participación en el país. El cierre de ventas en pizza fue de 443,5 billones de pesos en el mercado total de Colombia.

Por otro lado, las características generales de consumo en comida rápidas más seleccionadas por los clientes, según el estudio realizado por datos.com, ha mostrado el comportamiento de la población colombiana al momento de sus preferencias, para comer fuera del hogar en los establecimientos de venta de comidas.

A continuación, los resultados,

Figura 4. Rubros de las principales ventas de comida en Colombia



Fuente: Adaptado de datos.com (citado por Gualtero, Castelblanco y Claros 2021).

La figura 4, muestra que la hamburguesa es el primer alimento que seleccionan los consumidores en el rubro de comida rápida y está posicionado con el 26% del mercado, de segundo el pollo con el 21%, el sándwich de tercero y en cuarta posición la pizza con el 8%. Sigue siendo la pizza un alimento que los consumidores toman en cuenta al comer fuera del hogar y se reconoce que en los últimos tres años ha tenido un acelerado crecimiento reflejado en sus ventas, sobre todo en las cadenas transnacionales, pero su atractivo como negocio radica en los costos y la oportunidad de rentabilidad que brinda.

Segmentación del Mercado.

El segmento del mercado puede tener una fracción geográfica definida por el lugar y perímetro de acción de la empresa, tratando de acercarse lo más posible a los clientes; mientras que la segmentación demográfica domina variables como la edad, el ciclo de vida, la etapa de vida, género, el nivel de ingresos, la ocupación y otros (Kotler y Keller, 2016).

Segmentación Demográfica y Geográfica

- **Edad:** Con respecto a la edad, para el consumo de los diferentes tipos de pizzas es muy amplio, va desde niños de 4 años hasta mayores de 80, por ello se presentan una diversidad de productos para todos los gustos. Se tiene en cuenta que Usaquén es una localidad con baja concentración de población menor de 14 años, tiene los índices de envejecimiento más altos de la ciudad y el 84% es mayor a 17 años. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018).

- Género: Masculino y femenino. En la localidad de Usaquén el 50,4% son de género mujer (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018).
- Ingreso: el nivel socioeconómico que prevalece en la localidad es el estrato 5 y 6, pero tiene acceso por sus ingresos a los productos a partir del estrato 2.
- Ciclo de vida familiar: los clientes son parejas con hijos de edad temprana, media y adulta, parejas adultas sin hijos, adultos independientes.
- Generación: generación Y, generación X, los baby boomers, millennials y alfa.
- Clase social: los de clase alta, media y vulnerable.
- Teniendo en cuenta el crecimiento de la población en la localidad de Usaquén donde se ubica la empresa Pizza Di Sebas, cuenta con una población al cierre del 2021 de 571.268 habitantes, con un crecimiento interanual en los últimos tres años en promedio del 2%. Las localidades vecinas son Chapinero con 173.353 y Suba con 1.252.675 habitantes (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018).
- La densidad poblacional es urbana, suburbana y rural.
- A nivel residencial se toma en cuenta que en Usaquén conviven el 82% de las familias equivalente a 150.246 familias en apartamentos, un 16,6% (30.353) residen en casa y el resto en habitaciones, estas cifras clarifican la cantidad de jefes de familias.

Segmentación Conductual

- Beneficios deseados: el cliente de pizzas en esta zona demanda calidad, valor, gusto, velocidad, emoción, entretenimiento, nutrición, conveniencia, rapidez en la atención, opciones saludables.
- Uso del producto: clientes nuevos, clientes que asisten con regularidad, no clientes.
- Ocasiones: reuniones de trabajo, celebraciones, eventos, encuentros familiares, reunión de amigos, paseos, otros. Generalmente en horarios a partir de 12m.
- Sensibilidad al precio: valor consciente, sensible al precio por la alta competencia.

Segmentación psicográfica

Se refiere a la motivación del cliente y responde a diversos criterios como:

- Personalidad: todos los tipos extrovertidos, tímidos, individualistas, materialistas, que tienen conciencia ciudadana, audaces. Es cualificado profesionalmente,

ocupado laboralmente, crítico con alto manejo de las redes sociales que le facilita divulgar sus apreciaciones del sitio.

- **Motivos:** búsqueda de experiencias de transformación para encontrar vivencias que en pizza Di Sebas lo acerca a una infraestructura de diseño temático con un concepto italiano e industrial que le haga percibir el confort. Gustan del uso de la tecnología, siempre pendiente de aprovechar promociones y busca novedades.
- **Estilo de vida:** entusiastas, hogareños y resaltan los patrones familiares que se repiten y desde niño a adoptado la pizza como un alimento de consumo regular. Buscan la alimentación saludable, más cercano a lo orgánico y con valores de cuidado del ambiente.
- **Tendencias culturales:** la población de Usaquén mantiene la tradición de visitar los grandes centros comerciales, sitios coloniales, lugares de encuentros con amigos para degustar con interés los productos de la localidad, porque les brinda seguridad y la generación que mayormente habita allí está en el rango de 25 a 59 años que representa el 45%.

Por consiguiente, la empresa Pizza Di Sebas además de encontrarse en la localidad de Usaquén, específicamente reside en el Barrio Santa Bárbara, que tiene los siguientes datos a tomar en cuenta para la demanda.

Tabla 4. Aspectos demográficos del Barrio Santa Bárbara

Población y Género (cantidad)		67.760	Mujeres = 30.437		Hombres =37.323	
Población por grupo etario	5-9 años	10-14	15-19	20-29	30-59	60-más
	2.396	2.163	2.815	9.665	30.052	16.342
(excluye 0-4 años)						
Estratos sociales	5	6	Sin estrato 15% (inmuebles con variación en el uso residencial y repartidos en otros estratos).			
	Alto	Medio-alto				
	17%	68%				
Estimación de núcleos de hogares = 54.900						

Fuente: información tomada de DANE (2018) del censo poblacional desagregado por UPZ (citado por la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2021).

Definición Técnica de la Demanda.

Demanda Potencial.

Esta referido a todos los consumidores que manifiestan el interés suficientemente alto, para adquirir la oferta presente en el mercado. Estas cantidades de consumo pueden variar por factores como costumbres, hábitos, cultura, intervención de los productos sustitutos y sus precios, así como el nivel de ingreso. Es por ello que se analizan factores externos e internos, como el volumen del mercado y composición de la demanda real (Fisher y Espejo, 2011).

Para conocer la penetración en el mercado de la venta de pizzas, se requiere identificar el porcentaje de consumo del mismo por la población, y tener en cuenta que mientras más bajo sea su participación, mayor es su potencial de demanda. Es así que, para calcular la demanda potencial un método común es el de Proporciones en Cadena, referido a multiplicar una cifra base por una sucesión de porcentajes de ajustes (Kotler y Keller, 2016), es decir el número de consumidores potenciales de pizzas y multiplicarlo por el promedio del uso por comprador y por su gasto. Por tanto, se tomarán los datos y cálculos siguientes.

Tabla 5. *Demanda potencial de consumo de pizza*

Población	Población que consume alimentos fuera de casa	Ingreso laboral promedio/mes de la población ocupada	Gasto promedio en comida fuera del hogar	Gasto promedio en consumo de pizza	Consumo promedio/mes de pizza por persona
Barrio Santa Bárbara 63.433	49%	Vulnerable: \$765.735 Media: \$1.603.957 Alta: \$6.461.310	14,9%	8%	\$35.088
Mercado Potencial Total = 63.433 x 49% = 31.082 consumidores =31.082 x \$35.088 = \$ 1.090,60 millones					

Nota: información adaptada de Portafolio (2018), Valora Analitik (2023) y DANE (2022).

La tabla 5, refleja el volumen de cantidad de consumidores y gastos disponibles para todas las empresas de venta de pizzas en la localidad de Santa Bárbara, donde está ubicada Pizza Di Sebas.

En cuanto al cálculo del Consumo Aparente referida a la disponibilidad del producto, se conoce que su fórmula es: $Ca = P + I - E + \Delta i$

Es decir, P es producción; I importaciones; E exportaciones y Δi la variación de inventarios. Se reconoce que la pizza es un producto alimenticio de estado perecedero y el modelo de negocio contempla que su proceso productivo es de elaboración diaria en función a los pedidos realizados, solo se mantendrá los insumos para atender las diversas preparaciones de pizzas. De manera, que el cálculo se supedita a la capacidad de producción inicial estimado en la cantidad de 50 pizzas diarias, el negocio no tiene importaciones, ni exportaciones. Así que, el $Ca = 50$ pizzas/día.

A continuación se puntualiza que la determinación de la demanda real se basa en la capacidad instalada, la cual está definida por el tiempo de producción (horario laboral), recursos disponibles (infraestructura, equipos, maquinaria, capacidad de almacenamiento de insumos, tecnología) y el personal para ejecutar las labores operativas. En función a lo anterior, se infiere que el porcentaje de participación será del 2%, el número de unidades a producir mensualmente será de 1.300 y diariamente de 50 pizzas entre las tradicionales y saludables, de las cuales, el 29% de la demanda se inclina por la opción de pizza saludable, entre los que quieren dejar de consumir carne, los veganos, vegetarianos y celíacos (Wolf y Mackinson, 2020), el resto de 71% la pizza tradicional.

Tabla 6. *Demanda Potencial y Real de Pizzas Di Sebas*

Demanda Potencial					
Población (P)	Cliente Potencial (n)	Precio Promedio Pizzas (p)	Frecuencia de consumo (q)	Potencial en \$	Potencial en unidades/mes
63.433	31.082	42.186	2	2.622.450.504	62.164
Demanda Real					
				Potencial Real en \$	Real en unidades/mes
				54.841.800	1.300
% Participación del Mercado					2%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 6 detalla las siguientes cifras:

P= corresponde a la población del Barrio Santa Barbara (DANE, 2022).

n= cantidad resultante del mercado potencial referenciado en la tabla 5, con el método Proporción en cadenas (Kotler y Keller, 2016).

p= es la frecuencia promedio de compra de pizzas por los clientes al mes, estudio de Domicilios.com (Vanguardia, 2023).

De manera que, la demanda real para Pizza Di Sebas será en sus inicios de 1.300 pizzas con una participación del 2% basado en su capacidad operativa.

Características Teóricas de la Demanda.

El inicio del análisis del mercado constituye un aspecto de gran importancia para el desarrollo de Pizzas Di Sebas, ya que se debe conocer cuantas organizaciones similares están dispuestas a satisfacer las mismas necesidades y se requiere definir la estrategia para llegar al segmento de los consumidores en un nivel individual. Por ello, desagregar la demanda y su funcionalidad son esenciales para el plan de negocios.

Función de la Demanda

La función de la demanda en su definición técnica explicado por Westreicher (2019) se trata de la determinación del volumen demandado de un producto y su relación con los precios del mercado y la disponibilidad de renta del consumidor. La importancia radica en que la cantidad demandada del producto, generalmente se relaciona con el precio y entonces surge el efecto sustitución, que lo asume el consumidor al reemplazarlo por alguno que cubra su misma necesidad, esto se da cuando los costos aumentan y el productor fija un mayor precio. En este orden, otro factor que contribuye a que la demanda y el precio varíe es su efecto en la renta, porque al subir los precios el poder adquisitivo del consumidor disminuye, por lo que los cambios pueden darse en la cantidad demandada y la decisión de compra del cliente, esto es parte del equilibrio del consumidor.

Función del Ingreso.

El ingreso es un factor que incide en la demanda, los cambios económicos del entorno determinan la ruta de la curva inicial de la demanda, en caso de que se expanda la economía se incrementa los ingresos per cápita, lo cual hace que haya mayor consumo de

los productos y se aprecie como más asequibles, esto desplaza la curva de la demanda hacia la derecha. Mientras que la disminución del ingreso genera un efecto contrario ocasiona que la curva de la demanda vaya hacia la izquierda, debido a que el consumidor tiene en promedio menos dinero.

Elasticidad de la Demanda.

Se refiere a un instrumento que se utiliza para medir la sensibilidad que se refleja en las ventas ante la posibilidad de variación de algún factor que incide en la demanda, este puede ser modificaciones de precios y generalmente es el más influyente (Fisher y Espejo, 2011). Su ocurrencia se explica si el precio de la pizza sube, entonces la demanda baja en la misma proporción (demanda unitaria) y también puede bajar en mayor proporción que el aumento del precio (demanda elástica mayor que la unidad).

Elasticidad Nula de la Demanda.

Se genera cuando la variación del precio hacia la baja no modifica la cantidad que se compra, es inelástica para el bien o servicio prestado.

Elasticidad Cruzada de la Demanda.

Este tipo de elasticidad hace énfasis a que un bien necesita la existencia de productos sustitutos complementarios, porque su elasticidad depende de este. Así entonces la demanda de la pizza permanece en precios, pero se conoce que los atributos del producto hamburguesa siempre podrán ser el sustituto reconocido en el ramo de la comida rápida.

Estimación de la demanda futura.

Teniendo en cuenta, que el estudio de la demanda es de vital importancia para que justifique la inversión, entonces la producción debe estar expresada en una demanda dada. El mercado objetivo inicialmente para Pizzas Di Sebas es de 63.433 habitantes los cuales representan la población del barrio Santa Bárbara en la localidad de Usaquén. Basados en dicha cifra se establece el mercado potencial que es del 49% los cuales pertenecen una estratificación socioeconómica vulnerable, medio y alto, en el que se hallan referenciados los estratos 4, 5 y 6 y un rango de edades entre los 5 y mayor a 60 años, los cuales representan el 94% de esta.

Seguidamente, tal como se señaló en la tabla 5 se aplica al 49% de la población un 14,9% de consumidores de comida fuera del hogar y luego el 8% correspondientes al consumo de pizzas. Por tanto, se infiere que la proyección del mercado está dada de la siguiente manera:

Tabla 7. *Proyección de la demanda*

Mercado global (cantidad)	Mercado objetivo (cantidad)	Mercado potencial (cantidad)	Estimación de crecimiento anual (%)
Localidad de Usaquén 535.205 hab.	Santa Bárbara 63.433 hab.	31.082 hab.	8%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7, describe la proyección de crecimiento anual para Pizza Di Sebas del 8%, esta cifra estimada proviene del análisis de la demanda potencial y la proyección realizada por Euromonitor Internacional en el 2021, en el cual indica que se espera un crecimiento de las cifras de ventas de pizzas en el país para el 2025 del 32%, de manera que el crecimiento promedio anual es del orden del 8% (Colombia Retail, 2021b). Teniendo en cuenta que Pizza Di Sebas es un negocio de nuevo emprendimiento, sin históricos de ventas, esta estimación es coherente con la disposición de compra de la demanda en pizzas y cubre las expectativas financieras.

3.1.3. Análisis de la Oferta

Objetivo del Análisis de la Oferta.

Se conoce que la oferta esta referida a las cantidades de productos que las empresas están dispuestas a producir y colocar en el mercado en precios competitivos, entendiendo que la variación está relacionada al precio fijado, debido a que, si el precio baja, la oferta decrece; y si la oferta aumenta, el precio va en alza (Fisher y Espejo, 2011). Queda preciso que ofrecer es lo que se está dispuesto a poner en venta.

Se proponen los siguientes objetivos:

- Analizar la competitividad de los oferentes en el Barrio Santa Bárbara, localidad de Usaquén.
- Identificar las características del mercado local y nacional, enmarcado en los productos y los insumos.

Metodología de Análisis para la Oferta.

En función al estudio de mercado, se mantiene un estudio metodológico en la oferta como el llevado a cabo en la demanda, referida a un análisis documental y estadístico proporcionado por la misma dinámica del negocio de la pizza en Colombia. De manera, que se describirán los proveedores de insumos para la producción, la competencia vigente y el nivel de competitividad presente en la localidad de Usaquén.

En tal sentido, en su diseño de tipo descriptivo se presentan los negocios de venta de pizzas que son competencia directa de Pizza Di Sebas con sus promedios de precios y productos sustitutos, de manera que permite conocer la oferta del producto en la zona.

Herramientas de Análisis para la Oferta.

El análisis cuenta con un procedimiento basado en la referenciación de fuentes secundarias como resultados de encuestas, documentos oficiales y publicaciones comerciales, en páginas como DANE, ACODRES, Euromonitor, Alcaldía Mayor de Bogotá, investigaciones publicadas en Portafolio y ANDI, entre otros pertinentes y de riguroso reconocimiento.

Por consiguiente, se realiza una lista de proveedores en la ciudad de Bogotá reconocidos por el suministro de la materia prima para el sector, obtenida de fuentes secundarias como los sitios web de las empresas y Google Bussiness. Asimismo, una descripción de los competidores que se escogen basado en las fuentes de información antes señaladas, que refieren las mayores empresas que participan en el mercado de venta rápida de pizza en la localidad de Usaquén.

Proveedores Actuales.

Los proveedores son un segmento de importancia para el plan de negocios, estos pueden ser confiables cuando sus entregas son oportunas, por la integridad de los insumos y la calidad solicitada, también por el tiempo que transcurre entre el pedido y la entrega.

La materia prima que requiere Pizza Di Sebas, para la elaboración de los diferentes tipos de pizzas, puede ser suministrada por los siguientes proveedores:

Tabla 8. *Listado de Proveedores*

Proveedor	Material	Ubicación
Materia prima		
El Molino Verde	Harinas, semillas, frutos secos, especias y condimentos, proteínas vegetales	Calle 67 C # 59 – 28. Bogotá D.C. info@elmolinoverde.com
Harinera Indupán S.A.S.	Harina de trigo, integral y fortificada.	Cra. 22 #14-12, Bogotá Cundinamarca. mercadeo@indupan.com
Harinera del Centro SAS	Harina especial para pizzas. Harina integral, sémola y germen de trigo.	Carrera 25 A 12-60 Bogotá DC. ventas@harineradelcentro.com
Campo Real	Queso mozzarella en diferentes presentaciones.	Cra 84 A No 75 - 81, Bogotá D.C. – Colombia. servicio.cliente@camporeal.co
Distribuidora De Quesos Puerto Rico Kennedy SAS	Variedad de quesos.	Calle 36 Sur 77 04. Bogotá.
Distribuidora de quesos y más quesos	Variedad de quesos.	Cra. 50 #129A-36, Suba, Bogotá, Colombia.
Distribuidora la Nacional	Quesos, embutidos, cereales.	Barrio el Ricaurte, Bogotá D.C.
Distribuidora de quesos la Fortuna	Quesos y embutidos.	Esq. calle carrera 80A, Cl. 54 Sur #80A-21 sur, Kennedy, Bogotá, Colombia
Norteña Jamones y Embutidos	Jamón de pizza norteño, tocineta.	Carrera 58D No. 131 - 29 Bogotá / Colombia. contacto@nortenajamones.com
Alimentando Food distribution services S.A.S	Embutidos y otras proteínas	Cr 58c 152 b 66. contacto@alimentando.com.co
La Ibérica Jamonería	Jamones y quesos madurados especiales.	Calle 83 #14A-07 Bogotá – Colombia. hola@laiberica.co
Vida Orgánica	Gran variedad de vegetales: Espinaca, rúgula, aguacate, cebolla, frutas, otros	Cra. 5 # 55 – 64. Bogotá. Chateo por WhatsApp.
Otros Insumos		
Centroviveres Supermercado Mayorista	Aceite, sal, especias, otros complementos requeridos para la pizza.	Cra. 60 #4b50, Bogotá, Colombia
Mercado Vital Alimentos Sanos	Productos naturales, libres de gluten.	Carrera 10 No 97-13. Bogotá. comercio@mercadovital.co
Surtimayorista	Viveres y alimentos varios.	Cl. 44 Sur #25a-59, Bogotá, Colombia.
Empaques y cartones Glpack	Caja Para Pizza	Cl. 68 #70c-82, Bogotá,

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de competencia, análisis de competitividad de los oferentes actuales

La empresa Pizza Di Sebas tiene sus operaciones en el sector de alimentos con el rubro de comida rápida ubicado en la zona norte de Bogotá, en la localidad de Usaquén barrio Santa Bárbara. La venta de pizzas encaja perfectamente en el estilo de vida de esta zona, solo se requiere impulsar la pizza saludable y personalizada, con la variedad que propone este negocio.

