

Plan de Negocios “Pizza Rock”

Christian Fernando Niño Lozano

**Trabajo Presentado para Optar al Título de
Profesional en Negocios Internacionales**

Tutor:

Julián Arturo Méndez Amaya

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2021

Agradecimientos

“El éxito no llega a la vida por casualidad, se obtiene con esfuerzo, motivación y unión familiar”

Anónimo

Encontrarme en la etapa de culminación de este proceso no sería posible sin el apoyo y la dedicación de los señores y abogados, Jesús Edgar Niño y Elizabeth Lozano quien en sus papeles de padres han sido también mis benefactores, amigos y socios.

Considero también que este es el espacio preciso para agradecer a mi hermano, el abogado Edgar Felipe Niño Lozano, por acompañarme como amigo y motivador y entretanto ser mi guía moral y psicológica en etapas difíciles en las que él no me dejó rendirme. Y a mi segunda madre, la sicóloga Vilma del Pilar Piamonte que me ha brindado su guía y consejo desde su perspectiva profesional como formadora desde etapas tempranas de mi vida y que aún sigue estando presente.

Por último, dedicó esta tesis a todo el cuerpo docente que estuvo presente durante mi formación profesional en la facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, pero especialmente, al docente y MBA Alex Alberto Nicholls Rudas, quien, con su liderazgo, docencia, aprecio y carácter compartió conmigo sus conocimientos necesarios para proyectarme el mundo de los negocios y las finanzas.

Introducción

El presente Plan de Negocios inició como una idea de reunión familiar y se cristalizó gracias a los conocimientos adquiridos durante mis años de estudio en la Universidad Santo Tomás.

Se realiza en el marco normativo del ‘Fondo Emprender’ liderado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) lineamientos que además han sido aprobados como opción de grado para optar por el título de Profesional en Negocios Internacionales del énfasis de emprendimiento de la Facultad de Negocios Internacionales.

El objetivo general del plan de negocios es consolidar la empresa Pizza Rock como una marca líder a nivel local tomando como base la implementación de un modelo de valor compartido el cual influya en la mejora continua de los procesos y en la ejecución de estrategias que posibiliten su expansión a nivel nacional e internacional.

El desarrollo de este trabajo de investigación pretende demostrar la viabilidad del plan de negocio adoptado por la empresa Pizza Rock, la cual fue escogida para entender la relación entre teorías y prácticas administrativas en el sector real y los elementos teóricos relacionados con el plan de negocios desde el enfoque de la RSE como eje fundamental.

La dinámica del mercado colombiano en lo concerniente al segmento económico de alimentos preparados ha presentado configuraciones y consolidación en su estructura desde la apertura económica, la participación de restaurantes de comida rápida procedentes de otros países, además de las exigencias y necesidades del mercado interno, han dado paso al surgimiento de nuevas visiones e identificación de oportunidades para invertir en este sector.

Es así, que encontramos en la capital colombiana una importante demanda de comidas rápidas diariamente, haciendo que este sector sea una oportunidad para los emprendedores. Sin

embargo, la oferta de productos ha ido creciendo vertiginosamente lo que genera un mercado competitivo en el que se hace necesario ofrecer a los consumidores un valor agregado que reúna estándares de alta calidad, recetas exclusivas, asequibilidad y disponibilidad; sin dejar de lado líneas de comida rápida pero saludables para llegar también a aquellos sectores en los que las altas tendencias de cuidado y bienestar gastronómico han ganado un espacio significativo.

Contenido

Plan de Negocios “Pizza Rock”	1
Pizza Rock: de Pasatiempo a Emprendimiento Familiar	8
Módulo de Mercados	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Justificación del Proyecto	15
Antecedentes del Proyecto	17
Análisis del Sector	20
Análisis del Mercado	22
Estructura actual	22
Mercado objetivo	26
Estimación del mercado potencial	29
Perfil del consumidor	33
Análisis de Competencia	34
Benchmarking	37
Estrategias de Mercado	39
Concepto del Producto o Servicio	40
Estrategias de Distribución	43

PLAN DE NEGOCIOS “PIZZA ROCK”	6
Estrategias de Precio	45
Estrategias de Promoción	47
Estrategias de Comunicación	49
Estrategias de Servicio	51
Estrategias de Aprovisionamiento	55
Proyección de Ventas y Política de Cartera	56
Política de Cartera	58
Módulo de Operación	59
Estado de Desarrollo del Producto	64
Descripción del Proceso	66
Necesidades y Requerimientos	68
Costos de Materias Prima por Rueda de Masa	70
Plan De Producción	72
Plan de Compras	74

Lista de Figuras

Figura 1 facturación de las primeras 18 cadenas de pizza en el país	24
Figura 2 Consumo Comidas Rápidas por Habitante en el Mundo.....	25
Figura 3 Demografía de la localidad de Usaquéen.....	27
Figura 4 Tendencias que marcan el año.....	31

Figura 5 Consumo de Comida Rápida	32
Figura 6 Análisis por competencias	36
Figura 7 Elementos del benchmarking	38
Figura 8 Proyección de ventas 2017-2021	57
Figura 9 Pieza publicitaria de ingredientes usados	59
Figura 10 Ficha técnica por sabores (1)	61
Figura 11 Ficha técnica por sabores (2)	62
Figura 12 Ficha técnica por sabores (3)	63
Figura 13 Sabores exclusivos y tradicionales ‘Pizza Rock’	66
Figura 14 Descripción de proceso.....	67
Figura 15 Insumos y materias primas requeridas	70
Figura 16 Esquema de producción de materias primas X total de porciones de producto	73
Figura 17 Equivalencia de insumos, costos y productos	74

Lista de Tablas

Tabla 1 Tabla Informativa Precios, Presentación, Competencia	37
Tabla 2 Presupuesto de mezcla de mercadeo.....	52
Tabla 3 Abastecimiento y pagos a proveedores.....	56
Tabla 4 Valor Presente, Beneficio / Costos, TRI.....	57
Tabla 5 Ficha Técnica de la Pizza General	60
Tabla 6 Costo de materias primas por rueda de masa.....	71
Tabla 7 Plan de compras	75

Pizza Rock: de Pasatiempo a Emprendimiento Familiar

Aledaño a algunos otros establecimientos de comida y cercano a zonas reconocidas y muy frecuentadas por los ciudadanos de Bogotá, nació en el año 2017 ‘Pizza Rock’ una idea que se materializó producto de la jubilación del señor Jesús Niño abogado de profesión, pero emprendedor por vocación.

La primera sede de ‘Pizza Rock’ fue pequeña y austera, se ubicó en un local de propiedad del señor Jesús Edgar Niño antes utilizado con diversos fines comerciales. La inversión inicial fue de treinta millones de pesos, aproximadamente. Los primeros meses del establecimiento fueron difíciles por la cantidad de establecimientos comerciales dedicados al mismo sector que se encontraban cercanos, empero la calidad del producto y el servicio al cliente fueron los motores de impulso para generar un posicionamiento de la marca en la mente de los vecinos de la zona y clientes habituales.

Actualmente, el restaurante continúa en funcionamiento, pero ha ampliado su infraestructura y sus horarios de atención al público, los cuales por lo general son similares a los demás locales, que se definen basados en la tendencia de consumo nocturno.

En los tres años que ‘Pizza Rock’ ha estado en marcha, ha superado diferentes obstáculos de tipo económico y social por circunstancias externas. No obstante, actualmente se enfrenta a nuevos retos dentro del sector de comidas rápidas por el surgimiento de diferentes modelos de negocio que incluyen canales de distribución y reconocimiento de marca innovadoras. Así mismo este es el sector más afectado por la emergencia sanitaria de la covid-19, por lo cual se han tomado medidas de reinversión al diseñar nuevos canales de distribución y comunicación para seguir llegando al consumidor.