En Usaquén es un escenario que fue reconocida por un entorno de haciendas hoy en día se ha convertido en grandes urbanizaciones y centros comerciales, tiene modernos bistró, cafeterías, coctelerías, puestos de comida gourmet, cervecerías, pizzerías y restaurantes.

Al respecto, esta zona tiene calles con estilo colonial que brinda una alta oferta gastronómica, la cual es mayormente visitada en las tardes y de noche. En los sitios de comida se conservan el diseño de las casas tradicionales con piso y patio empedrado, la casona grande fue convertida en el centro comercial Santa Bárbara. Los restaurantes presentan menús diversos con sabores típicos colombianos, italianos, mediterráneos, españoles, oriental, franceses, asiáticas y opciones latinoamericanas como la comida peruana, parrillas argentinas y mexicana. En los últimos años se ha generado la novedosa propuesta de restaurantes de comida vegetariana y molecular. Por tanto, es una zona que tiene una basta propuesta de comida y precios.

En este orden, los sitios del rubro de comida rápida de la zona y productos sustitutos son los siguientes:

- McDonald's, comida americana de hamburguesas. Rango de precios \$ 20.800 a \$ 41.500. Existe una tienda en la localidad de Santa Bárbara y tres tiendas McDonald's adicionales en un radio de 4,7 kilómetros.

- Crunchy, comida americana internacional de pollo frito empanizado con diversos acompañantes. Rango de precios entre \$ 16.500 a 30.000.
- Home Burgers, comida americana con hamburguesas variadas y rango de precios entre \$ 24.900 a \$ 33.300.
- Galgo Hot Dogs, cuenta con comida americana, contemporánea, de la calle y saludable (ensaladas). Rango de precios \$ 8.500 a 42.000.
- Santa Hamburguesa Usaqué, comida latina de hamburguesas y barbacoas.
- Boho Food Market, comida rápida tipo italiana y saludable tipo dietas especiales sin gluten. Rango de precios \$ 16.700 a \$ 120.384.
- Wingz N Beer, comida americana con hamburguesas y cerveza artesanal.
- Burguer's, comida americana con gran variedad de hamburguesas. Rango de precios \$ 26.900 a \$ 36.500.

Entre las empresas de alimentos de que son competencia en la venta de pizzas se listan a continuación:

- Domino's Pizza Santa Ana, ubicada en el barrio santa bárbara. Rango de precios \$ 22.900 a \$ 47.900.
- Domino's Pizza Usaqué, ubicada en Cl. 120a #6A-52. A 3 km de distancia y mismo rango de precios por ser una cadena de pizzas.
- Pizzería Da Quei Matti Usaqué, ubicada Cra. 7 #124 – 85, a 2 km, es un restaurante estilo moderno italiano, tiene comida desde una variedad de pizzas, pastas, carnes y pescado. El rango de precios de las pizzas desde \$ 14.800 (pequeña) hasta \$ 62.900. Las pizzas vegetarianas están entre \$ 18.500 hasta \$ 62.900.
- Papa John's Pizza, en un radio de 4 km quedan tres establecimientos de esta empresa de pizzas ubicado en la calle 90, calle 16 y calle 121. Rangos de precios entre \$ 25.900 a \$ 59.900.
- Jeno's Pizza, queda un establecimiento en el Unicentro centro comercial. Rango de precios \$ 35.900 a \$ 51.900.
- Tutti Pizza Artesanal, variedad de pizzas italianas y pastas. Rango de precios \$15.900 hasta \$38.600.
- Da Pepe Ristorante Pizzería, comida variada italiana, pizzas, vinoteca, opciones vegetarianas, sin gluten y veganas. Rango de precios a partir de \$44.300.

Se ha descrito con anterioridad los establecimientos de comida rápida que quedan en la zona de Usaquén y procurando un radio de hasta 4 km del barrio Santa Bárbara, primero se observa que a nivel de los productos sustitutos y competencia de la pizza, se encuentra la cadena McDonald's cuya influencia reconocida es a nivel mundial y la participación en la preferencia de los consumidores es del 26% en este rubro, adicional su rango de precios cuenta con algunas opciones de menor precio que Pizza Di Sebas, sin embargo en promedio son precios ligeramente competitivos.

Restaurantes como Crunchy, Galgo Hot Dogs, que son alternativos incluso a la hamburguesa, tienen precios atractivos para los consumidores. La mayoría de los restaurantes mencionados no tienen en su menú comida saludable a excepción de Galgo que tiene ensaladas y Boho Food Market que prepara platos un poco más especializados y sus precios están por encima de los contemplados en Pizzas Di Sebas.

Por otro lado, la competencia directa para Pizza Di Sebas, porque son restaurantes de venta de pizzas, se encuentran en la zona las tres mayores cadenas presentes en Colombia como Domino's, Papa John's y Jeno's, se conoce que la participación de estas cadenas en el país es altamente influyente. En el caso de Jeno's Pizza su participación es mayormente en centros comerciales con el 41% de la preferencia de los consumidores (da & Retail, s.f.), el resto tienen sus propios locales independientes en la localidad.

Las pizzerías antes mencionadas tienen rangos de precios variados por tipos de pizzas, se aprecia que su promedio se encuentra en el mismo rango que Pizza Di Sebas, ya que se ha tenido en cuenta esta premisa para fijar los precios por la alta competitividad. Otra característica coincidente es que cuentan con un servicio de entrega a domicilio y en las pizzas tradicionales algunas combinaciones pueden ser coincidentes.

Con respecto, al menú de Domino's, Papa John's y Jeno's, tienen en su menú pizzas de corte saludable, pero la gran diferencia es que tienen sus mismas masas y se agregan ingredientes compuestos por vegetales para denominarlas vegetarianas. Para el caso de Pizza Di Sebas su potencialidad se basa en que su menú saludable contempla que el consumidor puede seleccionar la masa convencional o masas integrales y libres de gluten, además se presenta una variedad de ingredientes para vegetarianos, veganos e incluso para celíacos.

Los otros restaurantes como Pizzería Da Quei Matti Usaqué, Tutti Pizza Artesanal y Da Pepe Ristorante Pizzería son de base comida italiana y ambientado igual, sin embargo, su menú es muy variado compartido con comidas fuera del rubro de la “comida rápida”, por tanto, su target puede estar un poco diferenciado, pero sigue siendo una opción para los consumidores. Los rangos de precios son superiores, en el caso de Tutti Pizza Artesanal su horneado es a leña característica que lo distingue por su sabor.

En resumen, se evidencia que la localidad del barrio Santa Bárbara en Usaqué por los atractivos que tiene es una zona con alta afluencia de consumidores y alta competencia para Pizza Di Sebas, encontrándose las más grandes cadenas de pizzas y otras artesanales, pero a pesar de coincidencias en algunos tipos tradicionales de pizzas es resaltante que Di Sebas se destaca por estimular que el cliente pueda personalizar su pizza por tipo de masa e ingredientes, las opciones saludables no son similares a la competencia y será una infraestructura más familiar y acogedora que la uniformidad de las grandes cadenas.

A nivel de la competitividad en precios, es muy relativo en su mayoría son similares, algunos tipos de pizzas con precios menores tal vez por su tamaño u otro. En todo caso la competencia por precios es mayormente en los productos sustitutos de comida rápida como la hamburguesa, pollo y hot dogs.

Ante un panorama de alta competitividad, la zona y su alta frecuencia de consumidores, así como el menú y modelo de negocio planteado se considera que es una oportunidad para Pizza Di Sebas comprometerse con el desarrollo de esta empresa y obtener el rendimiento deseado, teniendo en cuenta el mantenimiento de estrategias de competitividad por lo antes descrito.

Características del Mercado de los Insumos

Tal como se ha expuesto se cuenta con suficientes proveedores para obtener los insumos en la elaboración de las pizzas, pero a partir de marzo 2020 la cadena global de suministros de derivados del trigo ha tenido serias dificultades con la oferta disponible del trigo mundial, a consecuencia de la pandemia y luego las condiciones climáticas que trajo disminución de siembra, rendimiento de cosecha y producción en Canadá con una reducción del 33% (Cereals Canadá, 2021, citado por ANDI, 2021). Esta condición

expuesta afecta a Colombia por su casi inexistente producción de trigo de apenas un 0,3%, de manera que se importa el 99,7%, cuyos proveedores principales son Canadá y Estados Unidos (ANDI, 2021).

Estas condiciones generan en los proveedores cierto poder de negociación con los precios en la actualidad, debido a la complejidad del entorno en la venta de la harina por razones de influencias políticas y económicas con el trigo. Así que, siendo la harina la materia prima principal, se presenta que debe mantenerse los proveedores conocidos, un cambio puede generar el aumento de los costos por razones de transporte y tendría que verificarse la calidad. Además, la permanencia los hace conocidos y procurar tener la consideración al momento de la negociación de ellos precios y suministros.

En este sentido, los proveedores de vegetales son nacionales y algunos son productores exclusivos en estos rubros que suministran a varios clientes, el caso de la empresa Vida Orgánica es un ejemplo. Por tanto, son organizaciones que no realizan integraciones hacia adelante y su no uso de insumos químicos en su proceso genera que su afectación en los costos sea menor, por lo que las negociaciones y suministros de los insumos para la pizza fuera de los derivados del trigo son de fácil acceso y contribuyen con menores costos.

Comportamiento histórico de la oferta.

Se reconoce que la preferencia de los colombianos por la pizza como comida rápida ha tenido un crecimiento del 97,4% en un lapso de 5 años. Este consumo se vio afectado a causa de las dinámicas surgidas por la pandemia del Covid-19 entre el 2019 y 2021, que generó cambios en los hábitos y comportamientos del país e incluso a nivel mundial. Aunque los datos documentados se corresponden a los grandes restaurantes de pizza, existen otras ofertas que se centra en el comercio informal, que atiende a los compradores de a pie, al paso de las vías y barrios, que de alguna manera también generan empleos e ingresos para el país, siendo estos partes del 30,6% de la distribución de la torta nacional en los oferentes de pizza.

Por lo que se refiere a las experiencias de los negocios que han sorteado algunos de los holdings de las pizzas, han sido situaciones derivadas de una gestión y toma de

decisiones en tiempos de crisis, así que a continuación se presentan las características más significativas en Colombia para este período (Portafolio, 2016):

- Los niveles de créditos asumidos fueron altos.
- Reducción de domicilios en un 2,9%.
- El aumento del cambio del dólar.
- Los costos de arriendo, subieron.
- Aumento de pérdidas pasado de los 23 millones a los 29 millones.
- Los flujos de efectivos para este tipo de negocio bajo a un promedio de disponibilidad para 8 días.
- Implicaciones judiciales de la gerencia o en algunos casos, accionistas, que desmejoraron las relaciones con el sector financiero.
- Erróneos manejos de la administración por la incertidumbre.

Algunas estrategias utilizadas para bajar el impacto nocivo de los factores anteriores, se centró en realizar cambios en su composición accionaria, vender la empresa y conservar la marca, sin embargo, variables macroeconómicas la devaluación siguieron siendo perjudiciales y permitió que los altos costos, se trasladaran al precio de venta, que de hecho ya era insostenible.

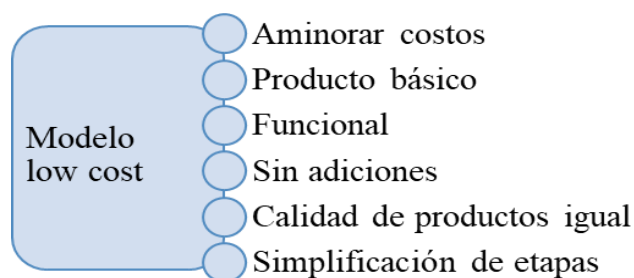
En otros escenarios, acontecía el renacer de una época dónde la tecnología de la información tiene alta relevancia para la forma de hacer negocio debido a que la comunicación de la sociedad era abrumadora en su volumen y los negocios ya estimaban la incorporación del servicio a domicilio, por ello para ya finales del año 2015, con base en el incremento del PIB, el aumento de la población joven, el auge de familias de estrato económico medio y bajo, el auge del internet, hicieron que la forma de hacer negocio cambiara en definitivo para atender las nuevas necesidades de los consumidores (Portafolio, 2018).

Asimismo, tras los resultados de la pandemia en el año 2020, en Colombia, la pizza y su servicio a domicilios fueron los más utilizados por estar ya posesionada en el mercado con su clientela por los bajos costos, esto trajo un exponencial crecimiento y la incorporación de muchos otros negocios, se estima que para ese año el precio en promedio de la pizza estaba en \$23.041, donde cada empresa le añadía o modificaba ingredientes.

Es importante resaltar que el reportaje del Co fundador del negocio Vera Pizza Mario Figueroa señalaba “Este comportamiento de los consumidores de inclinarse por las pizzerías más económicas ha beneficiado a varios emprendimientos locales que le apuestan a la venta de este emblemático producto, como es el caso de La Vera Pizza, que tuvo un crecimiento sostenido de 42% durante la pandemia” (Solórzano, 2021).

Esta empresa Vera Pizza decidió llevar un modelo de bajo costo para la confección de la pizza italiana, siendo innovadora, determinando la simplificación de procesos y reducción de gastos, esto los llevo a bajar sus precios hasta un 50% menor al promedio del mercado (Solórzano, 2021). En la siguiente tabla, se detallan las bondades del modelo utilizado:

Figura 5. *Características del modelo de reducción de costos*



Fuente: Elaboración propia

En función de las anteriores características, se sugiere mantener el seguimiento con reuniones perenne que acerquen el equipo de trabajo y monitoree el comportamiento de la competencia, el nivel de oferta, para tomar las correcciones pertinentes y ser eficientes en la gestión que termine en darle valor a la empresa y rentabilidad.

Características Teóricas de la Oferta y Precios.

Tal como se conoce la ley de la oferta cuanto mayor es el precio del producto, mayor es el deseo de ventas, porque esta relación se fundamenta en el deseo principal de percibir una mejor rentabilidad. Por esto, el precio relativo del producto en comparación con los demás es una premisa que determina los beneficios que se estiman percibir por la empresa. Así que, el principio de la ley de la oferta reza que, a mayor precio, más beneficio para la producción y mayor cantidad ofrecida (Samuelson y Nordhaus, 2019).

La función de la oferta, recoge una relación que existe entre la cantidad del producto ofrecido, el precio y otras variables que surgen e influyen las decisiones de producción, por lo que para trazar la curva de la oferta se realiza una representación gráfica de la oferta de venta en un período de tiempo y a precios de mercado (Samuelson y Nordhaus, 2019). La elasticidad de la oferta se genera por cambios en cantidades del producto que las empresas están dispuestas a colocar en el mercado por dar respuesta ante situaciones de precios, por lo que será elástica cuando la variación incite a un cambio proporcional. Inelástica cuando lo que se ofrece es menor a la proporcionalidad del precio (Fisher y Espejo, 2011).

Ante esto, los factores determinantes para la fijación de precios para Pizzas Di Sebas son los siguientes:

- Precisar el nivel de precios de la competencia, ya que es un arma competitiva, en este caso Pizzas Di Sebas debe tener políticas en cuanto a precios, considerar la relación del precio con el marketing y relacionarlo al ciclo de vida del producto.
- Basado en el ciclo de vida de los productos, la empresa para cada producto en la introducción se tendrá un precio seguidor dentro del rango de la competencia, porque se requiere recuperar la inversión prontamente y darse a conocer en el mercado. Para la etapa de madurez se buscará incorporar promociones y descuentos para mantenerse, porque tiende a tener una competencia agresiva y nuevos entrantes, por ello se buscará ser más eficientes. En caso de que, algunos de los productos ofertados tengan una declinación, se revisará y reducirá su precio o decidirá modificar según sea el caso.
- La condición de la inflación, que ante la recuperación posterior a la pandemia ha permitido recuperar un poco el poder adquisitivo, pero se aprecia que afecta los costos de producción.
- Por tanto la política de fijación de precios que tiene Pizzas Di Sebas obedece a la política de precios relacionados con la demanda, basada en dos premisas, la primera es según la fijación psicológica que toma los precios tradicionales porque satisfacen los presupuestos y lógicas con las que se identifican los consumidores; la segunda es por precios promocionales para los productos líderes, que se espera identificar entre las pizzas tradicionales y saludables dos tipos que tengan mayor frecuencia de salida y

dirigir la mayor atención promocional, para que su compra frecuente posicione la empresa.

Tabla 9. *Margen Bruto de Productos en Pizzas Di Sebas*

	Costo unitario promedio	Margen de utilidad promedio	Precio de venta promedio
Producto Pizzas			
Tradicionales:	23.477	32%	34.525
Pizza mediana	30.605	38%	49.363
Pizza grande			
Producto Pizzas Saludables:			
Pizza mediana	24.461	32%	35.971
Pizza grande	30.309	38%	48.886

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9, indica que la estrategia de Pizzas Di Sebas, busca primero establecer un precio que logre la tasa de retorno de lo invertido, haga frente a la competencia, promocióne y genere a mediano plazo la rentabilidad deseada. Segundo que los consumidores puedan adquirir los productos por su poder adquisitivo de la zona donde se desarrolla la empresa y último se aplique de forma efectiva la política de precios antes descrita.