Frente al panorama actual y a los períodos complejos empresariales, Porter y Kramer (2011) afirman que las empresas hoy ya no se ven como soluciones para la sociedad, sino como problemas; es decir, que la creación de empresas debe ser entendida desde una perspectiva más compleja debido a la responsabilidad social que estas tienen en la comunidad, por lo tanto es preciso que la administración empresarial desde las pymes hasta las multinacionales se ocupen de una gestión del cambio en la que se contribuya al bienestar de la comunidad que impacta. En palabras de Díaz (2015) “el capitalismo es casi una mala palabra y es necesario que este contribuya también a crear impacto social”.

En efecto, en la actualidad se presentan problemas en el país a causa de la falta de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), especialmente en las empresas dedicadas a la comercialización de comidas rápidas, ya que estas se centran en la producción y generación de valor comercial sin cuidar la salud de los consumidores. La industria de las comidas rápidas es tan grande como perjudicial, durante años las empresas del sector se han preocupado por el retorno a la inversión a través de la venta de productos alimenticios que son tan nocivos como económicos.

La situación ha hecho de la industria un blanco de críticas y demandas pues el consumo excesivo de comidas rápidas ha aumentado las cifras de obesidad, diabetes, altos índices de grasa en la sangre, cardiopatías y otros problemas clínicos, lo que constituye además un problema de salud pública grave. El ejemplo más común en este caso, son los numerosos procesos judiciales que han enfrentado las principales cadenas de comida rápida en el mundo: McDonald’s, Burger King y PepsiCo, entre otros acusados de ser responsables de promocionar alimentos que agudizan problemas sociales y económicos en la salud, sobre todo en países de América Latina en donde los sistemas, a menudo, presentan inconsistencias atendiendo al paciente.

Con base en lo anterior, es notoria la importancia de incluir recetas saludables alineadas con las nuevas tendencias fitness que están adoptando segmentos poblacionales jóvenes y familias bogotanas de la zona norte de la ciudad, quienes además conforman la clientela habitual de ‘Pizza Rock’ pues, el objetivo no es solo cautivar consumidores sino incentivar y contribuir a cuidar su salud.

En este orden de ideas, la proyección directiva de la empresa ‘Pizza Rock’ busca generar un consumo responsable que produzca ganancias monetarias, pero también colectivas, pues la gerencia es consciente de la importancia de la reputación y la creación de una marca que se preocupe por su consumidor. A esta gestión Porter y Kramer (2011) la han definido como:

‘Valor Compartido’ un lineamiento que aumenta la posibilidad de ser competitivo en el mercado. Los autores entienden este término como “políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económicos y sociales.

Por su parte, la estrategia del valor compartido se ha teorizado en las aulas y se ha puesto en práctica en el entorno organizacional dadas la necesidad y la tendencia de mercado que exige un punto de equilibrio entre la generación de valor económico y de valor social para devolver a la comunidad un beneficio debido a todas las bases y servicios que se toman de esta para poder producir los bienes de consumo, es decir, que tanto la sociedad como la empresa obtengan un beneficio de la actividad económica a la que se dedica esta última.

Para tener una idea más clara, Porter y Kramer (2011) sugieren dos maneras en las que se puede lograr dicho valor compartido; por un lado, a través de la reinención de los productos y mercados, su calidad, sus diseños, funcionalidades y servicios que responden a las necesidades sociales del mercado, y, por otro lado; mediante el mejoramiento de los procesos de la cadena de valor, mejorando la cantidad, calidad, costo, procesos de distribución, coordinación de procesos y demás.

Ahora bien, como parte de la estrategia organizacional de la empresa, además del valor compartido se busca afianzar la ventaja competitiva del negocio a través del diseño e implementación de tácticas que permitan alcanzar un valor diferenciado de los demás locales de comida rápida reforzando las fortalezas y superando las debilidades que se conocen. Si bien es cierto que locales de comidas rápidas en Bogotá son muchos, ‘Pizza Rock’ propende distinguirse de su competencia apostándole a la propuesta de la RSE con capacitación permanente a los empleados, atención de calidad al cliente, materias primas frescas y de buena calidad, reduciendo el impacto ambiental en el manejo adecuado de residuos, agua y energía.

Al respecto, el boletín del Centro de Investigación Economía y Sociedad Vidal (2011), apunta que la ventaja competitiva de una empresa debe reforzarse continuamente siendo este el objetivo principal de la organización para así lograr el crecimiento y la expansión empresarial en el mercado reduciendo la competencia. Por lo tanto, la ventaja competitiva debe estar enmarcada en la estrategia organizacional y basada en un plan de acción que pretenda potencializar los atributos comerciales contribuyendo al cumplimiento de los objetivos trazados

Así pues, resulta fundamental desarrollar una metodología de análisis que identifique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean al establecimiento ‘Pizza Rock’

(análisis DOFA) para trabajarlas y superarlas. Lo anterior, no supone más que la necesidad de una reestructuración y reconfiguración dada las circunstancias que afectan negativamente a la empresa, de manera directa.

Por otra parte, es útil, también, citar la teoría de la cadena de valor dada la importancia de determinar los elementos básicos necesarios para diseñar estrategias que posibiliten mejorar las debilidades de la pizzería ‘Pizza Rock’ identificadas en las actividades primarias (logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, servicios de postventa) y en las actividades secundarias (infraestructura, dirección de recursos humanos, investigación, tecnología y desarrollo). Con relación a este tema Quintero y Sánchez (2006) citando el modelo de Porter, M. (1985) expresan que “las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando.” Así mismo, se mencionan los cuatro pasos indispensables para conseguir el propósito social de la empresa: a. constante análisis del entorno, b. medición, c. estructura de innovación y d. Procreación con los grupos de interés. Por esta razón, la planificación estratégica de ‘Pizza Rock’ ha decidido generar una ventaja competitiva desde la actividad de abastecimiento ya que obtiene las materias primas para la elaboración del producto final a través de proveedores pequeños que garantizan ingredientes orgánicos elaborados por campesinos colombianos y productores nacionales.

Dicho esto, resulta conveniente estudiar la dinámica del mercado nacional que ha sido cambiante y, por lo tanto, ha presentado configuraciones en su estructura desde la apertura económica. Es indudable, que la participación de restaurantes de comida rápida procedentes de otros países ha crecido, lo anterior no sólo genera más oferta para los consumidores, sino que obliga a los emprendedores locales a afianzar su valor agregado y reinventar sus sistemas de

abastecimiento, producción y distribución con el fin de lograr un mayor alcance y no quedarse rezagado en el mercado. Adicionalmente, surgen otros retos que complejizan el actuar de las pequeñas empresas de comidas rápidas, debido a que el público ha intensificado sus exigencias y necesidades dadas por tendencias y estilos de vida nuevos. No obstante, lo anterior se puede entender como una amenaza o una oportunidad según el pensamiento estratégico de la organización, ya que a su vez el mercado interno también tiene nuevos requerimientos que han dado paso al surgimiento de visiones novedosas y posibles inversiones futuras en el sector.

Un estudio del sector gastronómico en el país realizado por la firma consultora Nielasen (2016) desarrolló encuestas en más de 61 países y encontró que en Latinoamérica, Colombia es el cuarto país de las personas que prefieren comer fuera de casa; “el 72% de las personas en Colombia consume alimentos fuera de casa al menos una vez a la semana”. Así pues, la capital colombiana se perfila como un escenario perfecto para crear emprendimientos en el sector de la comida rápida, ya que posee una alta demanda de consumidores que prefieren comidas rápidas diariamente.

Adicionalmente en el segmento alimenticio de la pizza, conforme al estudio realizado por la firma Euro monitor en el cual se concluye que la venta de pizzas en el mercado nacional llegó a sumar más de 1.8 billones de pesos en ventas durante el año 2020, lo cual reafirma el crecimiento sostenido de 42 por ciento que viene llevando este segmento desde el año 2014, lo que indica que este modelo de negocio es atractivo para el planeamiento del presente plan de negocio (Euromonitor, s.f.).

Módulo de Mercados

Objetivo General

Consolidar la empresa Pizza Rock como una marca líder a nivel Local tomando como base la implementación de un modelo de valor compartido el cual influya en la mejora continua de los procesos y en la ejecución de estrategias que posibiliten su expansión a nivel nacional e internacional.