3.1.4. Análisis de los sistemas actuales de comercialización

En función a la segmentación demográfica definida en el estudio de mercado, el consumidor de pizzas tiene la bondad de ser parte de todas las generaciones (generación baby boomers, Y, X, millennials y alfa), sin embargo, estos tienen un comportamiento social distinto para adquirir el producto. Por ello, la empresa tiene como modelo de negocio con servicio de atención física en la tienda y por comercio electrónico con atención a domicilio prioritario en un radio de 6 km a su alrededor, y abordando el resto de la localidad de Usaqué.

La atención por comercio electrónico ofrecerá los productos de Pizzas Di Sebas en línea al cliente con aplicaciones B2C y B2B². Esto consistirá que la empresa en su modelo

² Sistemas que permiten las relaciones comerciales directas empresa-consumidor (B2C) y empresa-empresa (B2B) (Arjonilla y Medina, 2011).

de negocio de comercio electrónico, la interacción se realiza con el uso de la tecnología y el internet, ya que como canal de transacción comprende es una estrategia de comercialización para las pizzas, para el cliente conlleva interacciones en su sitio web ejecutando las compras en línea. A nivel de mercadeo parte por investigar quienes son los clientes en la zona y sus datos y así estar sujeto al entorno competitivo. En la actualidad y la experiencia que diera la pandemia, los clientes ya no disponen de tiempo para desplazarse a lugares distantes y prefieren comprar por redes sociales y sitios web. Se apuesta a que la incorporación del uso de canales digitales mantenga el crecimiento sea utilizado por los clientes como una fuente de información para personalizar y decidir en la compra del producto, se espera el éxito de la empresa con el uso digital.

Ante la circunstancias de que los clientes, no disponen de tiempo para desplazarse a lugares distantes y prefieren comprar en línea, también demandan servicios adicionales como el despacho a domicilio, así que se tendrá en la cadena de suministro el establecimiento de relaciones con los proveedores intermediarios de servicio a domicilio, siendo esto un reto porque en la actualidad los clientes buscan pedidos que sean menos costosos, con entrega rápida y empaques que conserven la calidad del producto. En Bogotá se cuenta principalmente con las aplicaciones y uso de servicio a domicilio siguientes: Rappi que abarca el 67% de preferencia, Domicilios.com el 33%, iFood el 6%, Uber Eats el 14%, Merqueo un 18% y los particulares que son propios del negocio el 22% (Amaya, 2020).

El uso del internet como canal de comercialización es un beneficio a nivel de reducción de costos y de divulgación de la empresa para darse a conocer. Los datos señalan que el 80,7% de los hogares en Bogotá cuentan con acceso a internet y el 63% de los establecimientos de restaurantes en Usaquén se han adaptado al comercio electrónico, donde de estos el 50% han aprovechado esta oportunidad con elementos de promoción (Barón, et. al, 2021).

Para las preferencias culturales en la población de Usaquén que prioriza mantener el trato con las personas directo, que con medios digitales y aprovechar encuentros familiares, laborales y amigos, la empresa también tiene la estrategia de no separar lo humano. La tienda física tendrá un diseño de buena apariencia que guarde relación con la imagen que

desea proyectar de comida italiana y saludable, con espacios limpios, agradable visualmente y señalizaciones distintivas para no pasar desapercibido. De manera que, se ganen clientes y se tiene la venta de pizzas en tienda, ya que la comercialización se realiza multicanal y se espera que la rentabilidad resida en la capacidad busque combinar lo digital con lo físico.

3.1.5. *Análisis de Demanda Versus Oferta*

Aunque se comprende que es difícil equilibrar la oferta y la demanda, esto se genera por razones de fijación de precios, el dinamismo del entorno que hace tener momentos de alza y baja de la demanda, por la capacidad limitada por la producción y el suministro de los insumos. Ante ciertas situaciones la empresa Pizzas Di Sebas pronóstica controlar la demanda mediante cambio de los precios con el paso del tiempo y cuando se exceda de su capacidad, en caso de ser necesario, se busca tener la menor capacidad no utilizada y adaptación al mercado a medida que los ingresos lo soporten.

Es relevante que el equilibrio del mercado parte de que la cantidad demandada sea igual a la ofrecida, cuando la cantidad ofrecida es mayor que la demandada habrá un excedente de oferta que tal vez no pueda vender por su precio. Para la demanda será excedente cuando los consumidores no han podido adquirir la cantidad de productos que desean, para estos será escasez y sentirán frustración, pero esta última condición presionara y subirán los precios (Samuelson y Nordhaus, 2019). Este es el comportamiento de la oferta y la demanda, en economía se busca equilibrar.

Por consiguiente, para Pizzas Di Sebas, el análisis realizado a la demanda distingue que hay un crecimiento en el consumo de comida fuera del hogar en las familias colombianas, que es el rubro con mayor crecimiento de la canasta de consumo. El comportamiento económico de la población bogotana lo lleva a reconocer que es la ciudad con mayor consumo de comida rápida de hasta un 76% de la población. Se presenta que la preferencia de alimentos rápidos la pizza es la tercera opción a nivel nacional, solo superándola la hamburguesa y el pollo frito. El segmento de usuarios consumidores de este producto va desde los 5 años en adelante, así que tiene una demanda potencial en su ubicación geográfica de 31.082 personas y la demanda real de unidades de pizzas para ofrecer de 1.300. Estos clientes potenciales adultos se desarrollan en un nivel

socioeconómico de clase media y alta con una frecuencia de compra de pizzas de 1 a 5 veces por mes, que usan la tecnología en su vida cotidiana y cuentan con el poder adquisitivo para el consumo de la pizza.

Por el lado de la oferta, la empresa en su introducción pretender tener una producción promedio para una microempresa, dispuesta a presentar diversos tipos de pizzas de los más comerciales y con la innovación de pizzas personalizadas tradicionales y saludables con la masa de su preferencia, siendo especiales para personas veganas, vegetarianas y celíacas. Los proveedores de materia prima para la producción de las pizzas son suficientes, aunque los que suministran la harina tienen poder de negociación.

A nivel de la competencia es agresiva en la zona comercializan las tres empresas principales de ventas de pizzas en el país, pero es una localidad con alta afluencia de consumidores gastronómicos por sus actividades culturales y paisaje colonial, de manera que no solo asisten los residentes y se ha observado que las pizzas que ofrecen son estándar solo pueden tener adicionales, pero no crearla como lo presenta Pizzas Di Sebas además de una mayor variedad en una comida rápida saludable. Los precios se mantienen en promedio similar a la competencia con márgenes de ganancia desde el 32% al 38% según tamaño de la pizza, por ello en algunos tipos de pizzas tienen variaciones ligeras de precio por encima, porque Pizzas Di Sebas espera un pronto retorno de la inversión para el crecimiento y mejora de la oferta.

La localidad Usaquén tiene un movimiento muy dinámico para la demanda y oferta de la venta de pizzas, que facilita la proyección de producción con niveles de competitividad que tal vez incursiona en diversas combinaciones de estrategias en precios para mantenerse en el negocio, pero con altas posibilidades de rentabilidad.

3.2. Estudio Técnico

3.2.1. *El Tamaño del proyecto.*

Para determinar el tamaño del proyecto se tomará en cuenta el pronóstico de la demanda de consumo, de manera que se pueda cuantificar la capacidad de producción para llevar a cabo un plan que contenga el análisis de todos los factores de inversión que

intervienen en el tamaño de la empresa. Se tiene en cuenta que Pizza Di Sebas es una empresa de nuevo emprendimiento que espera consolidarse como microempresa en el país y en el sector de comida rápida, su volumen de producción e ingresos estará acorde a su clasificación.

Teniendo en cuenta la investigación de mercado realizada, la demanda potencial establecida ha sido la de brindar el servicio para 31.082 personas de la localidad, por tanto, para sus inicios la empresa estima una producción de 1.300 unidades de pizzas al mes, lo que cubre los gastos operativos y administrativos, recuperación de la inversión y una porción de rentabilidad. De manera, que la meta de producción semanal de pizzas es de 325 pizzas, para atender los pedidos generados en la jornada laboral que consta de seis días a la semana desde las 11:00 am hasta 11pm.

Ahora bien, el plan de producción está sujeto al plan de compras de materia prima e insumos, porque son necesarios para la confección de cada tipo de pizza, se llevará un control contable y de costos, para la adquisición de cada ingrediente y su debido almacenamiento. Estos productos primarios son:

Tabla 10. *Costo de la materia prima*

Materia prima requerida	Cantidad por mes	Costo (\$ COP)
Harina de trigo e integral	5,2 bultos (50 kg c/u)	2.693.600
Salsa para pizza	78 kg	1.661.400
Quesos	118 panelas de 2,200 kg	5.850.000
Otros quesos	25 panelas de 2,500 kg	1.391.600
Embutidos	30 panelas de 2,500 kg	1.485.000
Vegetales varios orgánicos	120 kg	1.081.000
Otros Insumos	Varios	1.872.742
Total		16.035.342

Fuente: Elaboración propia.

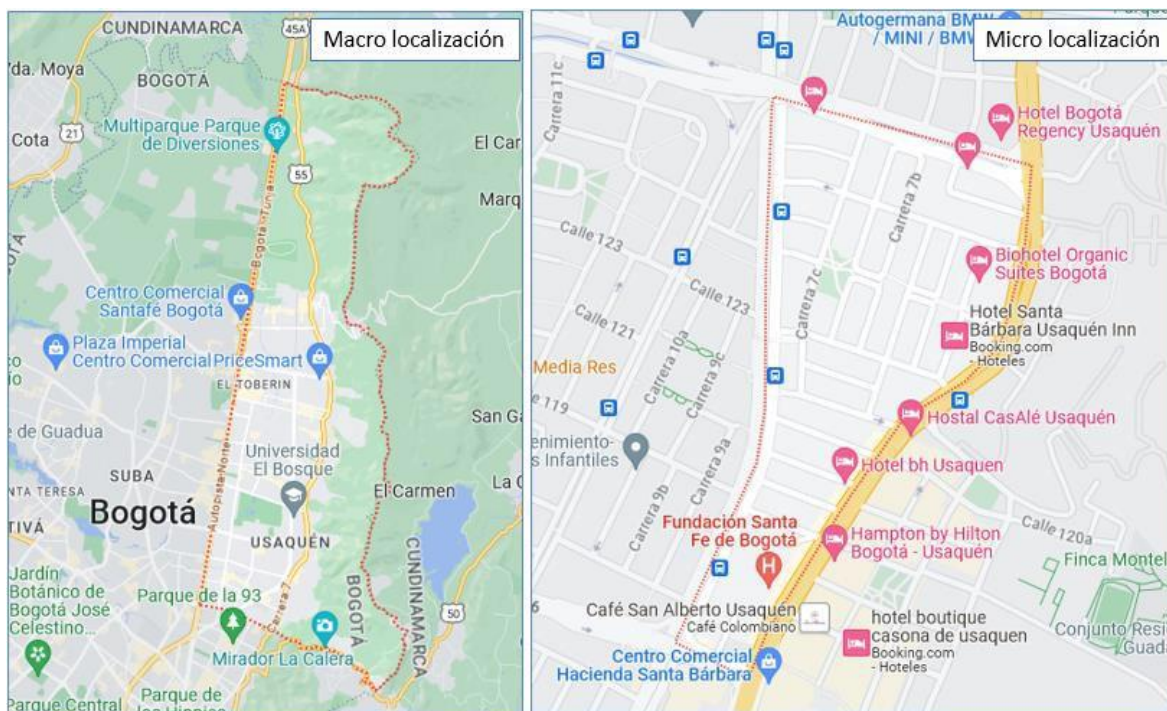
La tabla 10 evidencia la base principal requerida como ingredientes para elaborar las pizzas, cuya compra inicial permitirá sincerar con la práctica y demanda real, el registro y cuantificación de los insumos necesarios para abastecer cubriendo la proyección.

3.2.2. Localización de la Planta Física de la Empresa

La macro localización de la empresa Pizza Di Sebas, estará ubicada en Bogotá la cual cuenta con 20 localidades, donde se agrupan 1900 barrios con Juntas Administradoras propias. Se establecerá en la localidad de Usaquén, que tiene una población de 501.999 habitantes, pertenecientes a estratos de clase alta del 46%, media y media-alta en 41% y el medio-bajo y bajo 13%; distribuidos en un área total de 6.520 hectáreas (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2021).

Asimismo, su micro localización deviene de las Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ) como división territorial y Pizza Di Sebas se encuentra en la UPZ Santa Bárbara, que tiene una población de 67.760 habitantes, con 458,7 hectáreas equivalente al 12% del total de la localidad. Limita por el norte con la avenida calle 127; al oriente avenida Laureano Gómez o carrera 9; por el sur la avenida Carlos Lleras o calle 100 y al occidente con la avenida paseo los libertadores o carrera 45.

Figura 6. Macro y Micro localización de Pizza Di Sebas



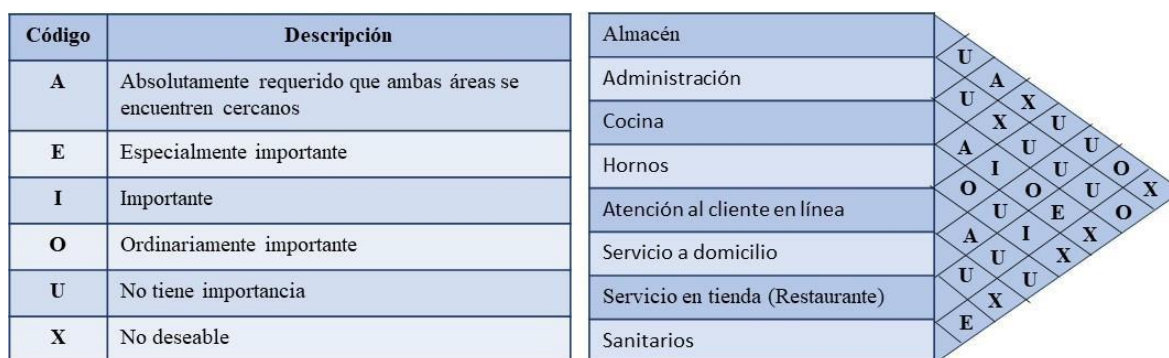
Fuente: Adaptado de Google Maps (2023).

3.2.3. Ingeniería del Proyecto

La empresa Pizza Di Sebas se encuentra en estado de desarrollo y se procura que tenga un espacio físico de 76 m², cuyo tipo de inmueble es un local comercial ubicado en el Barrio Santa Bárbara, con área privada, su rededor será de estrato 6, capacidad para 20 comensales, área de cocina, parqueadero, zona de bodega y servicios públicos de luz, agua y gas. El valor de arriendo se estima en \$7.000.000,00 COP mensuales. Contiene una zona de producción donde se distribuyen los equipos, maquinarias y utensilios para elaborar las pizzas.

Se tiene el propósito de que la distribución de la infraestructura contenga las mejores áreas para ejecutar las operaciones, donde prevalezca la correcta armonía, mejor ubicación de los equipos, máquinas, mobiliarios, utensilios, almacén de materia prima y las personas; esto orienta a un mejor y eficiente funcionamiento de la empresa, lo que resultará en la satisfacción de los clientes y colaboradores. Los principios que se aplican para su logro son la mínima distancia recorrida, el flujo de materiales, la integración, el espacio necesario para cada área de trabajo, la flexibilidad y el principio de la seguridad laboral. Por ello, se presenta el diagrama de relaciones de las actividades principales que llevaría a cabo Pizza Di Sebas.

Figura 7. Diagrama de relaciones de actividades

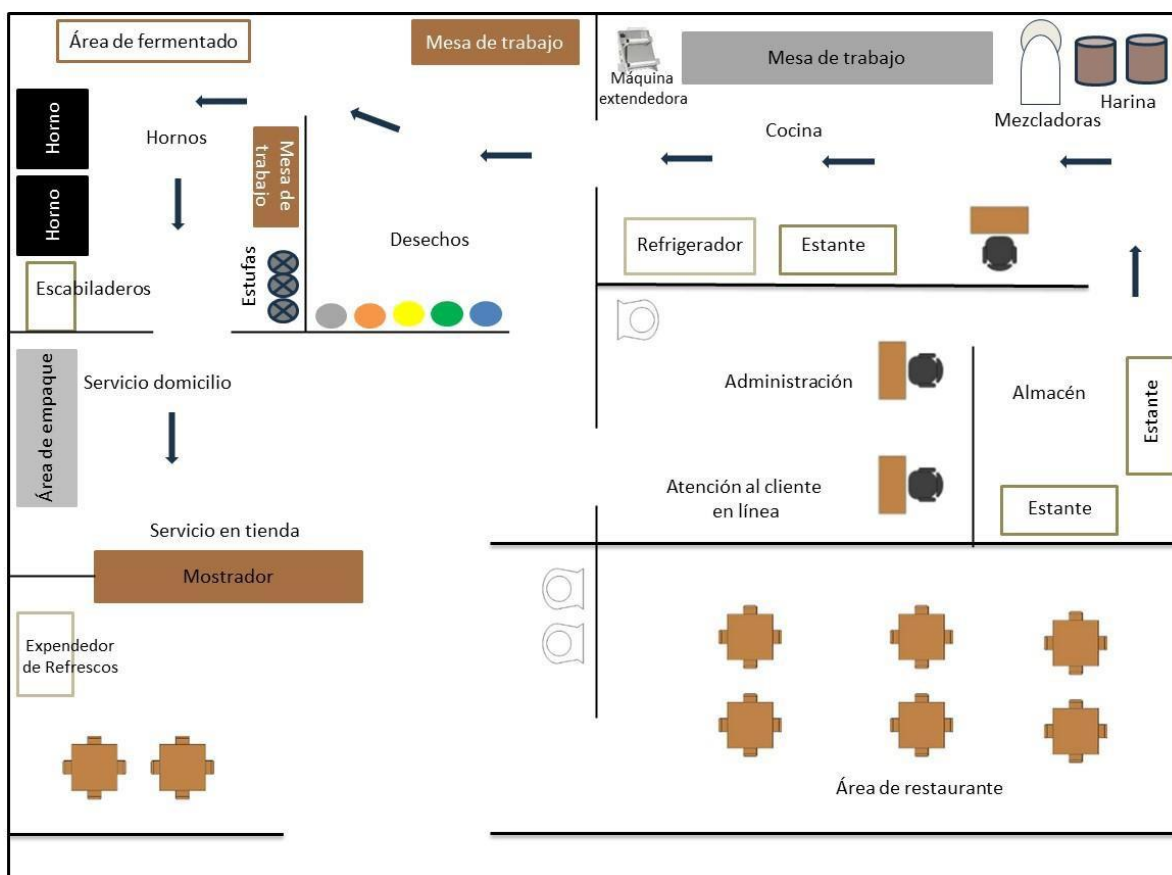


Fuente: Elaboración propia

En la figura 7, se identifica la relación de las actividades operativas principales, entendiendo el nivel de importancia e influencia entre las mismas, este esquema facilita la determinación de la distribución física y los recorridos de los colaboradores para atender a los clientes.