Objetivos Específicos

- Caracterizar componentes del mercado de alimentos en el país y su impacto en el sector de comidas rápidas en aras de argumentar la necesidad de implementación del presente proyecto.
- Establecer estrategias adecuadas para realizar la planificación del negocio propuesto con miras a incidir en el beneficio del consumidor final y la mejora continua de los procesos al interior de la organización.
- Discriminar los costos de inversión y gastos operacionales dentro de los primeros 5 años con el fin de evaluar la rentabilidad de la empresa.
- Establecer un modelo de negocio sustentado en novedosos canales de distribución y promoción con el fin de impactar al consumidor a través de medios convencionales y no convencionales.
- Elaborar un estado de resultados de la empresa que permita valorar en el corto, mediano y largo plazo la condición económica de Pizza Rock.

➤ Plantear de manera general factores a tener en cuenta para establecer el proyecto en una locación en el extranjero conforme a las variantes genéricas identificadas de manera preliminar.

Justificación del Proyecto

Si bien es cierto que locales de comida rápida y pizzerías, específicamente, hay muchos en Bogotá, son pocos los que conciben la estructura de negocio como un capital que beneficia no sólo al propietario sino también a la comunidad desde el aspecto social, económico y ambiental. Dentro del sector del llamado fast food o comidas rápidas, los dos productos líderes son las hamburguesas y las pizzas, por este motivo el proyecto ‘Pizza Rock’ es bueno y viable, según un análisis situacional y geográfico que considera a la zona como estratégica dentro de la capital colombiana. Lo anterior se refleja al examinar el comportamiento comercial de la localidad de Usaquén que cuenta con una población cercana a los 500.000 habitantes y donde predominan los estratos 4, 5 y 6, de clase media, media- alta o alta de acuerdo a clasificaciones socioeconómicas de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2006)

En otras localidades de la capital, con estratos anteriormente descritos, se podría asumir que cuentan con suficientes medios económicos para adquirir los productos del restaurante ‘Pizza Rock’.

La idea de materializar y convertir en negocio un espacio de entretenimiento y ocio personal, surgió debido a la necesidad de diversificar los ingresos familiares y se apoyó en los conceptos técnicos más relevantes (Desarrollo del concepto, Estado del mercado, estrategia de mercado, red de contactos, análisis financiero y presupuesto disponible inversión). La importancia del proyecto está dada por dos factores principales; por un lado, el aporte de las

pymes a la economía colombiana, es categórico y sustancial. Por otro lado, un análisis empírico del sector en el que se ubica ‘Pizza Rock’ (barrio Los Cedritos, localidad de Usaquén) permitió identificar que la zona comercial del lugar estaba creciendo, pero aún no había suficientes locales dedicadas a la venta de pizza y comida italiana, por lo que ampliar la propuesta de opciones para ofrecer al consumidor.

Así mismo, es menester reconocer que la empresa ‘Pizza Rock’ contribuye a la generación de empleo y la activación económica de la ciudad, especialmente, de la localidad. En este punto, resulta válido dar a conocer el plan de manejo de recursos humanos y contratación de personal, ya que, como parte del plan de responsabilidad social, ‘Pizza Rock’ busca que todos sus colaboradores sean miembros de población vulnerable (conflicto armado, desplazamiento, madres cabeza de hogar, población LGTBIQ+ entre otros) que residen en las partes periféricas de la localidad, para así estrechar la brecha de desigualdad y re victimización social que sufre este segmento poblacional.

Respecto al componente de sostenibilidad ambiental, la empresa va más allá de los requerimientos de la Secretaría de Salud. Además de hacer una adecuada disposición y separación de los residuos, desde la administración se han ocupado de preservar los recursos hídricos a través de un plan de manejo de aguas; y se procura el uso de materiales desechables biodegradables para empacar las comidas para llevar. Por último, como se mencionó anteriormente, la cadena de abastecimiento está principalmente atendida por proveedores locales que garantizan materias primas orgánicas compradas a campesinos del área rural de Cundinamarca, esto asiste no sólo el aspecto ambiental sino también social.

Lo descrito anteriormente, hace que el proyecto de ‘Pizza Rock’ sea una propuesta de negocio atractivo e innovador que les brinda a sus clientes una propuesta de valor basada en precios competitivos y productos de alta calidad.

En segundo lugar, el proyecto empresarial está respaldado por la propuesta de plan de negocio que se desarrollará a continuación, en el cual se busca sustentar la viabilidad del proyecto en un mediano y largo plazo y la aspiración de llegar a mercado internacionales, con el fin además de seguir posicionando la gastronomía colombiana en el exterior destacando el uso de ingredientes cultivados por manos campesinas y libres de químicos nocivos para la salud.

En tercer lugar, la propuesta de reapertura del presente plan de negocio busca la reactivación económica y empresarial de la organización, a través de una consistente y correcta aplicación de todas las estrategias que en las próximas páginas se describen, con el fin de acabar con una mala racha durante el año 2020 que por obvias razones (covid 19) ha generado estragos en todos los peldaños de la economía.

*El siguiente plan de negocios se realiza motivado en la actual contingencia sanitaria que supuso una amenaza y un reto importante para el sector de comidas rápidas, este plan de negocios busca concebir las crisis como oportunidades, intervención que además aporta en la construcción de un estado del arte en materia de pymes y emprendimientos jóvenes que acuden al uso de las nuevas tecnologías y trazan metas altas en tiempo y espacio.

Antecedentes del Proyecto

Como se ha mencionado anteriormente, la idea de ‘Pizza Rock’ nació a partir de convertir un pasatiempo en un modelo de negocio sostenible. Las primeras masas horneadas que conocieron los clientes, que además eran amigos de la familia, fueron hechas en hornos

domésticos de un apartamento cualquiera ubicado en el barrio Los Cedritos de Bogotá. La aprobación y satisfacción de quienes probaron esos intentos de lasaña, pizza y panzerottis fue tal que aconsejaron empezar a distribuirla a otros vecinos.

La expansión del negocio inició a través de las redes sociales con publicaciones sencillas en las que se promocionaba el producto para las noches de los viernes y el fin de semana, así los pedidos empezaron a aumentar de manera tal que se hizo necesario ampliar el lugar de preparación de los productos. Así pues, animados por la acogida de los negocios y dadas las decisiones personales previas, entre Jesús Edgar y Christian resolvieron adecuar un pequeño local de su propiedad ubicado en la zona y empezó el negocio.

Seis meses después, la aceptación de los productos por parte de los clientes creció y el local empezó a quedar pequeño por lo que se trasladaron a la calle 140 en el mismo barrio, así nació el plan organizacional de concebir el modelo de negocio como una empresa que tenía el potencial y la capacidad para expandirse a mercados nacionales e internacionales. La razón social y los demás aspectos legales se tramitaron con urgencia y el nombre del lugar dio paso a ofrecer una mezcla de música y buena comida para hacer más agradables escenarios de esparcimientos nocturnos de los bogotanos.

Es preciso señalar, que la ubicación geográfica del local ‘Pizza Rock’ cuenta con una percepción positiva de parte de los ciudadanos, además de que es un sector comercial importante por encontrarse rodeado de varios pasajes comerciales, corporaciones financieras y centros médicos, adicionalmente; cuenta también con una parte residencial acreditada. Estos factores hacen que el flujo de gente sea alto diariamente y en diversos horarios; el crecimiento comercial de la zona ha garantizado a través de estos años el avance y el desarrollo económico principalmente de los negocios del sector gastronómico.

En la actualidad, debido a la pandemia y la crisis sanitaria y económica que ha impactado con mayor fuerza el sector de entretenimiento y gastronómica, las proyecciones futuras de la empresa están orientadas a la reinversión comercial apostando por el servicio a domicilio o delivery que tiene una gran demanda en el país. Este tipo de negocio si bien no es nuevo, ha ganado un espacio importante en los últimos años y se ha estudiado desde la óptica académica en las áreas de finanzas y administración de empresas. Al respecto Guandaño (2020) señala que:

Bajo diferentes fórmulas de entrega, estos formatos de delivery o ‘domicilios’ consolidan la capacidad y el potencial del mercado culinario de Colombia en cuanto a opciones de emprendimiento también en tiempos de crisis e incertidumbres como los actuales, en los que se demuestra que surgen oportunidades para reinventar, refundar o transformar conceptos e ideas relacionadas con la comida.

Al mismo tiempo, debido a la coyuntura que atraviesa el mundo y las condiciones anteriormente nombradas, se identifica una oportunidad para lograr la reapertura de “Pizza Rock”, pues al surgir nuevas necesidades en el mercado, deben implementarse en los procesos de la organización nuevas estrategias que respondan a éstas, logrando no sólo su regreso a la actividad sino generando un valor agregado y mitigando los riesgos que implican los sucesos externos.

Por todo lo descrito anteriormente y aprovechando la importancia que han tenido los medios de distribución sustentados en las plataformas digitales se hace atractiva la oportunidad de la reapertura de la empresa aprovechando el escenario post pandémico, el cual puede ser visto como innovador en la manera en que se desarrollan los negocios.

Análisis del Sector

Si bien los restaurantes de comida rápida en el país tienen una historia algo extensa, el crecimiento y la diversificación de la oferta en el sector ha experimentado grandes cambios en los últimos diez años debido a la implementación de nuevas técnicas de preparación y distribución de los productos; las tecnologías de la información en la digitalización de los servicios y las tendencias de consumo. Un informe de la firma Raddar: Sistema de información de consumo (2015) asegura que el sector de comidas rápidas en Colombia presenta un desarrollo económico y social de alto impacto, puesto que es posible medirse en variables económicas y macroeconómicas que tienen efecto directo sobre el Producto Interno Bruto (PIB).

Aunque en los últimos años las estadísticas demuestran una constante en el crecimiento del sector, es bien sabido que el mismo es vulnerable frente a circunstancias extrínsecas, sobre todo en lo que se refiere a políticas fiscales, como ocurrió en el año 2017 cuando, el gobierno, grabó un impuesto al consumo y se duplicó el puntaje del IVA, ya que esto disminuye la frecuencia de comer por fuera de casa y generar más cautela en los gastos de los ciudadanos.

Adicionalmente, es importante resaltar que el primer semestre del año el consumo es menor respecto a la segunda mitad del año, debido a que las personas invierten sus ganancias en el saldo de deudas del año anterior y reducen el presupuesto destinado al ocio y la experiencia de comer fuera de casa o pedir a domicilio.

Sin embargo, la crisis sanitaria (Economía Colombiana) ha generado efectos negativos en la economía del país afectando de sobremanera las pymes, por lo que según una publicación de investigación liderada por la corporación financiera Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) (2015) “la adaptación de la empresa a un entorno radicalmente diferente, en el que cambian las funciones de producción, los canales de distribución, los clientes, los mercados y los equipos

humanos, exige modificaciones en la manera de dirigir y gestionar.” Es decir, se plantea una vía alternativa de generación de ingresos para los establecimientos cerrados en un momento en el que han dejado de facturar, con el fin, sobre todo, de mantener a flote los negocios; para poder dar salida a productos almacenados en stock y mantener activos generando un efecto recordatorio frente a la clientela. De esta manera, se ensayan nuevos formatos de negocio que en muchos casos pueden permanecer y consolidarse como parte de la estructura organizacional.

Un reciente artículo informativo de Revista Dinero (2015) afirma que, en los últimos diez años, las ventas por consumo de comidas por fuera del hogar se han incrementado un 151,89%. La cifra refleja una transición cultural en los hábitos de las familias colombianas, pero sobre todo demuestra el crecimiento acelerado que reporta el sector de los restaurantes. Los datos que se relacionan, permiten una perspectiva de la industria de comida rápida y lo factible que resulta el modelo de negocio propuesto, además, da cuenta de lo que ha sido este segmento gastronómico en el país y cómo ha ido evolucionando para proyectar el restaurante ‘Pizza Rock’ hacia las nuevas tendencias de consumo.

Es importante resaltar que la gastronomía ocupa el décimo puesto entre los sectores económicos que aportan al PIB colombiano, por encima de la educación y las telecomunicaciones, como lo manifestó Claudia Hernández, directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica -ACODRES (Ruíz, 2020). En la actualidad hay cerca de 295.000 establecimientos de comidas en el país, de los cuales 64.000 están en Bogotá. Mientras que 293.123 empresas del sector gastronómico están inscritas en las Cámaras de Comercio. Y según información del DANE los restaurantes constituyen el tercer gasto en los hogares colombianos, después del mercado, el arriendo y la vivienda. (DANE, 2017). Lo anterior

obedece a la diversidad de oferta, hay para todos los gustos en cuanto a sabores, precios y tendencias.

Asimismo, todas las pautas mencionadas han ampliado el consumo de comida rápida en los hogares colombianos, tanto en lo que se refiere a la experiencia de comer fuera de casa y visitar un local de comida rápida que les brinde un espacio diferente de entretenimiento; como la alta demanda del domicilio que se ha impulsado vertiginosamente mediante plataformas digitales para pedir comida y reducir gastos de tiempo en la preparación de alimentos en casa, pero conservando la comodidad del hogar. Tal como lo afirma Davis (2019):

El impacto de las aplicaciones móviles de delivery ha sido tan alto que, según las empresas de investigación de mercado, BrandStrat y Netquest el 22% de los colombianos las utilizan. Lo que deja claro que el cliente actual quiere la comodidad de elegir la comida de su restaurante favorito en simples clics y que en minutos le llegue a su hogar u oficina.

Así las cosas, sin duda la industria gastronómica y específicamente el sector de comidas rápidas parece prometedor, no obstante; es urgente innovar y reinventar los modelos de negocio para generar una ventaja competitiva teniendo en cuenta la historia de las comidas rápidas en Bogotá.

Análisis del Mercado

Estructura actual

Colombia es un país con gran riqueza culinaria, cada región cuenta con una variedad importante de platos típicos que a su vez están dados por características naturales del tipo de

suelo, la actividad económica principal de los pobladores y el clima o piso térmico; sin embargo, es muy común encontrar en cualquier ciudad o municipio al menos un negocio de comidas rápidas. Por su parte, Bogotá alberga una multiculturalidad no sólo de costumbres y hábitos sino también gastronómica por lo que en sus diferentes localidades se puede acceder a un buen pedazo de pizza u otra comida rápida vendida en un negocio corriente dedicado a ofertar este tipo de productos.

Por otro lado, la alta cocina y los más prestigiosos restaurantes que ofrecen no solo comida regional sino también internacional están sectorizados en la parte norte de la ciudad, relativamente cercana al barrio Los Cedritos. Empero, también en la llamada ‘zona rosa’ de Bogotá, existen alternativas a los restaurantes de comida ejecutiva o casual de alta calidad y es posible encontrar reconocidos restaurantes de cadena de comida rápida, lo que a su vez permite ampliar las opciones de los comensales que permanecen en el norte.