Los procesos que se llevan a cabo en la pizzería son de disposición habitual y con mayor dinámica a partir del día viernes hasta el domingo, debido a la afluencia de clientes en el restaurante y los que se atienden en línea. Asimismo, se tendrá en cuenta detalles en la preparación de las pizzas que exigen condiciones en la infraestructura de la pizzería y la manera de ejecutar algunas actividades, estas son: una vez sea elaborada las masas deben ser fermentadas en espacios con temperaturas de 2° a 4°C (refrigeración) y luego para aumentar su tamaño en espacios de calor con un mínimo de 24°C, generalmente cerca de los hornos, esto para que quede digerible y crujiente al prepararla. También cuidar la humedad en los estantes y los alimentos de refrigeración que estén por lo menos en 2°C. El empaque, esta provisto de cajas de cartón que conservan la temperatura y diámetro adecuado al tamaño y la pizza servida en el local será en bandeja de madera.

Figura 8. Plano físico de Pizzas Di Sebas



Fuente: Elaboración propia.

La figura 8, se presenta el flujo de la producción, además es importante tener en cuenta que Pizzas Di Sebas en sus inicios atenderá como demanda la cantidad de 1.300 pizzas, que incluye todas sus variedades, lo cual tendrá una tendencia en alza proyectándose crecer en un promedio del 8% anual.

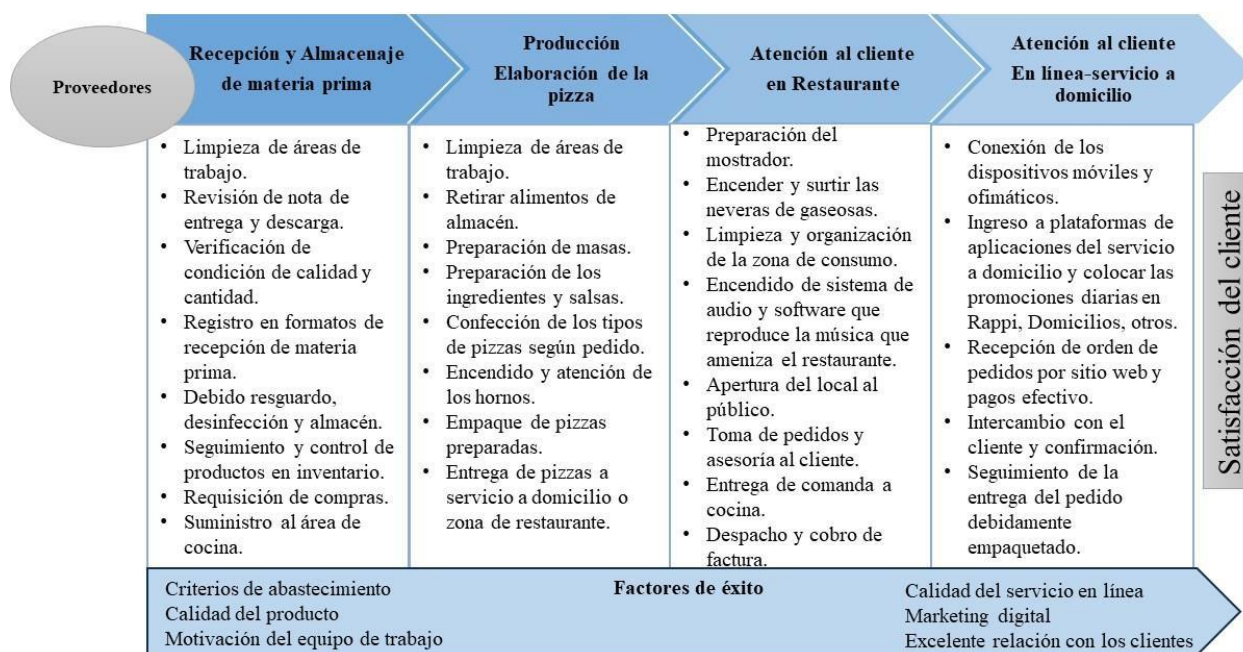
Por otra parte, esta relación de actividades requiere que se orienten en identificar los procesos y sus actividades que aportan el valor, interrelacionándolos para atender la demanda con sus necesidades y la entrega final del pedido. Por tanto, los procesos que se requieren principalmente para llevar a cabo el funcionamiento de la pizzería, están basados en la cadena de valor y se establecen con la guía de las normas ISO 9001.

Llevar a cabo el análisis de normas ISO aplicadas a los procesos, reconoce que en los establecimientos donde se comercializa alimentos, debe implantarse un sistema de gestión que controle, haciendo imprescindible incorporar las normas ISO 9001, para una gestión de calidad que procura estandarizar los procesos sobre la forma de producción y servicios que se ofrecen, lo que da paso a tener una cultura de repetir los ciclos para llegar a la mejora continua y así cumplir las normativas vigentes. Para este proyecto se rige con el principio de gestión de calidad de enfoque a procesos, la aplicación del mismo permite la comprensión, la coherencia de los requerimientos, dar valor agregado a los procesos, el desempeño eficaz y la mejora continua (Organización Internacional de Normalización, s.f.).

Por consiguiente, los procesos de Pizza Di Sebas para alcanzar los resultados previstos tendrán como política la calidad y dirección estratégica, basado en satisfacer el ciclo de planificar, hacer, verificar y actuar para la eficacia con manejo de indicadores y programas de reingeniería de procesos.

A continuación, la descripción resumen de sus procesos:

Figura 9. *Descripción de la gestión operativa de procesos generadora de valor al cliente*



Fuente: Elaboración propia.

La figura 9, es un recorrido de la descripción generalizada de los procesos, siendo importante para complementar la ingeniería del proyecto, entendiendo que cada uno tiene un funcionamiento que agrega valor siempre que se realicen de manera efectiva.

En otro sentido, es necesario que el inicio de las operaciones de la empresa se lleve a cabo con una inversión básica para realizar la fase de producción y venta, con una planta física que albergue las máquinas equipos y mobiliario necesario, como los siguientes descritos en la tabla.

Tabla 11. Inversión en equipos y materiales

Equipos y Maquinas	Cant.	Costo \$ COP
Hornos Industriales (Gas/eléctrico; 3 cabinas)	2	4.200.000
Bandejas	24	693.600
Batidora Amasadora profesional 4,5 litros	1	648.900
Balanza	1	124.900
Escabiladeros	1	250.000
Mesón de acero	1	340.000
cajas de pizza	50	64.716
Caja de pizza 50*50	60	189.000
Soporte trípode para caja de pizza	100	34.500
Nevera materia prima	1	2.000.000

Tabla para pizza	20	25.000
Estufa 3 puestos industrial	1	640.000
Campana extractora de humo	1	1.200.000
Utensilios de cocina	varios	1.131.555
Total		11.542.171

Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, los costos de adecuación del local y muebles ascienden a \$10.050.000 COP, que comprende adecuación del local con el concepto italiano-industrial, mejora en baños, sillas y mesas para clientes, barra de atención, estante, mobiliario de oficina, lavaplatos y adecuación del espacio de crecimiento de la masa. Es de reconocer que los costos que genera esta inversión en equipos, maquinarias, adecuación del local solo se realizan una vez, de forma que se pueden considerar como un costo fijo inicial, siendo los costos variables el mantenimiento, limpieza, nómina de empleados y servicios básicos.

A nivel de aspectos tecnológicos, se requiere sistematizar los procesos para el control de la productividad, manejo de información oportuna y veraz para facilitar la toma de decisiones y llevar el sistema financiero. Por lo que, es relevante adquirir equipos ofimáticos, software contable y de gestión para restaurantes, paquetes Windows, plataformas de comercio electrónico y dominio web. Es así que, la inversión asciende en activos fijos tecnológicos intangibles a \$5.169.000 COP y activos fijos tecnológicos tangibles \$4.100.000 COP.

3.2.4. Cronograma de acciones de la fase de inversión y operación del proyecto

Se expone a continuación el cronograma reflejado en meses para el alcance del proyecto.

Tabla 12. *Cronograma de acciones de operación del proyecto*

Actividades	Responsable	Plazo (Mes)							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Fase de inversión									
Desarrollo de la tabla de costos y presupuestos	Gerente								
Procura de financiamiento	Gerente								
Evaluación del presupuesto e inversión inicial	Gerente								
Evaluación de la capacidad de endeudamiento	Gerente								
Consolidación del proyecto									

Contratación de personal	Gerente								
Remodelación y acondicionamiento del local	Gerente								
Capacitación y alineación de la cultura	Gerente								
Acondicionar los procesos administrativos y operativos	Gerente								
Abastecimiento de materia prima	Gerente								
Inicio de operaciones									

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Análisis de Impacto Ambiental

3.3.1. Metodología Utilizada para la Formulación del Estudio de Impacto Ambiental

La metodología de evaluación de impacto ambiental que se presenta es asumida como un instrumento de política sostenible para la empresa Pizzas Di Sebas que conllevan acciones de procedimientos administrativos, definición de las estrategias de mitigación del impacto ambiental y metodología de seguimiento y control de cumplimiento a la normativa y planes del impacto ambiental. Por ello, no se procesa una determinación técnica del impacto ambiental, debido a que los procesos para el funcionamiento de la pizzería no conllevan medidas de trámites en licencia y permisos ambientales especiales por tratarse del manejo de residuos que no son altamente peligrosos

En general, primero se agrupa los métodos de identificación de impactos, el cual conlleva:

- La gestión integral de residuos: diagrama de residuos, identificación de códigos de colores para los residuos.
- La gestión de eficiencia energética y agua: lista de chequeos de control de iluminación, ahorro de energía eléctrica.

De segundo se establecen políticas que asegure la continuidad de las actividades de impacto ambiental:

- Definición de las estrategias de mitigación, eficiencia energética y compensación.
- Formulación y seguimiento del control ambiental.

Identificación de Impactos.

- **Gestión Integral de Residuos:** se regirá por los principios básicos de bioseguridad, por lo que se identifican los residuos al interior del restaurante y los externos, creando una cultura de preservar el ambiente desde los residuos que se generan. La pizzería genera los siguientes residuos:

Figura 10. *Gestión de residuos en Pizza Di Sebas*



Fuente: Elaboración propia

En este orden, el manejo de los residuos implementa la resolución 2184/2019 de códigos de colores

Figura 11. *Código de colores para la separación de residuos a nivel nacional*



Nota: información tomada de Ministerio del Ambiente (2019).

La empresa instalará recipientes para el depósito de los residuos identificados y marcados con el color correspondiente. Estos serán ubicados en área aledaña a la cocina y luego en fecha y hora que correspondan serán llevados al retiro externo por la empresa recolectora.

- **Gestión de eficiencia energética:** se caracterizará la carga energética eléctrica de la pizzería en todos los procesos de funcionamiento identificando los puntos de consumo de energía y estableciendo la normativa de uso eficiente. Se adoptarán las siguientes medidas, aprovechamiento del uso de la luz natural, los colores de las paredes deben ser claros, la luminaria debe ser de tecnología LED, instalar un sistema de control de iluminación.

La conservación del agua, se optimizará con sistemas ahorradores de agua en los puntos hídricos y reutilización del agua en los procesos de lavado de vegetales.

3.3.2. Estrategias de Reducción del Impacto Ambiental en Pizza Di Sebas

De acuerdo a los procesos realizados en la pizzería, se analizan los impactos ambientales en los que se pudiera incurrir, por tanto, se procede a ejecutar la identificación de sus incidencias en función a la importancia y el riesgo que sucesivamente pueden ser subsanados con un plan de estrategias que mitiguen, controlen y compense por su actuación.

Entendiendo conceptualmente que, las estrategias de mitigación son medidas que permiten atenuar y disminuir los impactos negativos para la población y la naturaleza. Así también, las estrategias de control son para aplicar medidas que implique el uso óptimo de los recursos naturales y se lleven registros precisos para su certificación de eficiencia en la gestión. Por último, las estrategias de compensación que son significativos cuando se generan impactos que no se pueden mitigar, siendo irreversible lo generado, lo que da lugar a una compensación en un escenario similar (Cortina, 2018).

Ante lo expuesto, la empresa establece las siguientes estrategias para el Impacto Ambiental:

Estrategia de mitigación:

Reducir el impacto negativo que genera la empresa al medio y las condiciones ambientales, las cuales afectan a los empleados, la población en general y el uso de los recursos naturales. Para ello, se requiere realizar las siguientes actividades:

- Reciclar y separar los residuos; ser selectivo y cuidar el origen de los alimentos utilizando productos orgánicos, locales y de temporada; reducir la huella de carbono

con la compra de materia prima a proveedores locales; uso racional del agua; planes de mantenimiento del sistema climático y ductos de aire; disposición adecuada de los aceites usados; emplear dispensadores recargables de condimentos, salsas y otros insumos de cocina.

Estrategia de control:

Implementar una política de ser respetuoso con el entorno natural fundamentados con la cultura organizacional, basado en valores y el desarrollo sostenible.

- Elaboración de planes de eficiencia energética, planes de ahorro de energía eléctrica, promover la capacitación y sensibilización en los empleados para el desarrollo sostenible, establecer responsables para llevar las auditoría y mejoras en los sistemas de gestión sostenible; incorporar los grupos interés en la gestión del negocio.

Estrategia de compensación:

Cumplir toda la normativa pública vigente inherente a la preservación del ambiente.

- Establecimiento de procedimientos que cumplan con las regulaciones en edificaciones de restaurantes; utilización de productos de embalaje, servilletas, manteles y otros con materiales biodegradables; uso de tecnologías eficientes como dispositivos que limitan la presión, difusores en los lavados; armonizar los espacios con plantas naturales, aprovechar la luz natural; acompañar actividades en la localidad que promuevan la preservación del ambiente.

3.3.3. Metodología de Formulación y Seguimiento de Control Ambiental

La metodología para formular con precisión los impactos se guían por el establecimiento de un cronograma de inspecciones que identifique las áreas funcionales con uso y riesgos ambientales en todo el local, revisión de las estrategias establecidas, cumplimiento de los planes para mitigar y controlar el impacto ambiental y el acatamiento de todas las normativas legales vigentes.

En el ámbito regulatorio, se tiene que regir por: el Decreto 1076 de 2015 contentivo del reglamento del sector ambiente y el desarrollo sostenible; la ley 1259 del 2008 la cual crea el comparendo ambiental como un instrumento de cultura ciudadana para una

adecuada conducción ante los residuos sólidos, escombros y previendo siempre cualquier afectación ambiental; la resolución 1433 de 2004 que regula el plan de saneamiento y manejo de vertimientos; la resolución 3956 del 2009 norma técnica que rige el vertimiento de recurso hídrico en el perímetro de Bogotá; resolución 909 de 2008 que determina los estándares de emisión de contaminantes al aire; las resoluciones 627 del 2006 y 6918 de 2010 que son normas de emisión de ruido y niveles permitidos en el interior de las edificaciones de ruido; decreto 838 de 2005 sobre la disposición de infraestructuras para la provisión del servicio público de aseo.

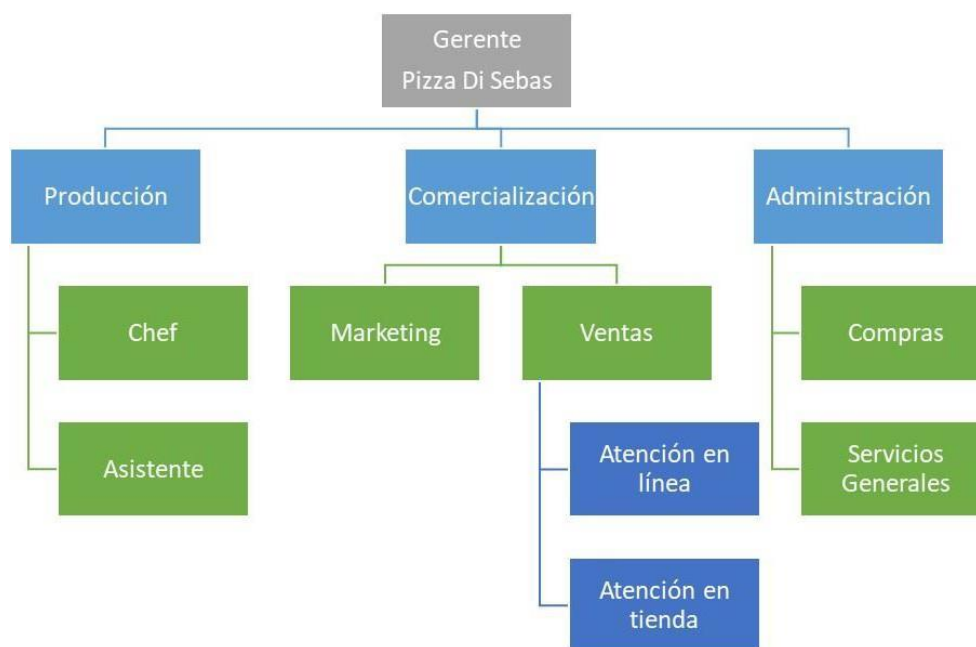
3.4. Organización y Aspectos Administrativos

Esta etapa contiene los aspectos referidos a la forma organizativa de relacionarse, de funcionar administrativa y operativamente, para que se optimicen los recursos y se logre la eficiencia como una oportunidad de valor para la empresa.

3.4.1. Estructura orgánica y funciones a nivel de áreas

Teniendo en cuenta que la era digital ha hecho que los negocios se encuentren en un entorno del manejo de alto volumen de información privilegiada para el crecimiento y gestión de la empresa, deben diseñarse las estructuras basadas en el modelo de negocio que responde a una visión centrada en la estrategia, la competencia, la relación virtual con los clientes, el vínculo con sus proveedores y la innovación continua. El diseño debe responder al mercado y el ambiente en el que desenvuelve, aun siendo complejo y diverso.

Figura 12. *Estructura organizacional de Pizzas Di Sebas*



Fuente: Elaboración propia.

La estructura de la empresa en su forma es de tipo vertical, es fácil de comprender y se distribuye por unidad de procesos, donde se representa la autoridad de mando descendente de arriba hacia abajo; cuidando que las unidades de igual categoría se encuentran en el mismo nivel. En sus componentes el nivel estratégico está contemplado por el gerente, el nivel táctico los supervisores de áreas funcionales y el nivel de apoyo el personal operativo.