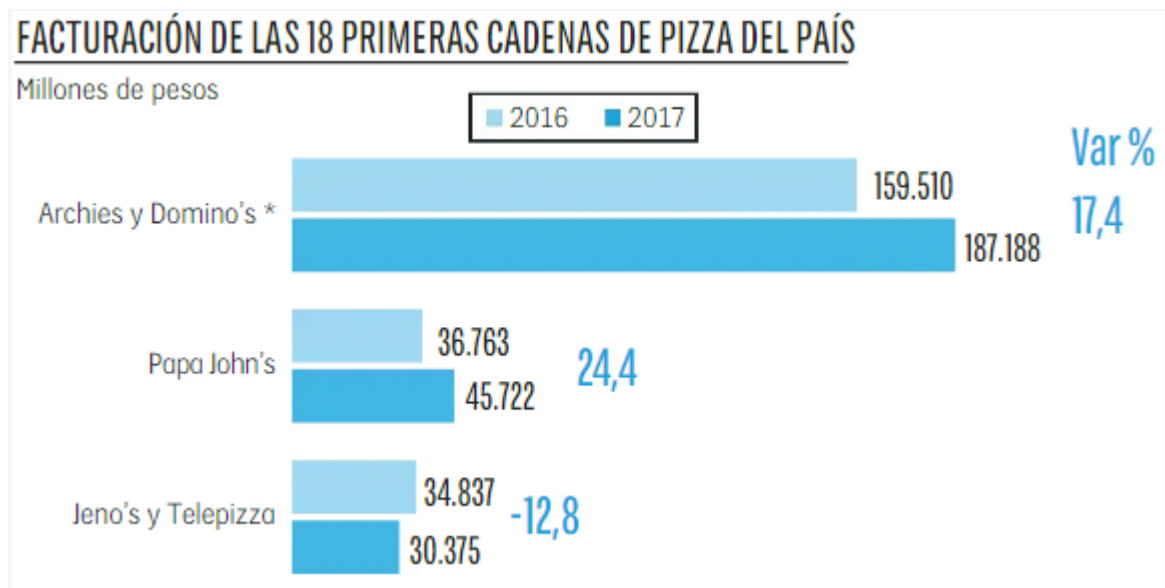
En este orden de ideas, la comida rápida no solo pertenece a los famosos establecimientos de cadena, sino que el sector se ensancha a las pymes muy comunes en los barrios y los puestos de comida callejera que, por lo general, también venden comida rápida.

Lo anterior, evidencia una tendencia a la competencia perfecta en el mercado pues, aunque la lista de opciones de oferentes es larga, la cantidad de demandantes del producto crece con rapidez y su elección está dada por diferentes factores sociales y económicos. Según el director ejecutivo de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) para Bogotá, en la ciudad existen cerca de 5000 establecimientos pymes dedicadas a la producción y distribución de comidas rápidas, los cuales han ampliado su portafolio de ventas de empanadas, arepas rellenas, hamburguesas, pizzas y perros calientes; a productos de preparación rápida internacionales que

han ganado terreno en el país como los crepes, tacos, lasañas y otros alimentos de origen extranjero (Orrego, 2018).

Por su parte, el segmento de las pizzerías en Colombia está liderado por las franquicias de restaurantes de *Domino's Pizza*, seguido de la cadena *Papa Johns* y en tercer lugar la alianza *Telepizza- Jenno's Pizza* y *Pizza Hut*; sociedad que aumentó el número de locales en el país en los últimos años (Portafolio, 2017).

Figura 1 facturación de las primeras 3 cadenas de pizza en el país



Nota: Tomado de Portafolio, de El tiempo, 2017.

No obstante, la competencia en este sector, así como en el grueso de las comidas rápidas no es uniforme dadas las características mencionadas, aunque el menú de productos que se ofrecen al consumidor sí guarda cierta relación de semejanza en restaurante de cadena y pymes de comida rápida.

En el caso de ‘Pizza Rock’ se considera como competencia directa, a otros establecimientos de comida rápida ubicados en la localidad de Usaquéen que no pertenezcan a

ninguna alianza empresarial grande o multinacional. “El mercado de la comida rápida experimentó un claro aumento el año pasado, caracterizado en particular por un aumento del gasto de los hogares, pero también por una alta tasa de asistencia.” (Consumidores italianos, 2019).

Hay muchas razones para el éxito de este tipo de restauración. Diversos estudios aseguran que el ahorro de tiempo es una causa importante para el consumo de esta comida. También se incluyen otras razones no asociadas con el tiempo, como degustar o disfrutar en familia (Darían y Cohen, 1995).

Figura 2 Consumo Comidas Rápidas por Habitante en el Mundo



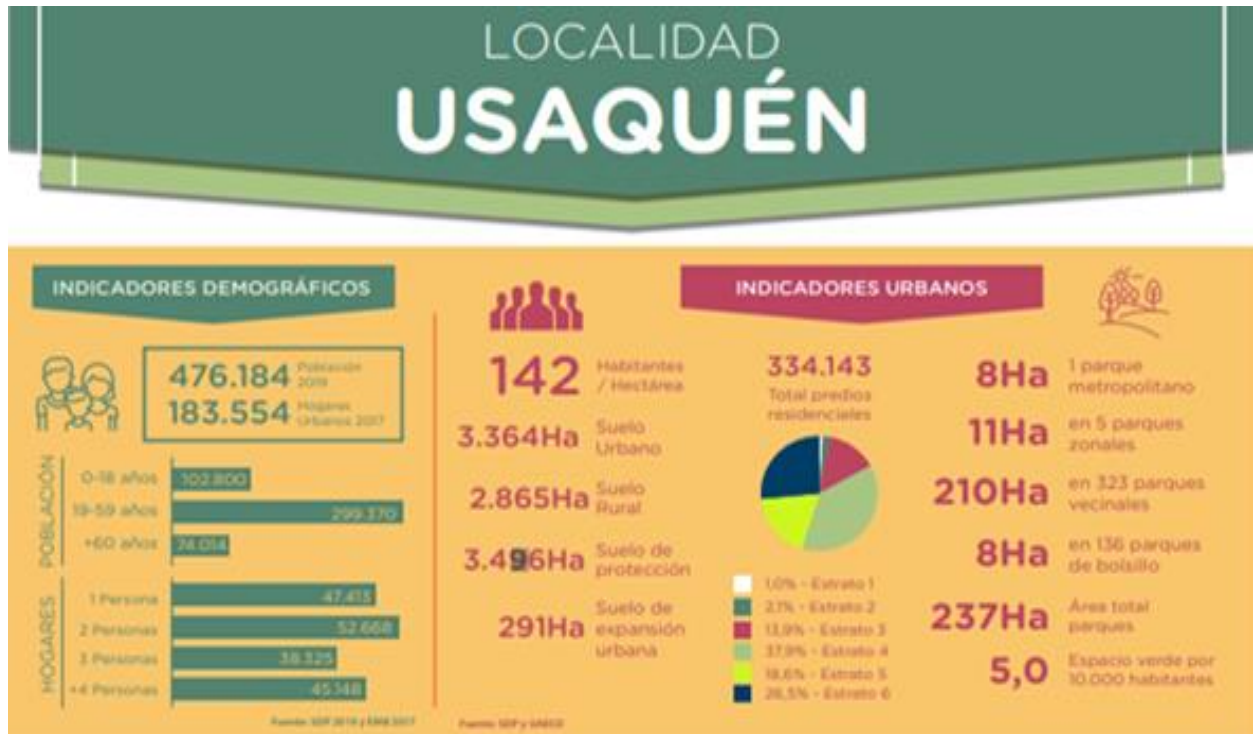
Nota: Tomada de EAE Business School, 2011.

La anterior gráfica muestra el gasto de comida rápida por habitante en los 13 países que más consumen al 2017, esto demuestra la creciente demanda del sector, pues es una oportunidad con gran mercado nacional e internacional, ya que los consumidores prefieren comidas que requieran menos tiempo y dinero. La población joven colombiana presenta cada vez más una tendencia de preferencia hacia la comida rápida, además de ser la segunda economía en Sudamérica más estable y con crecimiento de su mercado, Según explicó a Portafolio Juan Aitor Lago, director del SRC de EAE Business School, “es cierto que la incidencia de la comida rápida es mayor en general en América Latina, y en particular en sus economías más importantes, Brasil, México, Colombia, Perú y Chile” (Portafolio, 2017).

Mercado objetivo

La segmentación del público objetivo del restaurante ‘Pizza Rock’ tiene en cuenta un perfil poblacional amplio que no necesariamente está definido por aspectos sociales muy técnicos o especificidades mínimas, sino que caracteriza a su consumidor principal en un rango de edad entre los 15 a 50 años y que pertenecen a los estratos socioeconómico 3,4, 5 y 6 (relación Precio y Calidad).

Figura 3 Demografía de la localidad de Usaquén



Nota: Tomada de secretaria de Habilidad 2019.

En segundo lugar, el público objetivo del restaurante y que lo diferencia de sus competidores se da, básicamente, por las tendencias de consumos que tienen los clientes. Por un lado, se encuentran los compradores habituales que eligen ‘Pizza Rock’ como la primera opción para comer por fuera de casa a precios asequibles (es preciso señalar que los precios de los productos en las cadenas de restaurantes de comida rápida son mucho más altos) y encuentran además un espacio de experiencias ya que el establecimiento intenta brindar un escenario de

entretenimiento agradable en el que se combina la buena comida, la música y algunas opciones de juegos para compartir.