El control y seguimiento es con supervisión directa del gerente y según las líneas de mando, la estructura tiene un carácter flexible por ser una microempresa que requiere una alta formación y especialización en el negocio. Por tratarse de un establecimiento con manejo de alimentos, se precisa una conducción formal de procedimientos en los procesos administrativos y operativos. La empresa es de tamaño pequeña, su ambiente es simple porque tiene poco personal, se utilizan técnicas y destrezas importantes debido a la variedad de preparaciones de pizzas.

3.4.2. Planta de Cargos Requerida

A continuación, se muestra en la tabla una plantilla del personal existente y el requerido:

Tabla 13. *Planta de cargos requeridos en Pizza Di Sebas*

Unidad Administrativa		Existente	Requerido
Gerente		1	
Producción	Chef	1	
	Asistente de cocina		1
Comercialización	Marketing		1
	Ventas- Supervisor		1
	Atención en línea		1
	Atención en tienda		2
Administración	Compras		1
	Servicios generales		1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11, puede observarse que los cargos supervisores de nivel medio en los inicios de fundación de la empresa, cumplirán funciones de los niveles operativos, por ello no se expone su requerimiento, igualmente podrían compartir algunas áreas funcionales, ya que el volumen de gestión no lo amerita y luego serán incorporados hasta completar la estructura y ocupar los cargos y funciones por el crecimiento de la misma.

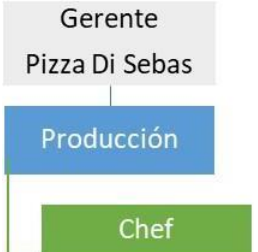
3.4.3. Descripción de funciones y perfiles a nivel de cargo

La empresa Pizzas Di Sebas, tendrá en sus inicios un equipo de profesionales que desempeñaran las tareas propias de los siguientes procesos:

Departamento de Producción de Pizzas:

- Chef de pizzas:

Descripción del puesto		Código
I. Datos del puesto		
Título del puesto:	Chef de pizzas	
Gerencia:	Producción	
II. Objetivo del puesto	Garantizar la producción y elaboración de las pizzas.	
III. Perfil del puesto:	Profesional con menciones de estudios como Chef en academia reconocida. Debe tener los conocimientos en los fundamentos físicos y químicos de lo que se desarrolla en la cocina, estar al tanto de la gastronomía local e internacional, dominar las técnicas de pizzería y técnicas básicas de panadería. Tener experiencia en la elaboración de las pizzas y horneado.	
IV. Dependencia Jerárquica	V. Funciones del puesto: Preparar los diferentes tipos de masa para la pizza, cortar los ingredientes como verduras, quesos y embutidos,	

	preparar las salsas, elaborar las comandas de los clientes, diseñar nuevas recetas y actualizar el menú, controlar y solicitar los insumos y materia prima, innovar con ingredientes para atraer los clientes, mantener la cocina en perfecta pulcritud y trabajar en equipo. VI. Habilidades: Orden y limpieza, uso eficiente del tiempo, buen paladar, emplatar con estilo, iniciativa, curiosidad para evolucionar, tener cultura gastronómica.
---	---

- Asistente del Chef:

Descripción del puesto	Código
I. Datos del puesto	
Título del puesto:	Asistente del Chef
Gerencia:	Producción
II. Objetivo del puesto	Elaborar la producción, elaboración de las pizzas, manejo de la materia prima e insumos y limpieza del área.
III. Perfil del puesto:	Profesional técnico en cocina, con conocimientos básicos de los eventos físicos y químicos que puedan darse en la cocina, dominar técnicas básicas de elaboración de pizzas, tener experiencia en el horneado
IV. Dependencia Jerárquica 	V. Funciones del puesto: cooperar con la preparación de las pizzas y las salsas, lavado de los vegetales, corte de los ingredientes, lavado de platos y utensilios de la cocina, pesar los alimentos, limpiar y ordenar la cocina, horneado de pizzas VI. Habilidades: buen trato, tolerancia, orden y limpieza, trabajo en equipo, buena higiene personal, interés por aprender, vocación por la cocina, rapidez, eficacia, ordenado y creativo.

Departamento de Comercialización:

- Marketing:

Descripción del puesto	Código
I. Datos del puesto	
Título del puesto:	Marketing- supervisor
Gerencia:	Comercialización
II. Objetivo del puesto	Consolidar los planes de marketing y desarrollo de la comunicación externa de la empresa
III. Perfil del puesto:	profesional académico en marketing o carrera afín. Experiencia en empresas de alimentos y marketing digital.
IV. Dependencia Jerárquica	V. Funciones del puesto: Desarrollar el plan de marketing, investigar el mercado, posicionar la empresa, desarrollar la imagen e identidad de la empresa, incrementar los ingresos, trabajar en la fidelización y relación con los clientes, manejo de buscadores en internet, aportar en la fijación de los precios, análisis de datos,

	estrategias de promociones, análisis de los productos, auditoría de ventas y canales de ventas, elaboración de catálogos de productos, manejo de las redes sociales y sitio web, desarrollo de la publicidad y todo evento comunicacional. VI. Habilidades: trabajo en equipo, capacidad para relacionarse, redacción, conocer de tendencias en marketing, adaptación social, pensamiento creativo.
---	--

▪ Ventas:

Descripción del puesto	Código
I. Datos del puesto	
Título del puesto:	Ventas- supervisor
Gerencia:	Comercialización
II. Objetivo del puesto	Ejecutar los planes de ventas y asegurar la relación con los clientes
III. Perfil del puesto:	profesional en Administración u otras carreras afines.
IV. Dependencia Jerárquica 	V. Funciones del puesto: planificación de las ventas, asegurar el incremento de las ventas, manejo de sistemas de gestión e información de ventas, conducción especializada en las ventas en línea, manejo de sistemas de pagos y caja, atención a clientes, manejo del comercio electrónico en sitio web, seguimiento de las comandas en tienda física y pedidos virtuales, informes de gestión. VI. Habilidades: actitud de seguridad, claridad y firmeza en alcanzar las metas, poder de persuasión, iniciativa, creativo, sinceridad, anticipativo, ética profesional, organizado, trabajo en equipo, integridad, comunicación y centrado en el servicio al cliente.

▪ Ventas en atención de la tienda en línea:

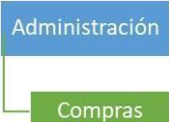
Descripción del puesto	Código
I. Datos del puesto	
Título del puesto:	Ventas de atención de tienda en línea
Gerencia:	Ventas
II. Objetivo del puesto	Realizar las ventas en línea, asesorar y seguimiento de despacho.
III. Perfil del puesto:	Profesional en Administración u otras carreras afines.
IV. Dependencia Jerárquica	V. Funciones del puesto: Asesorar al cliente, tomar órdenes del sistema en línea, paciencia, motivación, actitud positiva, organizar el tiempo, tratamiento y dirección del servicio de entrega de pedidos a domicilio, administración de páginas web, relación con los proveedores de entrega de pedidos a clientes, seguimiento del pedido, revisión de la disponibilidad de los productos para la venta.

	VI. Habilidades: Destreza en el uso de herramientas y habilidades ofimáticas, manejo de redes sociales y WhatsApp, conocer el menú, tener capacidad de escucha.
---	---

▪ *Ventas en atención de tienda física:*

Descripción del puesto	Código
I. Datos del puesto	
Título del puesto:	Ventas de atención en tienda física
Gerencia:	Ventas
II. Objetivo del puesto	Realizar las ventas en tienda, asesorar y seguimiento de despacho.
III. Perfil del puesto:	Profesional en Administración u otras carreras afines.
IV. Dependencia Jerárquica 	V. Funciones y Habilidades del puesto: actitud positiva, tener capacidad de escucha, conocer el menú, tomar órdenes y registrar en sistema de comandas, servir las pizzas y bebidas, asesorar al cliente en el menú, diligenciar el pago, controlar las bebidas, revisión de la disponibilidad de los productos para la venta, mantener el orden y limpieza de los espacios de consumo.

Departamento de Administración:

Descripción del puesto	Código
I. Datos del puesto	
Título del puesto:	Compras
Gerencia:	Administración
II. Objetivo del puesto	Garantizar las compras de insumos y materiales de manera oportuna y eficiente.
III. Perfil del puesto:	Profesional en Administración u otras carreras afines.
IV. Dependencia Jerárquica 	V. Funciones y Habilidades del puesto: control y manejo de caja, compras de los materiales requeridos para la elaboración de los alimentos y bebidas, relación con proveedores, presupuesto y cotizaciones, control del inventario, suministro oportuno y de calidad de la materia prima y sus complementos, eficiencia en los pagos a proveedores, compras varias de mobiliario, utensilios, equipos y todo lo requerido en la empresa.

Descripción del puesto	Código
I. Datos del puesto	
Título del puesto:	Servicios Generales
Gerencia:	Administración

II. Objetivo del puesto	Coordinación y manejo de los recursos financieros, contratación y selección de personal.
III. Perfil del puesto:	Profesional en Administración u otras carreras afines.
IV. Dependencia Jerárquica Administración	V. Funciones y Habilidades del puesto: manejo del recurso humano, control de finanzas, control de pagos a trabajadores y proveedores, control de los ingresos, recepción y registro contable del manejo de caja, pago de servicios, relación con los bancos.

3.4.4. *Plataforma Estratégica de la Idea de Negocio*

Aspectos Corporativos.

La empresa Pizza Di Sebas es una empresa que pretende iniciar y proyectarse en un mercado altamente competitivo, pero que con los análisis realizados se estima su aceptación y pronto crecimiento debido a la demanda que tiene la comida rápida en el país con el consumo de pizzas y el aumento de consumo de comida saludable. Ante esto, como parte esencial de la cultura organizacional para la empresa se enuncia su filosofía de gestión:

Misión: La empresa se encuentra en el negocio de comida rápida, para contribuir con la alimentación sana de los clientes, entregando el producto tradicional y saludable como la pizza elaborada con materia prima seleccionada por su calidad, de origen orgánico, cuidando las necesidades dietéticas de consumo que atienden el nuevo estilo de vida de la población. Siendo responsable socialmente teniendo un desempeño exitoso con la pizza personalizada y saludable que satisfagan las expectativas de nuestros clientes y cuidado del ambiente, ofreciendo un servicio de atención en línea y tienda física que garantice el crecimiento y la rentabilidad de la organización.

Visión: fundar una empresa reconocida en el mercado colombiano por ser del ramo de comida rápida saludable y gustosa, que atiende diariamente las necesidades de los clientes con un equipo de talento humano profesional y sensible con el cuidado alimenticio y el ambiente. Adopta la elaboración de la pizza saludable y personalizada comprometido con el posicionamiento de la organización, teniendo en cuenta el entorno, la innovación, la integración de tecnología, que aseguren la eficiencia, versatilidad, capacidad de respuesta al

mercado y el desarrollo de productos y servicios acorde las expectativas presentes y futuras de los clientes.

Valores

Integridad: mantener un comportamiento que busca hacer lo correcto utilizando los ingredientes saludables en la elaboración de los productos sin afectar a los clientes y mejorar el nivel de bienestar del equipo humano que acompaña la organización en su crecimiento.

Cuidado de la salud: elaborar productos con materia prima natural y orgánica que mantenga el gusto tradicional de las pizzas, para generar alegría y complacencia de los clientes.

Excelencia: sostener las acciones y decisiones de la organización con el impulso de llevar cada vez mejor sus procesos, en un marco de mejora continua que preserven el cuidado de las personas y el ambiente.

Procesos de la Organización.

Ante la estructura organizacional planteada y las funciones a ejecutar en Pizza Di Sebas, pone en contexto la importancia del área de comercialización donde se requiere un buen auge en las ventas, que identifica dos canales de distribución de los productos adaptado a la innovación tecnológica y necesidades de los clientes. Se conoce que, cada día la transformación digital de la sociedad aborda las organizaciones al reconocimiento de los clientes por el internet, con el uso de páginas web y las redes sociales, de esta manera poder concretar la comercialización, incluyendo el contacto con los proveedores.

Por esta circunstancia, se hace necesario reconocer los procesos de la empresa para desarrollar los productos y agregar el valor que los clientes que están dispuestos a pagar. Por esto, la cadena de valor en el presente estudio toma como guía la “cadena de valor de Porter” que ofrece variables de competitividad para el análisis. Este modelo explica Peiró (2021) que facilita revisar la cadena e incluir los efectos de la globalización, desde una serie de aspectos, tales como:

- El nivel de integración al interior de la empresa, por cada actividad desarrollada.

- Tener una perspectiva sistémica, industrial, enfoque en el mercado clientes, competidores.
- Sección del sector, identificando las variables que afectan positiva o negativamente el producto.
- Parte geográfica, región de competencia de la compañía.

Las actividades que se deben analizar basado en Porter, se diferencian en dos grupos:

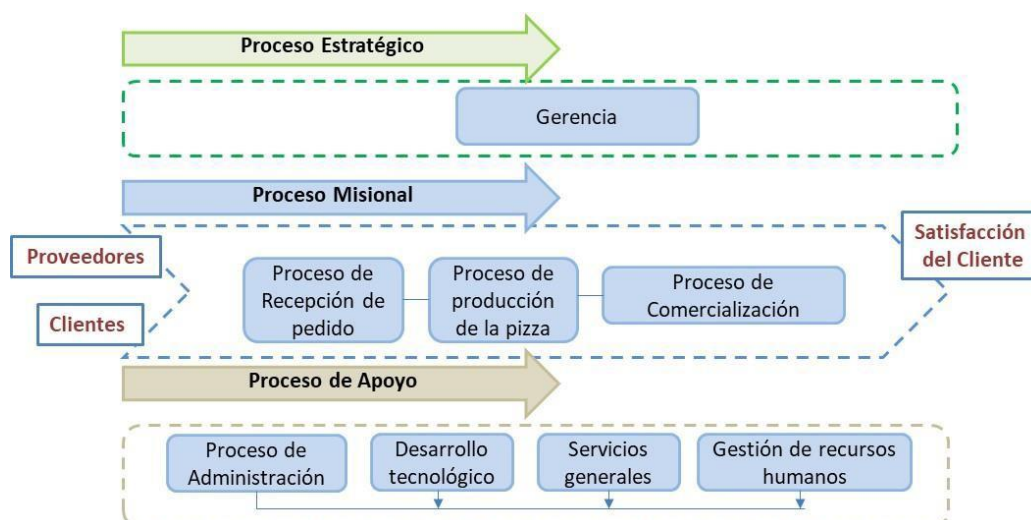
Primero, están las actividades básicas, que permiten desarrollar cada etapa del producto y como este es entregado al cliente. Involucra el almacenamiento de materias primas, producto terminado y distribución del mismo. Comprende procesos que permiten la transformación del producto final. En orden cronológico se encuentra la adquisición, distribución y entrega de la materia prima al proceso productivo. Y finalmente en este grupo, se encuentran las actividades de posventa, como llega el producto al cliente, cuáles son los procesos de calidad y seguridad que garantizan efectividad en la distribución y de alguna manera, el valor agregado que caracteriza al mismo.

Estas actividades primarias están directamente relacionadas con la materia prima dentro de la empresa, contribuyendo con el control, seguimiento gestión de los costos y actividades.

El segundo, esta referido al grupo de actividades denominadas de apoyo que involucran la gestión del talento humano, un activo tan importante como la materia prima. Estas actividades comprenden las áreas de administración, compras, finanzas, tesorería, planeación. Luego se encuentra el proceso de reclutamiento de personal, la investigación en las diferentes esferas económicas, el desarrollo de nuevas tecnologías, servicios o productos y la innovación que permite que se dé la sostenibilidad (Peiró, 2021).

La siguiente imagen permite un panorama global de los procesos y las áreas que se involucran en el modelo adaptado a Pizza Di Sebas:

Figura 13. *Mapa de procesos de Pizza Di Sebas*



Fuente: Elaboración propia.

Esta figura 13, muestra el mapa de procesos de la empresa, siendo una representación gráfica donde el desarrollo del negocio viene determinado principalmente por los requerimientos y las expectativas de los clientes, que debe terminar en la satisfacción de sus necesidades, más que la acción funcional de cada proceso dentro de la organización. Generalmente, el modelo de negocio es más visible para el cliente que para el interior de la empresa. Los procesos que puedan definirse como estratégicos para establecer el modelo de negocio, son los que forman parte de la dirección estratégica contenidos en el gerente y dueño de la microempresa; los procesos misionales son los procesos de valor percibido por los clientes y por último los procesos que soportan las tareas operativas, una distribución caracterizada por diferentes niveles organizacionales.

La relevancia del mapa de procesos tiene un sentido fundamental, primero es comprender que las actividades de apoyo se encuentran en la base de la estructura, ya que ellas permiten movilizar las demás funciones de la organización y colocadas estratégicamente sobre ellas, se encuentran aquellas que operan gracias a las de apoyo, en todo caso, el engranaje va direccionado a la obtención de un margen de utilidad o rentabilidad, que hoy por hoy debe incluir economía circular, responsabilidad social empresarial como garantes de convertir al negocio en una buena oportunidad para inversionistas y los clientes, estas dos variables son parte de la puesta de valor que requiere la pizzería, siempre que están enfocadas a la conservación de los recursos naturales, a la

promoción de empleo con responsabilidad y dignidad y a la cultura de pagar lo justo, en temas tributarios.

3.5. Marco Legal

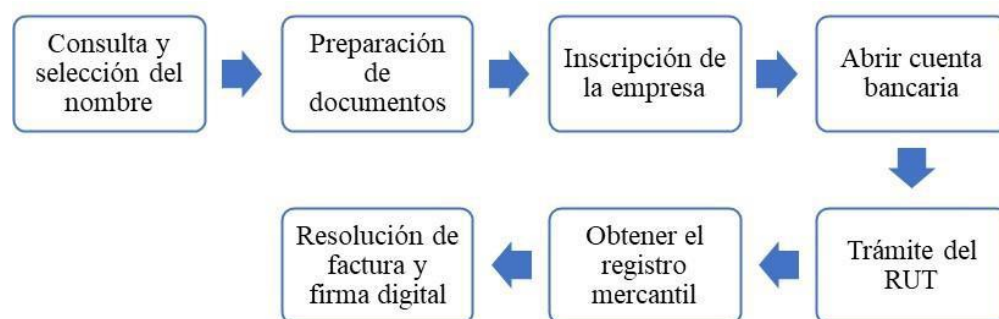
El aspecto legal de la empresa es indispensable para su funcionamiento, en el caso de Pizza Di Sebas tendrá una figura jurídica, ya que esta contempla una sociedad conformada por más de una persona, quienes tendrán derechos y también obligaciones con la empresa. El nombre que se le da a la empresa pasa a ser la empresa legalmente constituida al cumplir todos los trámites públicos administrativos que emana la ley.