Así pues, el consumidor potencial de *Pizza Rock* son los jóvenes que buscan pasar un tiempo agradable con sus amigos, especialmente, en horarios nocturnos o fines de semana sin tener que ir muy lejos de sus casas; seguido de familias que residan en el sector y busquen un lugar para consumir pizza u otros platos de la cocina italiana ya que el local también procura un ambiente familiar, y por último ciudadanos extranjeros que visitan el sector por ser cercano a zonas distinguidas de la ciudad y buscan establecimientos de comida diferentes a los ya populares (restaurantes de cadena) pero en los que encuentren platos conocidos.

Justificación De Mercado Objetivo

La decisión de concentrarse en atender a jóvenes y familias del barrio Los Cedritos en el norte de la ciudad está dada por la infraestructura del negocio que es característica de una pyme. *Pizza Rock* busca ser la primera opción de los residentes del barrio Los Cedritos y una alternativa para visitantes del lugar, dado que su objetivo es ofrecer una experiencia agradable que enlace la gastronomía, la música y el entretenimiento. Si bien, el mercado objetivo puede expandirse a otros sectores de la ciudad a través del servicio a domicilio, es necesario tener en cuenta que ello también repercute en otros costos de inversión en los canales de distribución que, generalmente, el cliente final no termina retribuyendo a la empresa por elevar considerablemente el costo del producto que va a consumir.

Si bien *Pizza Rock* busca expandirse en la ciudad, este crecimiento apunta a otras zonas estratégicas que sean similares al barrio en donde nació la empresa, ya que los productos ofertados por la pyme se diferencian de las demás comidas rápidas comunes por presentar a sus

clientes alternativas saludables que son afines a las tendencias de consumo orgánico y sanas que buscan los jóvenes y familias, hoy día. Especialmente, el barrio en cita ha sido desde hace 5 años hacia al presente, receptor de residentes que conforman una clase trabajadora con ingresos medianamente superiores y mayor capacidad de gasto a los de otros sectores, constatado por la ostensible y creciente instalación de marcas pertenecientes a distintos sectores de consumo. En ese orden de ideas, intentar acaparar barrios donde sus habitantes tienen menores ingreso y menor capacidad adquisitiva de la ciudad en los que ya existen otros negocios que ofertan comida rápida vecinos, en los que además hay una relación de camaradería común en la población bogotana, no es el principal objetivo de ‘Pizza Rock’ porque la infraestructura de algunos barrios no es suficiente para la amplitud de la empresa y porque llegar a ese mercado a través de domicilios significa también una destinación de recursos que los habitantes de dichos barrios no están en posibilidades de asumir dado que lo que se busca con la comida rápida es una alternativa pronta que esté disponible para el consumidor en la mayor brevedad de tiempo.

Estimación del mercado potencial

Considerando que el mercado objetivo del sector de las comidas rápidas está dado por las dinámicas de consumo y crece porcentualmente, además de ser casi inmune a factores extrínsecos por ser la comida un producto de primera necesidad; el mercado potencial que ‘Pizza Rock’ ha definido como principal está dado por la proyección a mediano plazo de ampliar sus horarios de atención al público así como la variedad del menú y así llegar a todo el segmento poblacional que concurre en la zona los días hábiles por las corporaciones bancarias, centros médicos y demás oficinas que se sitúan en el sector en sector y aledaños. Así pues, el restaurante busca aprovechar el hecho de que en este sector se adquiere comida a través del servicio a

domicilio diversificando sus canales de distribución orientándose hacia oficinas, comercios y hogares ofertando opciones de comida casual y almuerzo, que continúen guardando relación con su influencia de la cocina italiana.

Algunos informes estadísticos de firmas consultoras dedicadas a estudiar el comportamiento de consumo en el país, demuestran que cada día los colombianos se sienten más atraídos por las comidas rápidas, según cifras de Euromonitor International “el 20 por ciento de los restaurantes en el mundo son pizzerías y se estima que en el país existen más de 2105 establecimientos legalmente constituidos, que se dedican a la venta de pizzas” (Portafolio, 2018).

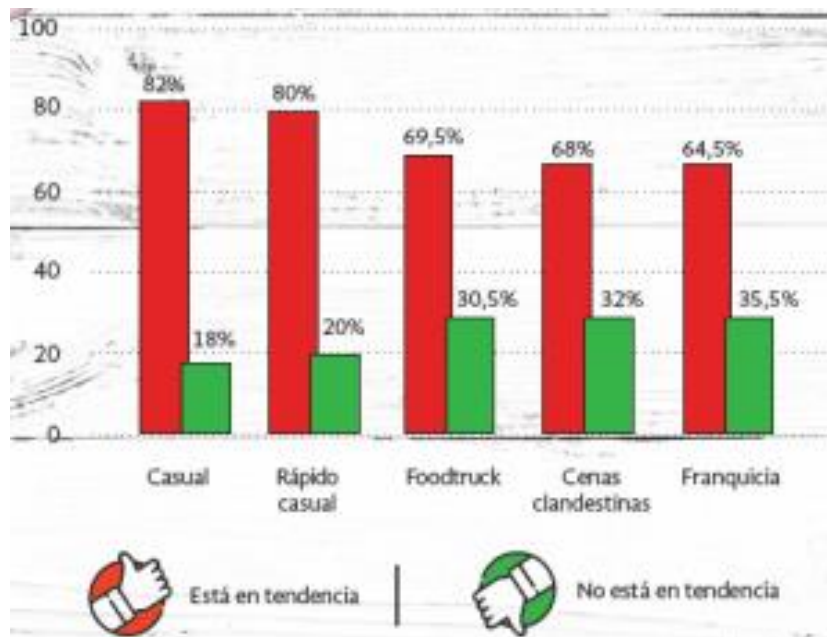
Según Chusan (2018), vicepresidente de alimentos al consumidor de Grupo Nutresa, la pizza es una de las comidas preferidas por las familias colombianas ya que los indicadores señalan que el 49 por ciento de la población del país come pizza aproximadamente entre 3 a 5 veces por mes; y que hay mayor consumo de este producto en horas de la noche, que en la tarde.

Los anteriores datos indican que si bien hay una gran cantidad de negocios que se dedican a la venta de pizzas, también existe un gran potencial de clientes que buscan el producto como una alternativa a la cena pues el mayor consumo del producto se registra en horarios nocturnos. Se evidencia, también, que la pizza ocupa una posición privilegiada en la mente del consumidor y su nivel de aceptación por parte de los ciudadanos es alto, ya que sigue siendo una de las primeras opciones en la cena, incluso para ser un producto que demanda alto consumo por servicio a domicilio.

En lo referente al presupuesto que los colombianos destinan para una cena semanal fuera de casa, según Chusan (2018) se calcula un promedio es de \$32.500 COP; de acuerdo a esto es posible proyectar un crecimiento de la empresa ‘Pizza Rock’ en el mercado colombiano ya que

sus precios son competitivos y se adecuan a la estimación de gastos, de acuerdo a una encuesta realizada a profesionales del sector (chefs, administradores y restauranteros del país).

Figura 4 Tendencias que marcan el año



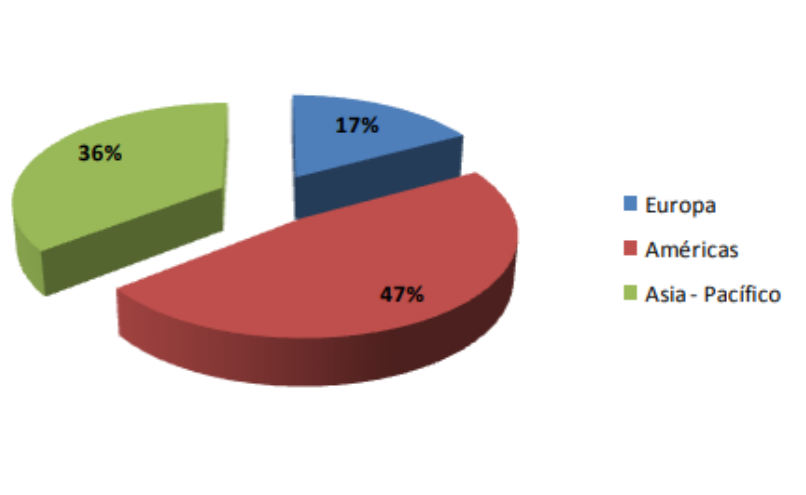
Nota: Tomada de Revista la barra, 2020

La anterior gráfica muestra las tendencias del mercado al preferir comidas rápidas, casuales, a precio bajo y entrega inmediata, además por la coyuntura a causa pandemia, se ha incrementado el uso de aplicaciones por el aumento de domicilios, en general, las empresas prefieren tercerizar dicho servicio, ya que implica menos costos (Revista La Barra, 2020).

La comida rápida se ha convertido en la preferida por los clientes, pues produce una sensación de saciedad por la producción de dopamina, el cual produce relajación y placer, además de la relación entre el costo y la preparación de ésta (Bretel, 2019).

Los modelos de negocio de un restaurante rápido casual ofrecen oportunidades para invertir más dinero en sus economías locales que las grandes cadenas de comida rápida. Las pequeñas cadenas de estos restaurantes suelen comprar productos, carne y otros ingredientes a nivel local, impulsando la economía agrícola donde éste se encuentra. (Ingram, 2019)

Figura 5 Consumo de Comida Rápida



Nota: Tomada de El consumo de comida rápida, de Rodríguez M., 2019, <https://www.abc.es/gestordocumental7uploads/sociedad/comida-rapida.pdf>.

Como se puede evidenciar, América es el continente que prefiere en mayor medida el consumo de comidas rápidas, un informe demuestra que, en los países latinoamericanos las personas consumen comidas rápidas, dejando a Colombia en el sexto lugar, con el 72%, en comparación a las demás naciones:

Todas estas nuevas apuestas son tenidas en cuenta por los clientes nacionales, quienes hoy, a la hora de elegir el establecimiento –dice Nielsen– tienen en cuenta los precios razonables (49%), la calidad de la comida (45%), el buen servicio (30%), los buenos

estándares de higiene (14%) y el tipo de comida (11%); además de la agilidad y la cercanía (Dinero, 2016).

Perfil del consumidor

Dado que son varios los establecimientos de venta de pizza y comida italiana en la ciudad, ‘Pizza Rock’ le apuesta a llegar inicialmente los a residentes en la localidad de Usaquén, siendo este un punto de gran relevancia gastronómica y cultural gracias a la variedad de oferentes en la ciudad de Bogotá (Revista Diners,2019) que se puedan convertir en clientes habituales del local y posicionan a la empresa en su ‘Top of Mind’ de pizzería llegando incluso a competir con restaurantes de pizza de grandes cadenas. Como se ha mencionado anteriormente, más que la venta del producto, ‘Pizza Rock’ ofrece la experiencia de consumir el producto en un ambiente familiar y tranquilo propicio para pasar un rato agradable entre jóvenes, niños y adultos; por lo que le apunta a un segmento poblacional que se encuentre entre los 15 y los 50 años de edad, en su mayoría estudiantes y familias. ‘Pizza Rock’ pretende crear la necesidad en el consumidor de buscar un lugar cercano a su lugar de residencia que ofrezca productos saludables a precios competitivos y en un espacio agradable, puesto que la necesidad del producto es preexistente y ya forma parte de la tradición gastronómica de la ciudad. Edad: 17 a 45 años, estrato: medio- alto, que residan en Bogotá, ocupación: estudiante o trabajador, tasa de compra: alto, grado de fidelidad de marca: media- alta. Motivación de compra: impulsiva, sensibilidad al precio: baja o nula.

Análisis de Competencia

A lo largo de esta investigación, se han identificado las tres líneas de oferta en las que se subdivide en sector de la comida rápida en el país y que, aunque se dediquen a comercializar el mismo producto no siempre representan una competencia directa respecto a otra porque sus ventajas competitivas son diferentes. Así pues, se ha clasificado la venta de comida rápida en restaurantes de grandes superficies, en pymes (muy tradicional en la ciudad) y la comida callejera.

Por su parte, Bogotá cuenta con zonas específicas de esparcimiento repartidas en toda la ciudad y ubicadas en puntos estratégicos en las que se reporta una asistencia nocturna significativa que es mucho mayor a la frecuencia que se presenta en los negocios de barrio (Dinero, 2016).

Dado que, en la localidad de Usaquén, la avenida 140 es un lugar de gran afluencia, existen otras pymes dedicadas a la comida rápida que se consideran competencia directa para ‘Pizza Rock’ esto le brinda al cliente un abanico de opciones para elegir, pero también obliga a los establecimientos a mejorar constantemente sus productos, sus precios y su atención al público. En el lugar, los locales más distinguidos de cedritos son ‘Toro Burger’ (Hamburguesas), ‘Toro Carnes’ (hamburguesas), ‘Pizza Cono’ (pizzas), ‘Emi’s pizza’ (pizzas), ‘Paisa Wings’ (alas de pollo BBQ), ‘Randy’s hamburguesas’ (hamburguesas), ‘Subway’ (sándwiches), ‘Deluchi, pizza por metro’ (pizzas), ‘El Carnal’ (comida mexicana) y otros diez o quince locales adicionales, pero menos frecuentados. Entre los establecimientos mencionados, solo tres de ellos pertenecen a grandes cadenas de restaurantes y funcionan bajo la modalidad de franquicias, sin embargo, como se encuentran asiduamente en centros comerciales y otros puntos de la ciudad, los consumidores que buscan variedad prefieren aquellos locales exclusivos de la zona.

En lo que respecta a la escala de precios, una porción personal de pizza oscila entre los \$6000 y \$12000 COP, aproximadamente. Mientras que una hamburguesa sencilla tiene un costo promedio de \$9000 a \$14000 COP. Estos precios finales, por lo general, no incluyen acompañamientos ni bebidas y aplican para consumo en el establecimiento, puesto que el servicio a domicilio implica un aumento en el precio final que paga el consumidor y selectos como el local ‘Deluchi, pizza por metro’ en donde no se encuentran porciones personales y el precio de una pizza tradicional es muy superior en comparación con los demás establecimientos, por lo que, si el cliente busca precios asequibles ‘Deluchi, pizza por metro’ no se considerará entonces como una competencia directa.

Por último, si la preferencia de comida del consumidor es la pizza u otros platos de la cocina italiana acudirá entonces a los locales especializados en la preparación de estos alimentos, pues si bien es cierto que por lo general la mayoría de establecimientos de comida rápida ofrecen todos los productos de esta línea, para la venta de pizzas, restaurantes como *Toro Burger*, *Toro Carnes* o *Paisa Wings* disminuirán su nivel de competitividad y se considerarán indirectas por especializarse en preparar productos que son sustitutos a la pizza aunque se encuentren en la misma industria de las comidas rápidas.

El análisis le permite visualizar estrategias y proyecciones a futuro que se basen en la identificación de las debilidades y fortalezas de la empresa ‘Pizza Rock’ así como de su competencia para implementar tácticas de negocio preventivas en situaciones de oportunidad o amenaza que se puedan acercar dada factores externos. En este estudio de caso, se realizaron visitas de cliente incógnito a los locales aledaños considerados competencia directa e indirecta y durante el proceso se tomó nota del desempeño del personal, la atención brindada al público y el tiempo de espera del cliente por el producto, los precios ofertados y la calidad en los procesos y

la asepsia de los mismos lo que incluyó determinar la calidad del mediante los ingredientes, la recetas y el sabor del producto.