Estatutos y Trámites de Registro de la Empresa.

En particular un paso importante es definir la clasificación de la actividad económica que corresponde al negocio, es decir el código CIIU, es necesario para todo el proceso dado en la inscripción de la empresa, el cual será las correspondientes al sector de industrias manufactureras en la elaboración de productos alimenticios CIIU 100-1084. En tal sentido, por clasificación de la empresa y según decreto para el tamaño de la empresa (Decreto 957 de 2019), tiene el criterio por ingreso en actividades anuales de acuerdo al sector económico que es manufactura, siendo para Pizza Di Sebas: una Micro empresa con ingresos inferior a 23.563 UVT (unidad de valor tributario).

La formación de una Sociedad de Acciones Simplificadas se debe registrar en documento privado ante el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, este tipo de empresa es el más idóneo para emprendedores por su reducido orden de trámites que llevan altos costos y facilita acceder a políticas de financiamiento emprendidas para los pequeños empresarios, entre sus beneficios de registro tienen que se puede ejecutar en un promedio de 4 días, no es necesario la conformación de una junta directiva ni revisiones fiscales, los accionistas responde al monto de los aportes que hayan realizado y la duración de la sociedad puede ser determinada o indefinida.

Figura 14. *Trámite de Registro legal de la empresa*



Fuente: Adaptado de Servicio Legal (2020).

La figura 14 indica el paso a paso para realizar efectivamente el registro de la empresa. Igualmente, en su entorno legal debe regirse por diversos estatutos como:

Estatutos Administrativos: se guían por la ley 258 de 2008, que en su artículo 5 se describe todo lo que debe contener el documento sobre su constitución, luego en sus siguientes capítulos contiene la forma de regir el capital y acciones, organización de la sociedad, reformas estatutarias y liquidación. Para Pizzas Di Sebas se establecerán los siguientes estatutos:

- Los datos personales y domicilio de los constituyentes, los cuales se encuentran domiciliados en la ciudad de Bogotá.
- El tipo de sociedad que es por acciones simplificadas y el domicilio social, el cual esta prevenido para Pizza Di Sebas en la UPZ de Santa Bárbara, Usaquén.
- El nombre de la sociedad es “Pizza Di Sebas S.A.S” y tendrá un término de duración indefinido y podrá disolverse cuando los socios lo decidan.
- Reglas sobre el capital y acciones: el capital autorizado de la sociedad es de \$3.800.000 divididos en 1000 acciones de igual valor nominal a razón de \$3.800 pesos cada una. Con respecto al capital suscrito y pagado es el mismo, con acciones divididas en la misma proporción 500 acciones para cada socio.
- El derecho de preferencia salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada mediante votación, el reglamento de colocación preverá que las acciones se pongan con contención al derecho de preferencia, así cada accionista puede acceder a un número de acciones proporcional a las que posea en la fecha del aviso de oferta.

- Los libros de registro y acciones estarán previamente registrados en la cámara de comercio correspondiente.
- El órgano de dirección se denomina asamblea general de accionistas, los cuales tendrán reuniones anuales en el período del primer trimestre posterior al cierre fiscal. La reunión será convocada por un representante legal para una reunión ordinaria que debe tener quórum establecido para considerar las cuentas, informe de gestión y documentos exigidos por la ley. Los accionistas pueden solicitar reunión con 5 días de anticipación.
- Las funciones de la asamblea general de accionistas se guían del artículo 420 del código de comercio y las del estatuto. El representante legal presidirá las reuniones y podrá un poder conferido asistir a nombre de alguno de los socios.
- La administración y representación legal de la empresa estará en la responsabilidad del gerente, éste debe constituir quien representa jurídicamente la empresa, cuida los ingresos e inversiones, organiza los aspectos contables, vela por el cumplimiento de las obligaciones impositivas de la sociedad y demás funciones que correspondan.

Otros estatutos requeridos: la Ley 1314 de julio de 2009 que regula los principios y las normas de contabilidad e información financiera; la ley 1819 de diciembre 2016 que adopta una reforma tributaria estructural para fortalecer los mecanismos para la lucha contra la evasión y la omisión fiscal; en este mismo sentido la ley 1429 de 2010 sobre la liquidación de impuesto sobre la renta y la reforma tributaria del año 2012 ley 1607 sobre el impuesto nacional de consumo.

Manejo de Contratación Laboral.

Con respecto, a la contratación laboral se rige por la ley general del trabajo (Ley 6 de 1945), ley 1846 de 2017 que define los horarios diurnos, nocturnos y jornadas flexibles, Ley 1468 de 2011 sobre la licencia de maternidad, ley 789 de 2002 de la protección social, ley 100 de 1993 de la seguridad social, entre otras inherentes al tipo de empresa.

Una vez se lleva a cabo el proceso de contratación, el cual se realiza de forma directa por los dueños de la empresa, pero dicho contrato contiene los siguientes parámetros apegados a la legislación vigente:

- El contrato laboral se realizará a término indefinido con los aditamentos que corresponden por ley como las prestaciones, de manera que se garantice la estabilidad y la empresa ralentice la rotación de personal.
- El contrato contiene los datos personales del trabajador, fecha de iniciación, cargo a desempeñar.
- Se estipula las responsabilidades con la empresa, como poner al servicio del empleador su capacidad de trabajo, mantener la exclusividad laboral en este ramo, entre otras propias de los perfiles de cargo.
- Define el pago del trabajador que para el inicio se fija en el salario mínimo legal vigente, es decir la suma de \$1.160.000, más el auxilio de transporte de \$140.606. También, se toma en cuenta la entrega de sus afiliaciones a la Entidades Promotoras de Salud EPS cuyo aporte del empleador será del 8% y del trabajador el 4%; afiliación a la administradora de riesgos laborales (ARL); su fondo de pensiones que tiene un aporte por el empleador del 12% y del empleado 4%; cesantías 8,33%; vacaciones 4,16%; ARL 0,5226%; caja de compensación 4%.
- Todo trabajo suplementario en horas extras, días festivos, jornadas nocturnas y domingo se cancela basado en lo legalmente establecido.
- A nivel administrativo se programa una inducción, para orientar sobre la cultura organizacional y conocer los procesos de la organización. También se establece una guía de capacitación con recorrido por la empresa, presentación al equipo de trabajo hasta la entrega del puesto.
- La empresa tendrá un programa de incentivos por ventas para el personal de comercialización, producción y administración.

3.6. Estudio Financiero

3.6.1. Inversión y Financiamiento

Los socios de la empresa en su primera fase dispondrán de \$1.900.000 COP de capital para los estatutos del registro, en la creación de la empresa y la compra del dominio. En el Capital de Trabajo se considerará una reserva de seguridad en la tesorería de

\$3.800.000 COP destinado a eventualidades que surjan. En cuanto al financiamiento, se consideran tres opciones, primeramente, presentar el proyecto a las entidades bancarias en procura de un aporte crediticio del total de la inversión, lo cual en función a sus resultados y conveniencias en tasas se evaluará su conveniencia. Segundo, se tiene planificado seguir una segunda opción de implementar la herramienta del *Crowdfunding* como un fondo de financiamiento en línea que prescinde de intermediarios bancarias.

Se pretende realizar una campaña de crowdfunding de préstamo en una plataforma online especializada, donde se pueda captar y gestionar con inversores con la presentación de un vídeo motivacional y descriptivo del proyecto, donde se espera que se acerquen *backer*, llamados también donantes o inversores que vean la oportunidad y así poder recaudar un estimado de \$15.000.000 COP para el desarrollo básico de la estructura del proyecto. Al anterior se le suma la tercera opción, que se aplicará en caso de no ser aprobado el crédito bancario, es disponer del fondo propio de uno de los socios que podría aportar en financiamiento la cantidad de \$40.000.000 COP.

Tabla 14. *Presupuesto de la Inversión*

Descripción	Valor total
Activos Fijos	
Muebles y enseres	7.700.000,00
Equipos tecnológicos tangibles	5.169.000,00
Maquinaria y equipos	11.542.171,00
Total Activos Fijos	24.411.171,00
Activos Diferidos	
Gastos de constitución	600.000,00
Activos tecnológicos intangibles	4.100.000,00
Adecuación de la infraestructura del local	2.350.000,00
Total Activos Diferidos	7.050.000,00
Gastos de Capital de trabajo inicial	
Gastos de administración	500.000,00
Gastos de venta	440.000,00
Nómina	6.505.000,00
Inventario	16.035.342,00
Total Capital Inicial	23.480.342,00
Total de la Inversión	54.941.513,00

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 14 señala los conceptos más importantes requeridos para la inversión inicial, la cuál con las estrategias que se tienen propuestas para el financiamiento se deduce que de obtener el mismo por algún organismo del gobierno que apoya a emprendedores o entidad bancaria se espera el monto total de la inversión; de lo contrario se agudiza la opción del crowdfunding y aporte en calidad de préstamo de uno de los socios, esto último cubre lo requerido. Respecto al capital de trabajo inicial, su estimado es por el período del primer mes.

3.6.2. *Proyección de Ingresos y Costos*

En este orden, se estima a continuación el ingreso

Tabla 15. *Proyección de ingresos por ventas de pizzas*

Proyección de ventas	Mes				Año 1		Año 2		Año 3	
	Cantidad Pizza		Precio Venta \$ Promedio		Cant. Total	Venta Total \$ COP	Cant. Total	Venta Total \$ COP	Cant. Total	Venta Total \$ COP
	M	G	Mediana	Grande						
Pizzas Tradicionales	528	330	34.525	49.363	10.296	414.225.900	11.120	447.363.972	12.009	483.153.090
Pizzas Saludables	340	102	35.971	48.886	5.304	206.599.543	5.728	223.127.506	6.187	240.977.707
Totales					15.600	620.825.443	16.848	670.491.478	18.196	724.130.797

Fuente; Elaboración propia.

La tabla 15, muestra para los dos grupos de pizzas a comercializar en sus tipos de tamaño mediano y grande la cantidad de venta y precio venta promedio, que luego se proyectan a tres años de operaciones. La cantidad disponible para la venta de pizzas son 1.300 unidades al mes, es lo que se puede ofrecer basado en la capacidad de la empresa, la distribución por productos equivale al 66% de pizzas tradicionales y 34% de pizzas saludables que se infiere será las ventas para un total anual de 15.600 unidades que representan el 2% de participación en el mercado.

Por otro lado, la proyección de ingresos para Pizzas Di Sebas será del 8% anual, basado en las cifras publicadas en informe por Euromonitor Internacional en el 2021 que el crecimiento de las ventas del ramo de la pizza en Colombia se prevé en 32% hasta el 2025.

Seguidamente la proyección de los costos de producción:

Tabla 16. *Proyección de costos*

Proyección de Costos	Mes				Año 1		Año 2		Año 3	
	Cantidad Pizza		Precio Venta \$ Promedio		Cant. Total	Costo \$ COP	Cant. Total	Costo \$ COP	Cant. Total	Costo \$ COP
	M	G	Mediana	Grande						
Pizzas Tradicionales	528	330	23.477	30.605	10.296	252.838.482	11.120	273.065.561	12.009	294.910.805
Pizzas Saludables	340	102	24.461	30.309	5.304	136.897.522	5.728	147.849.324	6.187	159.677.270
Totales					15.600	389.736.004	16.848	420.914.885	18.196	454.588.075

Fuente: Elaboración propia.

Es de resaltar que los costos calculados para las pizzas debido a los diferentes tipos de pizza se han promediado por tamaño y en los dos grupos principales. Es importante señalar que los costos de las pizzas contienen lo correspondiente a la materia prima utilizada, gastos administrativos y tecnológicos, alquiler del local y otros gastos, en función de precisar cubrir todo lo concerniente a las erogaciones que requiere realizar la empresa para su funcionamiento. Además, se busca poder establecer estrategias de mercadeo que le permita competir con precios ante la alta competitividad que tiene el sector y contar con tácticas que faciliten la oferta y se utilice como ventaja competitiva.

3.6.3. Balance Inicial del Proyecto y Estado de Resultados

Tabla 17. *Balance Inicial de Pizzas Di Sebas*

Concepto	Valor \$ COP
Activos	
Activos Corrientes	
Total Activo Corriente	23.480.342,00
Activos Fijos	
Total Activos Fijos	24.411.171,00
Activos Diferidos	
Total Activos Diferidos	7.050.000,00
Total Activos	54.941.513,00
Patrimonio	
Capital social	54.941.513,00
Total Patrimonio	54.941.513,00
Total Patrimonio Neto	54.941.513,00
Pasivos	
Pasivos No Corrientes	

Obligaciones Financieras	54.941.513,00
Total Pasivo	54.941.513,00
Total Patrimonio Neto y Pasivo	54.941.513,00

Fuente: Elaboración propia.

En este balance inicial se puede visualizar que se contempla las obligaciones financieras que necesariamente se requieren para el inicio del proyecto, obtenido en las opciones antes descritas. De forma que el patrimonio neto y pasivo son en monto de \$54.941.513,00, esto permite conocer la posición financiera de la empresa.

Tabla 18. *Estado de Resultados Mes*

Concepto	\$ COP	\$ COP
Venta Estimadas	51.735.453,57	
Costo de Mercancía	16.035.342,00	
Utilidad Bruta		35.700.111,57
Gastos de Administración y ventas	15.094.184,00	
Utilidad Operacional		20.605.927,57
Otros Egresos		
Gastos Financieros	2.572.777,78	
Utilidad Neta antes de Impuesto		18.033.149,79
Impuestos	6.287.303,92	
Utilidad Neta		11.745.845,87
EBITDA		18.033.149,79

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultado informa el momento que esta viviendo básicamente la empresa a nivel financiero, en la tabla 18 se aprecia que la empresa en su primer mes con el cumplimiento de la proyección en venta de pizzas, incluyendo el pago de las obligaciones financieras por el financiamiento puede tener una utilidad neta de \$11.745.845,87.

3.6.4. Indicadores de Evaluación Financiera del Proyecto

- Ratio de rentabilidad de ventas= Resultado neto/ventas x 100 = 11.745.745,87/51.735.453,57x 100 = 23%

Este resultado valora la eficiencia operativa de Pizza Di Sebas, relacionado con su capacidad para convertir las ventas en beneficios luego de los costos, gastos e impuestos.

En este caso el 23% representa para los accionistas cuánto se tiene de beneficio por cada peso invertido, siendo rentable al generar más ingresos que egresos y con la posibilidad de recuperación de deudas.

- Ratio de rentabilidad sobre los activos tangibles (ROA)= Beneficio neto / Activos x 100 = $11.745.745,87 / 30.861.171 \times 100 = 38\%$

Por cada peso invertido en los activos de la empresa se estaría obteniendo el retorno de 0,38 peso colombiano.

- Análisis de resultado del VAN, TIR

Llevando a cabo el análisis del resultado de variables financieras estimadas para una proyección de 3 años, se puede determinar que el valor actualizado neto es mayor a cero, se denota que la tasa de rendimiento tomada es la cifrada por el Banco República actualizada a la fecha de 13,25%, el resultado final indica que el proyecto es rentable siendo mayor la tasa de rendimiento, ya que se recupera la inversión entregando una utilidad atractiva para los socios. Al realizar el cálculo trayendo los valores futuros al presente se refleja un beneficio de \$91.780.011. Por tanto, la Tasa Interna de Retorno (TIR) el porcentaje obtenido es de 75% que en función a la tasa de rendimiento que refleja la banca es mayor y a la tasa ROA del 38%, es positiva y viable el proyecto.

- Punto de Equilibrio:

se refiere en finanzas al nivel en unidades de ventas donde los costos fijos y los variables son cubiertos, en este punto la empresa no tendría ganancias, pero cubre sus costos. La empresa Pizzas Di Sebas debe llegar a un total en venta de 2.101 pizzas vendidas inicialmente como punto de equilibrio, en lo sucesivo se estima que mensualmente debe llegar a 830 unidades.

$$Q = CF/P - CV \text{ unitario} = 31.461.171 / 14.973 = 2.101$$

3.7. Impacto Social y Responsabilidad Social Empresarial

El grado de disposición y conocimiento para consentir las relaciones de los socios con los stakeholders es reconocida por su gran valor agregado en la empresa. Se trata de

que la empresa tendrá una noción de equilibrio entre los intereses de los socios con los grupos de interés. Se define la responsabilidad social empresarial como el deber que tiene la empresa de operar de manera honorable, otorgando las mejores condiciones para los empleados, protegiendo el ambiente, operando cuidando la calidad de vida de la comunidad donde se desenvuelve y así a la sociedad en general con sus productos (Thompson, et. al, 2012).

Identificación de los stakeholders

Pizzas Di Sebas considera que sus grupos stakeholders (o grupo de interés) externos e internos son los siguientes:

Figura 15. Stakeholders externos e internos de Pizzas Di Sebas



Fuente: Elaboración propia.

La figura 15, presenta quienes son los stakeholders externos e internos de la empresa, se resalta que los internos están referidos a 2 accionistas y dueños de la empresa y 8 empleados de diferentes áreas funcionales.

Rol de los stakeholders en Pizzas Di Sebas

- Los stakeholders internos se conforma en dos grupos: el grupo de gerencia y accionistas que son 2 y uno de los mismos es el chef principal del área de producción, se caracterizan por organizar los empleados, mantener las relaciones con los proveedores, los gremios, el gobierno y contacto con los clientes.

El grupo de los empleados, dónde 2 personas están en la cocina (incluyendo 1 dueño) y velan por el buen suministro de los insumos por parte de los proveedores. Otros 2 empleados se encuentran en administración, quienes se encargan de la nómina y relación con todos los empleados en pro de su beneficio, así como con los accionistas de la empresa en temas financieros y las compras a proveedores de materia prima, contacta con los grupos del gobierno y con el resto de los proveedores de servicios. Por último, el grupo de comercialización que son 5 que sostiene el mayor contacto con los clientes y la competencia, se encuentran dedicados a esta tarea.

- El grupo de los stakeholders externos: los clientes principalmente es el target que aporta el ingreso financiero, divulga a otros en la comunidad los beneficios de consumir en la pizzería y ayuda en la captación de nueva clientela y proyectando la imagen. Los proveedores que garantizan abastecer la materia prima e insumos para el restaurante (identificados en la tabla 7).

La competencia que son los que se desenvuelven localmente en el mismo ramo, con su participación en el mercado promueve las expectativas de los clientes y la creatividad de Pizza Di Sebas para promocionar sus productos. Los gremios son organizaciones donde se ejecutan las actividades de registro y relación de apoyo legal y comercial. El gobierno su relación se basa en el cumplir con las regulaciones, de manera que la pizzería opere en condición formal y en protección de los derechos de los clientes.

Otro grupo de interés externo es la comunidad de Usaqué, que forma la demanda potencial y real de la pizzería, se trata de tener iniciativas en sus espacios comunes de mutuo beneficio para atender la responsabilidad social empresarial con actividades que fomenten la integración y aportes sustentables para el desarrollo de la comunidad.

Actividades de Involucramiento Empresa-Stakeholders

Todos los grupos estarán involucrados en la gestión exitosa de la pizzería, por ello, se establece las siguientes acciones basada en tres categorías que definen la responsabilidad social de la empresa:

- Estrategias Económicas: la política establecida por Pizza Di Sebas trata de ser congruente en las decisiones tomadas que afecten los grupos de interés, que sean

compatibles con los proyectos de vida de los empleados y tomar en cuenta los valores sociales ante que los valores económicos.

Actividades: Se tomará en cuenta mantener una conducta ética ante el proceso productivo y satisfacción del cliente como valor útil, por lo que se elaborará un código de ética para el comportamiento de cara al cliente y la organización. A nivel contable se responderá a los accionistas con la distribución de las utilidades, cumplimiento con el sistema regulatorio del país y buena administración. En lo social se tendrá presente la provisión presupuestaria en beneficio de los niños de la comunidad con actividades recreativas con el propósito de llevar una campaña de sensibilización de consumo saludable.

- Estrategia Ambiental: Incorporar en la gestión de la empresa el impacto ambiental, enfocándose con el tratamiento de los desechos, el uso del agua y la energía.

Actividades: Las acciones que se aplicarán en lo ambiental son reciclar y separar los residuos según los códigos de colores para atender y reducir los impactos que la pizzería podría generar. Utilizar los residuos orgánicos aprovechables como un compostaje para el abono de las jardinerías aledañas a la pizzería y programar de forma conjunta con la comunidad un espacio para crear un huerto. Actuación con la comunidad organizada de campañas educativas para fomentar la educación ambiental en los colegios y centros culturales de la zona.

- Estrategia Social: se procurará integrar a los empleados de forma participativa en la gestión, fomentar valores de responsabilidad social.

Actividades: Entregar calidad profesional y personal de los empleados con capacitación e incentivos que promuevan la responsabilidad social. Proporcionar los empleos disponibles para la población de Usaquén. Por otra parte, actuar de forma transparente ante la sociedad y contribuir con su desarrollo.

Código de Ética de Pizzas Di Sebas

Objetivo	Brindar la mejor experiencia al cliente en cuanto al trato, comida gustosa y saludable, alta calidad de los alimentos ofrecidos.
-----------------	---

Principios	Los empleados deben tener siempre una actitud integra, positiva, amigable y asertiva, principalmente los encargados de la atención a los clientes. El chef debe ser una persona preparada profesional y con experiencia previa, que se perciba sensibilizado con la alimentación sana y preferencia hacia lo orgánico. Los empleados deben expresarse con voz clara y respetuosa al momento de ofrecer las pizzas en tienda y en línea. Uso de la indumentaria correcta y uniformes que se aprecie la pulcritud y cumplimiento de normas de higiénicas. Los alimentos deben pasar por la verificación correspondiente de calidad antes de usarse en la preparación de las pizzas. El personal encargado debe mantener limpias todas las mesas disponibles, también las áreas de la cocina, hornos y almacén. Destinar los residuos cumpliendo los códigos de colores para los residuos en los pipotes correspondientes. Aportar todos en la empresa y stakeholders en la política de economía circular. Atender todos los reclamos de los clientes con la mejor actitud y voluntad de solucionar efectivamente. Nadie en la empresa, puede asumir actitudes de discriminación, acoso sexual, soborno, atención preferencial, a un cliente, compañero de trabajo u otro miembro relacionado con la empresa.
Valores	Atención, limpieza efectiva, alimentos de calidad, compromiso, respeto, puntualidad, inclusión y asertividad.

4. Planeación Estratégica

Se conoce que la planeación es una función administrativa que refiere la fijación de objetivos en la empresa, establece las estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes de acción que se ejecuten en un tiempo determinado en las áreas funcionales. Lo relevante de la planeación estratégica es que reduce la incertidumbre poniendo la mayor atención hacia

el futuro y minimiza los desperdicios porque cuando las actividades se coordinan con un fin se observan las ineficacias y por tanto se corrigen (Robbins y Coulter, 2014).

En tal sentido, esta sección pretende exponer una serie de matrices que señalan factores y características internas y externas en el funcionamiento de la empresa que facilitan determinar las estrategias y formulación de los planes en un plano objetivo de su desarrollo y comportamiento organizacional.

- Construcción de la Matriz PESTEL

Figura 16. Análisis PESTEL

Factores políticos Estabilidad del gobierno Políticas fiscales Políticas en mejoras para las MiPymes	Factores económicos Inflación Crisis financiera Impuestos Servicio de entrega a domicilios Expansión del mercado Poder adquisitivo de los clientes	Factores socioculturales Estilo de vida Identidad social y cultural. Servicio amigable en plataformas de comercio electrónico. Comensales nativos tecnológicos
Factores Tecnológicos Apps de grandes tiendas de pizza. Gadgets tecnológicos aplicados a los alimentos saludables como el Diet sensor. Inteligencia artificial en cartelería Digital en sitios comida rápida. Ciberseguridad.	Factores ecológicos Cultura del reciclaje. Fomento de la sostenibilidad con uso mínimo de productos no Degradables. Empaques ecológicos. Políticas ambientales para desechos	Factores legales Regulaciones tributarias municipales Seguridad social Normas sanitarias Protección de datos

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la figura 16 una serie de aspectos del entorno de la empresa Pizza Di Sebas que inciden en su gestión, resaltando con prioridad la situación del acceso a créditos bancarios para las microempresas, que en la actualidad está mejorando sus concesiones dando mayor participación a los emprendedores donde organismos como el Ministerio de Comercio Industria y Turismo contiene políticas de capacitación, asesoría y canalización para créditos moderados que deben aprovechar. Otro dato clave, es el comportamiento de la inflación que mantiene un índice de desaceleración con 9,2% a partir del segundo trimestre del 2023, lo que genera un entorno económico de mejor estabilidad. Desde los aspectos de cuidado, el servicio de entrega a domicilio con empresas aliadas a pesar de ser una ventaja no incurrir en este costo y satisfacer al cliente, se debe hacer seguimiento que estos varían

sus precios de entregas y determinan los tiempos de entrega que a veces resultan no satisfactorios para los clientes.

- Construcción de la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio

Tabla 19. Análisis POAM

Calificación Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos:									
Apertura económica	X							X	
Inflación				X			X		
Reforma tributaria del 2022 (aumento de tasas)					X			X	
Apoyo para pequeños negocios	X						X		
Política fiscal			X					X	
Estabilidad cambiaria						X			X
Servicio de entrega a domicilio (var. costo-tiempo)				X			X		
Políticos:									
Estabilidad del gobierno			X						X
Situación en las instituciones crediticias del país	X						X		
Programas de reactivación económica para las MiPymes		X					X		
Sociales:									
Paz social					X			X	
Reformas del sistema de seguridad social		X						X	
Presencia de clase media y alta	X						X		
Índice delincuencia					X				X
Estilo de vida saludable	X						X		
Clientes nativos tecnológicos	X						X		
Tecnológicos:									
Servicio de telecomunicaciones	X						X		
Adaptabilidad al servicio de compra con alto contenido digital.	X						X		
Automatización de la comercialización	X							X	
Manejo de apps		X						X	
Gadgets tecnológicos aplicados como el Diet sensor.						X			X
Inteligencia artificial en cartelería digital para auto pedido	X							X	
Implemento ciberseguridad		X						X	
Geográficos:									
Ubicación de la localidad Usaqué	X						X		
Acceso a transporte						X		X	
Competitivos:									
Alianzas estratégicas	X						X		
Competidores				X			X		
Uso de sitios web y redes sociales para compras	X						X		
Productos sustitutos				X				X	

Nota: A= Alto, M= Medio y B= Bajo

- Construcción de la Matriz de Evaluación del Factor Externo

Tabla 20. *Matriz EFE*

Factores Externos Claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Crecimiento astronómico de la publicidad en internet	0.15	3	0.45
2. Incremento de la demanda causada por la tecnología	0.10	2	0.20
3. Demanda potencial de estratos 5 y 6	0.05	4	0.20
4. Programas de créditos para la microempresa	0.10	3	0.30
5. Creciente estilo de vida saludable	0.15	4	0.60
Amenazas			
1. Aumento de los costos de la materia prima	0.15	2	0.30
2. Alta competencia (Dóminos, Papa John's, otros)	0.10	2	0.20
3. Cambios de precios y entregas tardías de las empresas de entrega de servicio a domicilio	0.05	2	0.10
4. Inteligencia artificial en cartelería digital para auto pedido	0.05	1	0.05
5. Participación en el mercado de productos sustitutos	0.10	2	0.20
Total	1.0		2.60

Fuente: Elaboración propia.

El valor total ponderado es de 2.60 siendo un valor promedio, que indica es un puntaje donde la empresa está en condiciones de responder a las amenazas en lo básico y aprovecha las oportunidades, pero debe reforzar estrategias en los factores claves más representativos para su crecimiento, como la incorporación de tecnología y marketing digital, revisar y actuar ante una competencia agresiva en el mismo rubro y en los productos sustitutos.

- Construcción de la Matriz de Perfil de Capacidades Internas de la empresa

Tabla 21. *Matriz PCI*

Calificación	Grado Fortalezas			Grado Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidades									
Directiva:									
Responsabilidad social	X						X		
Evaluación y pronóstico del medio	X						X		
Flexibilidad de la estructura organizacional						X			X
Diseño de procesos basada en normas ISO 9001		X					X		
Habilidad para responder a la innovación tecnológica				X			X		
Incorporación de estrategias de impacto ambiental	X							X	

Identificación de los stakeholders	X			X	
Habilidad en el manejo de la inflación				X	X
Competitiva:					
Fuerza de la pizza saludable personalizada	X			X	
Lealtad del cliente			X	X	
Participación en el mercado			X	X	
Bajos costos de ventas y distribución	X			X	
Flexibilidad para el desarrollo de nuevos productos			X		X
Ventaja en el crecimiento del mercado		X			X
Disponibilidad de proveedores	X			X	
Manejo de acciones de marketing digital			X	X	
Financiera:					
La inversión inicial proviene de financiamiento			X	X	
Grado de respuesta a su capacidad de endeudamiento	X				X
Aprovechamiento del uso de la herramienta de crowdfunding	X			X	
Retorno de la inversión	X			X	
Habilidad de competir con precios			X	X	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			X	X	
Tecnológica:					
Incorporación de plataforma para comercio electrónico.	X			X	
Nivel de tecnología en la producción			X		X
Capacidad de innovación		X			X
Talento humano:					
Nivel de profesionalización	X			X	
Experiencia en técnicas de cocina	X			X	
Promoción de la participación		X		X	
Nivel de remuneración			X	X	
Riesgo y accidentalidad				X	X
Equipos de trabajos por área funcional completo			X	X	

Nota: A= alto; M= medio; B= bajo.

- Construcción de la Matriz de Evaluación de Factor Interno

Tabla 22. Matriz EFI

Factores Internos Claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
1. Proceso de producción liderizado por un chef	0.10	4	0.40
2. Productos tradicionales y saludables personalizados	0.10	3	0.30
3. Servicio delivery	0.05	3	0.15
4. Sitio web para compras en línea	0.08	3	0.24
5. Estrategias de responsabilidad social	0.05	3	0.15
6. Fuerza de la pizza saludable	0.15	4	0.60
Debilidades			
1. Nuevos en el negocio de pizzas	0.05	1	0.05
2. Capacidad de innovación	0.02	2	0.04

3. Participación en el mercado	0.10	2	0.20
4. Competir con precios	0.10	2	0.20
5. Equipos completos de empleados	0.05	2	0.10
6. Lealtad de clientes	0.05	2	0.10
7. Experiencia en marketing digital	0.10	2	0.20
Total	1.0		2.73

Nota: Los valores de las clasificaciones son: 1= debilidad principal, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza principal.

El resultado de la matriz EFI es de 2.73 lo que responde a una posición interna sólida, donde contar con profesionales en preparación de alimentos, ofrecer tipos de pizzas saludables y personalizadas son su fuerza. Mientras que, su nueva incursión en marketing, baja participación en el mercado y la competencia de precios son su gran debilidad.

- Construcción de la Matriz DOFA

Tabla 23. Análisis DOFA

FODA	Oportunidades:	Amenazas:
	1. Existencia de proveedores de vegetales e insumos orgánicos locales. 2. La ciudad de Bogotá reconocida por contener las mejores condiciones para invertir en América Latina. 3. Crecimiento del consumo de comida rápida fuera del hogar en 14,9%. 4. Amplio segmento de demanda potencial. 5. Ubicación geográfica en zona de estratos 5 y 6. 6. Tendencia de buscar alimentos saludables como nuevo estilo de vida. 7. Acceso a instituciones de gobierno, bancos y herramienta de crowdfunding para buscar el financiamiento. 8. Uso del internet para compras en Usaquén es de un 50% de la población.	1. Alta competencia de grandes cadenas de pizzas. 2. Alta participación de productos sustitutos como la hamburguesa y el pollo con variantes de menor precio. 3. Variación de los precios de la materia prima principal la harina. 4. El poder adquisitivo y competencia agresiva influencia la fijación de precios. 5. Cultura de promociones en los restaurantes de Usaquén a través de vías digitales. 6. Altas regulaciones ambientales 7. Introducción de dispositivos de cartelera digitales para el auto pedido
Fortaleza:	Estrategias FO	Estrategias FA
1. Producto personalizado de pizza saludable y tradicional. 2. Tienda exclusiva para los comensales de pizzas. 3. Promueve un modelo de negocio con comercio electrónico. 4. Proyección de una comida	1. Postular los planes de financiamiento y tramitar ante las instituciones para que se garantice la operatividad del proyecto, teniendo en cuenta su factibilidad de rentabilidad. 2. Desarrollar la experiencia del cliente, basada en el consumo de un	1. Implementar un programa agresivo de marketing digital, para el crecimiento del volumen de ventas y posicionamiento en el mercado, con la promoción de los productos en mejora de la rentabilidad de la empresa.

rápida de tipo italiana y saludable.	producto de comida rápida saludable comparable con el buen gusto de lo tradicional realizado por profesionales.
5. Definición de procesos y cadena de valor basado en normas ISO.	
6. Contiene los perfiles y funciones de cargos definidos.	
7. El proyecto es factible a nivel financiero.	
8. Cultura de satisfacer la experiencia del cliente.	

Debilidades:	Estrategias DO	Estrategias DA
1. Falta del desarrollo de una plataforma digital que gestione el servicio a domicilio con los aliados	1. Ofrecer los productos de pizzas, centrado con el uso de la tecnología, para la satisfacción de los clientes al realizar sus compras, desde el confort de su hogar a través de internet, que aumente la cuota del mercado en la localidad de Usaquén.	1. Preparar la negociación con los proveedores para preservar la calidad de los productos, mejores precios y la modalidad del inventario justo a tiempo.
2. Altos costos de empaques que resguarden la calidad del producto con entrega a domicilio.		2. Diseñar un programa de incorporación progresiva de empleados que fortalezcan el equipo de trabajo con alta formación en atención centrada en satisfacer al cliente.
3. Inicio con un equipo de trabajo reducido.	2. Iniciar el desarrollo tecnológico propio para la plataforma de enlaces con los aliados del servicio a domicilio.	
4. Alta rotación del inventario		

Fuente: Elaboración propia.

- Construcción de la Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 24. *Matriz de perfil competitivo*

Factores Claves de Éxito	Di Sebas			Domino's		Jeno's Pizza	
	Valor	C	VP	C	VP	C	VP
1. Marketing digital	0.20	1	0.20	4	0.80	2	0.40
2. Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
3. Competitividad en precios	0.08	2	0.20	3	0.30	2	0.20
4. Posición financiera	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
5. Lealtad de los clientes	0.12	2	0.30	3	0.45	3	0.45
6. Participación en el mercado	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
7. Pizza saludable y personalizada	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20
8. Potencial de crecimiento	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Total	1.0		2.30		3.25		2.50

Nota: C= Clasificación; VP= Valor Ponderado. Los valores de las clasificaciones son: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal.

La tabla 24, en su valoración ponderado total, Pizza Di Sebas es la más débil con 2.30 por ser un nuevo proyecto, Domino's pizza la más fuerte con 3.25 por ser una cadena con trayectoria internacional y Jeno's con 2.50 con buena experiencia, su ubicación en

centro comercial y base financiera. Sin embargo, recibir clasificaciones altas no es definitiva en considerarse quien es la mejor empresa, las cifras revelan fortalezas y debilidades en las empresas, que pueden tomar las cifras para tomar decisiones que sean significativas.

Análisis de la MPC:

- a) El modelo de negocio de comida rápida en pizzas, es un negocio con alto potencial de crecimiento, que se concentra y lo demuestra la trayectoria de la competencia Domino's y Jeno's, quienes presentan la mayor fortaleza.
- b) La intensidad y estabilidad financiera, con el factor posición financiera en la matriz se evidencia que la competencia de Domino's es superior al resto, es una empresa con presencia en todo el mundo y fuerte volumen de ventas.
- c) Facilidad para entrar al mercado, para pizzas Di sebas en la actualidad estaría en sus inicios un poco bajo, pero su ventaja competitiva que resalta ante sus competidores es su producto de pizza saludable y personalizada, el cual a pesar de que sus competidores tienen pizza vegetariana sus masas permanecen siendo las tradicionales y Di Sebas ofrece un producto realmente saludable. Esto será la oportunidad para posicionarse en el mercado y destacarse ante sus fuertes competidores.
- d) A nivel de la competitividad en los precios, a pesar de mantener poca variación de precios entre las empresas relacionadas en la matriz, efectivamente la demanda es sensible a los precios y provoca variaciones en la cantidad demandada, la fortaleza financiera de las empresas Domino's y Jeno's al promocionar algún descuento o producto de menor precio será una amenaza para Di Sebas, ya que sus productos por ser saludables tienen costos más altos.

5. Formulación Estratégica

5.1. Selección y Priorización de Estrategias:

5.1.1. Estrategia de Mercadeo y Plan de Acción

- Implementar planes agresivos de marketing digital que concentre los recursos para aumentar la participación en el mercado, posicionar su imagen y el reconocimiento de los productos saludables y personalizados.
- Promover el canal de distribución de los productos con el comercio electrónico y sitio web, redes sociales, asegurando el buen servicio, la calidad, exclusividad, el aporte continuo del equipo de talento humano, de manera que impulse la rentabilidad y relación con los clientes para incentivar la recompra.

Tabla 25. *Plan de acción de marketing*

Proyecto Estratégico	Plan de gestión de Marketing y experiencia del cliente		
Indicador de gestión	Aumento de ventas anuales del 8% Aumento de participación en el mercado anual del 2% Afiliaciones de clientes al sitio web Cantidad de seguidores en redes sociales		
Programa	Acciones	Plazo	Tareas
Definición de Tácticas y acciones de marketing digital	Campaña promocional de la presencia en línea de Pizzas Di Sebas	1 mes	Creación del sitio web. Creación de presencia en redes sociales. Posicionamiento en buscadores de internet. Creación en directorios de Google my Bussiness. Creación de un blog
	Implementación de la tienda virtual.		Elaboración de catálogos de productos. Incorporación de un hosting de calidad y garantía. Añadir los métodos de pago posibles.
Promoción de la venta de pizzas saludables y pizzas personalizadas	Implementar un sistema de gestión de contenidos.	Continuo	Aprovechar email de marketing, redes sociales, utilizar el SEO y Marketplace para atraer tráfico.
	Aumento de ventas en línea		Conformación de una base de datos de clientes locales. Mantener un contenido útil de la empresa por las redes. Presentar una experiencia amigable y fácil de la tienda para la compra. Ofrecer seguridad de datos a los clientes. Regalar cupones de descuentos. Atención e interacción con los clientes para la venta efectiva.
Incorporación de una	Diseño de		Aplicar descuentos temporales del 10% para los clientes fidelizados.
campana de publicidad	promociones y publicidad	3 mes	Aplicar precios de paquetes, tipos de pizzas por tamaño Utilización de videos por redes sociales
Informes de gestión	Evaluación del seguimiento y	Continuo	Presentación de resultados semanalmente

control

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Estrategia Operativa

- Implementar un desarrollo tecnológico propio para el manejo de la plataforma que facilite el enlace con los aliados del servicio a domicilio, de manera que la atención al cliente se realice en menor tiempo y efectivamente.
- Controlar las operaciones de producción de pizzas, que garantice la calidad de toda la materia prima e insumos para elaborar las pizzas, cumpliendo los procedimientos y negociaciones con los proveedores.

Tabla 26. Plan de acción operativa

Proyecto Estratégico	Plan de gestión operativa		
Indicador de gestión	Aumento de pedidos en línea 50% con despacho a domicilio de las ventas generadas Disminución del tiempo de entrega al cliente del pedido Cantidad de Programas de formación Alcance de manuales de procedimientos 100%		
Programa	Acciones	Plazo	Tareas
Implementación de plataforma para servicio a domicilio	Enlace con aliados que prestan el servicio	1 mes	Reuniones con aliados del servicio Programa de instalación de equipos ofimáticos, software y conectividad Desarrollo de la plataforma de enlace
	Capacitación		Formación del personal de ventas en línea.
Desarrollo de manuales de procedimientos y guías de compras	Elaborar manual de procedimientos	6 meses	Diseño de los procedimientos de la empresa Elaborar el recetario y guía nutricional Establecer los proveedores que cumplen los parámetros exigidos para el suministro de la materia prima.
Informes de gestión	Evaluación del seguimiento y control	Continuo	Presentación de resultados semanalmente

Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Estrategia Financiera

- Diligenciar el financiamiento para el proyecto y concretar los recursos para la inversión total teniendo como ventaja la factibilidad actual del proyecto, la ratio de rentabilidad en 38% y el alto potencial de crecimiento del sector de comida rápida en el país que garantiza los ingresos a largo plazo.

Tabla 27. *Plan de acción de inicio de operaciones*

Proyecto Estratégico	Plan de gestión de inicio de operaciones y financiamiento		
Indicador Global	Inicio operativo del proyecto Pizza Di Sebas 100%		
Programa	Acciones	Plazo	Meta
Plan de Financiamiento por Bancos y organismos públicos	Elaborar el plan de financiamiento	1 mes	Exposición de motivos y descripciones de ratios financieros
	Gestión ante organismos de entidades financieras en Bogotá		Ejecución de solicitudes y entrega de documentos, Crédito aprobado.
Procura de financiamiento por crowdfunding	Preparar el video promocional de la empresa con cifras y atractivos motivacionales hacia un nuevo estilo de vida saludable	1 mes	Divulgar el video en la plataforma especializada de crowdfunding.
	Activar el contacto y relaciones con los Backer interesados		Concretar los acuerdos de negociación e interese por las partes.
Instalación y pre operaciones de la empresa	Registro del proyecto y cumplimiento con regulaciones.	3 meses	Registro en la cámara de comercio, gremios y pagos de aranceles
	Adquisición de mobiliarios, equipos, maquinaria, materia prima, arrendamiento del local.		Adecuación del local y suministro de los insumos para la preparación de las pizzas.
	Contratación del personal	1 mes	Incorporación inicial de 1 asistente de cocina, 1 administrador, 2 especialista en venta.
	Capacitación del personal centrado en la satisfacción del cliente y sostenibilidad ambiental		Ejecución de 4 talleres de formación: Valores, experiencia del cliente, ventas, preservación del ambiente
Inicio de operaciones	Campaña promocional de inauguración y fijación de fecha.	1 semana	Ejecución de Operaciones de producción y ventas de pizzas.
Informes de gestión	Elaboración de informes de seguimiento y control administrativo y operativo	1 semana	Presentación de resultados semanalmente

▪ Fuente: Elaboración propia.

5.1.4. Estrategias de Sostenibilidad Ambiental

- Reducir el impacto negativo que Pizza Di Sebas pueda generar al medio ambiente, realizando actividades de reciclaje y separar los residuos, promoviendo el plan de eficiencia energética, capacitación de los empleados para el desarrollo sostenible y uso de materiales biodegradables.

Proyecto Estratégico	Plan de gestión de sostenibilidad ambiental		
Indicador de gestión	Reducir el consumo eléctrico 20% Reutilizar los residuos 20% Formación a trabajadores 2 talleres		
Programa	Acciones	Plazo	Tareas
Prevención del impacto ambiental	Gestión Integral de Residuos	Continuo	Impartir una campaña de sensibilización del manejo de los residuos a los trabajadores. Ubicación e identificación de ellos pipotes de desechos con códigos de colores Identificar todos los tipos de desechos generados por la empresa Seleccionar los residuos que pueden ser reciclados
	Gestión de eficiencia energética		Elaborar el plan de eficiencia energética Elaborar el plan de ahorro de energía eléctrica con el sistema de iluminación Determinar la carga energética y reducir Sustitución de tecnología ineficiente
Informes de gestión	Evaluación del seguimiento y control	Continuo	Presentación de resultados cada mes

Fuente: Elaboración propia.

5.1.5. Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial

- Elaborar el código de ética para Pizza Di Sebas basada en los valores y consecuencias sociales resultantes de sus operaciones priorizándolas ante los conceptos económicos, soportado con el involucramiento de los stakeholders en la gestión de la empresa.

Tabla 28. *Plan de gestión de responsabilidad social*

Proyecto Estratégico	Plan de gestión de Responsabilidad social		
Indicador de gestión	Divulgación del código de ética a los stakeholders 100% Formación en el manejo de residuos 4 encuentros en el año Formación en alimentos saludables 4 encuentros en el año Acompañamiento actividades deportivas en la comunidad 1 semestral		
Programa	Acciones	Plazo	Tareas
Programa de	Código de Ética	2 meses	Realizar jornadas de divulgación del código

Ética de la empresa			de ética con los stakeholders y propiciar lluvias de ideas y el uso de buzón de sugerencias, para fortalecerlo Diseño y publicación en la empresa con vista pública del código de ética
Programa de educación ambiental	Actividades de formación ambiental en la localidad	Continuo	Preparar un plan de formación y sensibilización para el manejo de los residuos Programar actividades de encuentros conjuntos en centros educativos de Usaquén Participar en actividades deportivas de la comunidad
Programa de educación nutricional	Actividades de divulgación de la alimentación saludable	Continuo	Preparar material de propaganda con contenidos de alimentos saludables. Realizar jornadas de entregas de información en la tienda y comunidad Promover la realización de un huerto en los colegios
Informes de gestión	Evaluación del seguimiento y control	Continuo	Presentación de resultados cada mes

Fuente: Elaboración propia.

6. Control y Evaluación

6.1. Cuadro de Mando: Indicadores de Gestión

Tabla 29. Definición de Indicadores

Perspectiva	Objetivo	Nombre del Indicador/descripción	Fórmula	Frecuencia
Financiera	Garantizar la rentabilidad, productividad y crecimiento de la empresa	Productividad: situación de eficiencia de la empresa	Pizzas producidas/ Recursos utilizados	Mensual
		Ejecución de Presupuesto: Muestra las cifras COP ejecutadas	Pesos ejecutados/ Meta programada	Mensual
		Ventas Realizadas: cifras monetarias de ventas totales registradas	Ventas totales ejecutadas/ Meta ventas programada	Mensual
		Rentabilidad de las ventas: cifras sobre la utilidad que se debe percibir.	Precios de venta/costos de producción	Mensual
Clientes	Asegurar la captación, relación y satisfacción del cliente	Iniciaciones de clientes: Indica los registros de los clientes en la tienda virtual	No. de afiliaciones diarias/Meta programada	Diaria/ mensual
		Tasa de conversión: Revela el tráfico de visitantes en la página web	Cantidad de clientes con Ventas realizadas / Visitas totales de clientes en la página web	Mensual
		Captación de clientes:	Ventas nuevos	Mensual

			clientes/ Ventas totales (clientes regulares y nuevos)	
		Seguidores de las redes sociales: la cantidad de personas que deciden seguir la empresa por las redes sociales	Cantidad diaria de nuevos seguidores de Facebook, Twitter y otros.	Diario
		Satisfacción del cliente: Indica la proyección de la imagen y marca de la empresa	Cantidad de reclamos/ Cantidad total de clientes atendidos	Mensual
Procesos	Asegurar la calidad y producción	Resolución de pedidos: Indica el tiempo en atender el cliente.	Tiempo de resolución de pedidos (inicio-fin)	Mensual
		Gastos administrativos: determinar su dimensión específica en los ingresos	Gastos administrativos/ ingresos totales	Mensual
		Participación en el mercado	Ventas absolutas/ ventas totales del segmento del mercado	Mensual
		Rotación del inventario cárnico	Costo de los productos vendidos/ promedio de inventario	Diario
		Seguimiento en la aplicación de estrategias	Estrategias ejecutadas/ estrategias planificadas	Mensual
Aprendizaje y desarrollo	Formar y especializar a los empleados y aliados en la preparación de los productos	Capacitación del personal en técnicas de cocina, atención al cliente, actuación sostenible, atención en línea.	Cantidad de empleados participantes/ desempeño laboral	Mensual
		Rotación del personal	Cantidad de Personal activo/ cantidad de personal inicio de período	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía Mayor de Bogotá (2018). La localidad de Usaquén.
https://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2018documentos/18092018_Usaqu%C3%A9n%20diagn%C3%B3stico%202017%20-%20SDIS.pdf
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2021). Estrategia Territorial Integral Social- ETIS, localidad Usaquén. Secretaría Distrital de Integración Social.

- https://www.integracionsocial.gov.co/images/_docs/2021/transparencia/ETIS_Localidad_1.pdf
- Amaya, J. (2020). Estas son las aplicaciones de domicilios más usadas en medio de las cuarentenas. *La República*. <https://www.larepublica.co/internet-economy/>
- ANDI (13 de octubre de 2021). La industria molinera de trigo en Colombia está siendo impactada por el incremento de los insumos. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17105-la-industria-molinera-de-trigo-en-colom>
- Arenales, J. (4 de octubre de 2022). Domino's Pizza, Papa John's y Piccolo lideran el mercado de las pizzas en Colombia. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/>
- Arjonilla, S. y Medina, J. (2011). *La gestión de los sistemas de información en las empresas*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Banco Mundial (7 de junio de 2023). *Colombia: panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Barón, J., Cote, S., Barragán, M. y Torres, S. (2021). Análisis del uso del comercio electrónico de los restaurantes de la zona gastronómica de la localidad de Usaquén Bogotá. *Revista En Contexto*. 10 (16), 201-221. <file:///C:/Users/Windows/Downloads/document-8.pdf>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Colombia. Pearson Educación.
- Castro, E. (2019). *Método simplificado para calcular la demanda*. Repositorio institucional UPTC. <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/handle/001/5536/>
- Cideu (s.f.). Bogotá. <https://www.cideu.org/miembro/bogota/>
- Colombia Retail (12 de mayo de 2021). Hamburguesas, así está el mercado en Colombia. *Asociación Colombiana de Retail*. <https://colombiaretail.com/hamburguesas-asi-esta-el-mercado-en-colombia/>
- Colombia Retail (2021b). *Las cifras de la venta de pizzas en Colombia*. <https://colombiaretail.com/cifra-de-venta-de-pizza-en-colombia/>
- Cortina, M. (2018). *Diseño de un plan ambiental en el restaurante relitos grill & beer*. [Trabajo de grado]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17326/>

- DANE (26 de abril de 2022). Pobreza monetaria y grupos de ingreso en Colombia, resultados 2021. DANE, información para todos. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2021/Presentacion-pobreza-monetaria_2021.pdf
- DANE (2023). *Índice de precios al consumidor*, información a mayo 2023. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>
- Díaz, S. (9 de febrero de 2023). *Domino's Pizza y Papa John's ocupan 60,3% del mercado de pizzas en Colombia*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/domino-s-pizza-y-papa-john-s-ocupan-60-3-del-mercado-de-pizzas-en-colombia-3540925>
- Fisher, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México. McGraw-Hill Interamericana de editores.
- García, G. (10 de septiembre de 2021). Alimentos saludables, aumenta 15% su consumo. *The Food Tech*. <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/alimentos-saludables-aumenta-15-su-consumo/>
- Google Maps (2023). *Santa Bárbara, Usaquén, Bogotá*. [Consulta 22 de julio de 2023]. <https://www.google.com/maps/place/Santa+Barbara,+Usaqu%C3%A9n,+Bogot%C3%A1,+Colombia/>
- Goula (27 de mayo de 2022). *Estas son las empresas líderes del delivery en Colombia*. <https://goula.lat/enterate/estas-son-las-empresas-lideres-del-delivery-en-colombia/>
- Granda, G. y Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Revista economía Industrial*, 381, 71-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3789642>
- Gualtero, D., Castelblanco, L. y Claros, M. (2021). *Propuesta para la creación de una pizzería con ambientación de golf, ubicada en la UPZ*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/13364/1/TEPRO_GualterosSalamancaDoraYamile_2021.pdf
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*, la ruta cuantitativa cualitativa y mixta. México. McGraw Hill Interamericana de Editores.

- Hynum, R. (diciembre 2022). Pizza Power Report 2023: ¿Están regresando los independientes? *PMQ Pizza Media*. <https://www-pmq-com.translate.google/pizza-power-report-2023/>
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Madrid. Pearson Educación S.A.
- La Barra (24 de febrero de 2020). Así está el consumo de la pizza en Colombia. *Revista La Barra*. <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/asi-esta-el-consumo-de-la-pizza-en-colombia>
- Largo, J. (1 de agosto de 2023). *Estas son las ciudades donde más se consume comida vegetariana y vegana*. Infobae. <https://www.infobae.com/colombia/2023/08/02/>
- La República (5 de junio de 2023). *Las ciudades de América Latina que hacen parte de la lista mundial de mejor reputación*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/>
- Lechuga, J., Cruz, F. y Cazallo, A. (2018). Grupos de interés en la estrategia de responsabilidad social corporativa de organizaciones. En: Prieto, R., Urribarri, A. y Paz, A. *Sustentabilidad en las organizaciones, acciones y perspectivas del presente con visión de futuro*. (pp. 69-94). Colombia. Universidad Simón Bolívar.
- Mall & Retail (s.f.). *La pizza una categoría que crece y una de las preferidas en los centros comerciales*. [Consulta 20 de abril de 2023]. https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=356
- Ministerio del Ambiente (2019). *Gobierno unifica el código de colores para la separación de residuos en la fuente a nivel nacional*. <https://archivo.minambiente.gov.co/index.php/noticias-minambiente/>
- Mondragón, A. (s.f.). *Una ruta de comida vegetariana y vegana por Medellín*. Colombia Visible. <https://colombiavisible.com/>
- Organización Internacional de Normalización (s.f.). *ISO 9001:2015, Sistemas de gestión de la calidad*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Peiró, R. (1 de septiembre de 2021). Cadena de valor. *Economipedia.com*. <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Portafolio (20 de junio de 2016). Vea cómo y por qué cambió el negocio de la pizza en Colombia. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/vea-cambio-negocio-pizza-colombia-497773>

- Portafolio (14 de septiembre de 2018). Así consumen pizza los colombianos. *Portafolio*.
<https://www.portafolio.co/tendencias/asi-consumen-pizza-los-colombianos-521044>
- Risco, A. (2021). *Clasificación de las investigaciones*. Universidad de Lima.
<https://hdl.handle.net/20.500.12724/10818>
- Rivera, J. y De Garcillán, M. (2007). *Dirección de marketing, fundamentos y aplicaciones*. Madrid. ESIC Editorial.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México. Pearson Educación.
- Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2019). *Microeconomía con aplicaciones con Connect*. México. McGraw-Hill Interamericana de editores S.A. de C.V.
- Servicio Legal (14 de abril de 2020). *Sociedad por acciones simplificadas en Colombia: la mejor forma de emprender*. <https://serviciolegal.com.co/>
- Solórzano, S. (9 de febrero de 2021). Hoy se celebra el día internacional de la pizza y estas son las cifras del mercado nacional. La República.
<https://www.larepublica.co/empresas/>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México. McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Valora Analitik (30 de enero de 2023). *Comidas fuera del hogar, canasta que más creció en Colombia en 2022*. <https://www.valoraanalitik.com/?s=>
- Vanguardia (9 de febrero de 2023). Los colombianos comen pizza en pareja y prefieren la hawaiana, según estudio. *Vanguardia.com*.
<https://www.vanguardia.com/entretenimiento/gastronomia/>
- Villacorta, M. (2010). *Introducción al marketing estratégico*. California. Creative Commons.
- Wolf, A. y Mackinson, D. (2 de noviembre de 2020). Vida saludable en América Latina: Alimentación a base de productos vegetal y proteínas alternativas. *Euromonitor International*. <https://www.euromonitor.com/article/>
- Westreicher, G. (2019). Función de demanda. *Economipedia.com*.
<https://economipedia.com/definiciones/funcion-de-demanda.html>
- Zorita, E. (2015). *Plan de negocio*. Madrid. ESIC Editorial.