En efecto, el estudio de la competencia ha descubierto que por las dinámicas cambiantes del sector geográfico en donde se ubica ‘Pizza Rock’ y sus competidores, los gastos netos son variables y esto refleja un grado de dificultad para mantener precios bajos, así mismo se identifica que por la gran afluencia de personas en la zona, los procesos de venta en las competencias se centran en la producción de los alimentos y se descuida el servicio al cliente y la atención al público, esto representa una debilidad en la competencia en la que ‘Pizza Rock’ se está centrando y la trata como prioridad con el fin de hacerla parte de su ventaja competitiva.

Figura 6 Análisis por competencias



Nota: Elaboración propia, Basado en análisis de competencias Michael Porter

Tabla 1 Tabla Informativa Precios, Presentación, Competencia

Marca	Competencia	Infraestructura	Presentación	Precio
Pizza Cono	Directa	Básica	Buena	9000
Toro Carnes	Indirecta	Básica	Buena	12000 o +
Toro Burger	Indirecta	Avanzada	Buena	14000 o +
PaisaWings	Indirecta	Mala	Mala	10000 o +
Subway	Indirecta	Avanzada	Buena	9000 o +
Randy	Indirecta	Avanzada	Buena	14000 o +
Emis pizza	Directa	Basica	Regular	7000
Deluchi	Indirecta	Avanzada	Buena	18000 o +
El Carnal	Indirecta	Avanzada	Buena	15000 o +

Nota: Elaboración propia, Basado en análisis de competencias google

Benchmarking

Teniendo en cuenta que la industria de la comida rápida es muy amplia, se divide en distintas categorías y cuenta con más de un millar de pymes que ofertan los productos, durante el análisis de competencias se acudió a la herramienta del benchmarking con el fin de examinar a los competidores en el mercado y evaluar el estado actual de la empresa ‘Pizza Rock’ puesto que se pueden establecer puntos en común entre las pymes y los modelos de negocio adoptados por empresas líderes en el mercado, además este sistema de análisis permite determinar cuáles mecanismos competitivos debería implementar la administración de ‘Pizza Rock’ para mantenerse competitivo en el mercado. La importancia de utilizar el benchmarking se da debido

a que es una técnica de estudio que, en palabras de Espinosa (2019) posibilita tomar como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de la empresa propia y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

Este proceso de análisis de mercado tuvo en cuenta tres variables de estudio: procesos de producción, servicio al cliente y calidad del producto final en cuanto a ingredientes y sabor, lo anterior permitió identificar las similitudes entre las pymes competidoras con el fin de evitar imitar estos aspectos; y, por el contrario, mejorarlos.

La construcción del benchmarking respondió a los siguientes tres cuestionamientos claves que pretendieron, finalmente, recolectar la información necesaria para establecer comparaciones e identificar oportunidades de mejora.

Figura 7 Elementos del benchmarking



Nota: Elaboración propia

Dada la naturaleza del benchmarking aplicado, se puede precisar que es un esquema competitivo ya que como lo sugiere Espinosa (2019) se centra en examinar sólo datos de la competencia y analizar los factores externos que influyen en el curso del funcionamiento normal de los demás establecimientos.

Estrategias de Mercado

Como se ha mencionado anteriormente, *Pizza Rock* es una empresa que busca agregar valor a sus productos a través de la calidad y los precios competitivos en el mercado; por lo tanto, incluye en sus tácticas, acciones que favorezcan a todos los públicos involucrados en la estrategia, es decir, pretende generar valor a través del fortalecimiento de relaciones con diferentes actor que participan desde el aprovisionamiento de materias primas hasta la venta directa y distribución del producto para garantizar al cliente final la calidad del mismo.

La estrategia de mercado de la pizzería *Pizza Rock* aunque se basa en la fórmula de las 4p, ya bien conocida, no solamente recoge tácticas para implementar en cuanto a los campos de punto de venta, promoción, producto y precio; sino que dicha estrategia también contiene tácticas referentes a la creación de contenidos, la comunicación, la inserción de las nuevas tecnologías, el servicio, las tendencias culturales de consumo y los movimientos legislativos y políticos que han surgido en los últimos años enjuiciando la industria de la comida rápida. Este modelo estratégico busca que la empresa ‘Pizza Rock’ se adapte a las dinámicas sociales del mercado para así garantizar una continuidad en el tiempo y tenga también la capacidad de reajustar sus planes decisivos en diferentes entornos.

Concepto del Producto o Servicio

Dada la información obtenida en el análisis del entorno y el análisis de competencias, resulta evidente que el producto principal de ‘Pizza Rock’, la pizza, responde a un instinto humano, es decir, que pretende satisfacer una necesidad básica fisiológica. Sin embargo, lo elemental en este punto es determinar por qué satisfacer el hambre con un producto de la empresa ‘Pizza Rock’ si existen millones de posibilidades distintas que logren dicho propósito. Ahora bien, para responder lo anterior, a continuación, se describen las especificidades de la estrategia de producto:

La empresa *Pizza Rock* busca posicionarse en la mente de los consumidores como una de las cinco primeras opciones que elegiría, lo anterior a través de una estrategia general de relación directa entre calidad y precio en el producto, como bien lo indica el nombre de la empresa, se dedica a producir artículos del sector gastronómico que generalmente son de consumo directo. Así pues, el éxito de la empresa radica en generar interés en el cliente a través de atributos intangibles del producto, que están dados por las materias primas y la infraestructura del local en el que se ubica la empresa.

En primer lugar, las pizzerías se encuentran en un sector en el que la percepción juega un papel determinante para que el consumidor prefiera determinada empresa sobre las demás; por lo que disponer una infraestructura atractiva en los locales es primordial para generar en el consumidor la necesidad de entrar ha dicho lugar.

En segundo lugar, los productos alimenticios no pueden ser calificados hasta después de la compra, es decir, que el cliente se arriesga a invertir su dinero en determinado producto sin conocer si le resultará agradable o no; por lo que el producto de ‘Pizza Rock’ busca atraer a los consumidores potenciales a través de otros sentidos perceptivos como el olfato y el sabor; lo

anterior sólo indica que la pizza que el cliente encuentra en ‘Pizza Rock’ tendrá un olor apetitoso gracias a los ingredientes utilizados lo que captará la atención del posible consumidor; y una continuidad en el sabor para evitar variaciones que pueden resultar negativas en la percepción del público.

La pizza es un alimento fabricado a base de harina de trigo o pan, que por lo general es recubierta de una capa de salsa de pasta de tomate adicionada con ingredientes según la receta de cada negocio, también posee ingredientes indispensables como el queso mozzarella o especias propias de la masa o de la salsa. La calidad continua del sabor se protege a través de recetas únicas inventadas en la empresa y que los colaboradores deben respetar, para que los sabores de los productos no cambien y resulten siempre deleitosos. Es preciso resaltar que, en la empresa los ingredientes de las pizzas son totalmente orgánicos y libres de elementos transgénicos. Específicamente la pasta de tomate, elemento principal de la pizza, es elaborada por ‘Pizza Rock’ con tomates madurados y a través de procesos que, aunque demandan mayor tiempo aseguran productos más saludables en la comida rápida e impactan en la diferencia de sabor de las pizzas ‘Pizza Rock’ respecto a las pizzas de otras empresas.

Por otro lado, los productos de *Pizza Rock* pretenden ser amigables con el medio ambiente por lo que se procuran empaques biodegradables y procesos de cocción con bajos niveles de CO₂, lo anterior busca no solamente generar un valor agregado a la empresa sino retribuir al entorno que su desarrollo. Aunque, generalmente la pizza se consume en el lugar (establecimiento) para que el cliente viva la experiencia ‘Pizza Rock’, la actual emergencia sanitaria ha obligado a la empresa a direccionar todas sus estrategias de venta hacia el domicilio y los productos para llevar, lo que implica un mayor uso de empaques desechables que impactan al medio ambiente. Por lo tanto, la empresa ha eliminado envases plásticos de un solo uso, y

emplea solo empaques de cartón que reducen la huella de carbono en el ambiente. De igual manera, los empaques han sido rediseñados con el fin ampliar la capacidad de contención de porciones de pizza para disminuir la cantidad de cajas que se desechará.

En cuanto al diseño del producto, se presentan dos categorías que se ofrecen al público, por un lado, está la pizza de distintos sabores y por otro lado otros platos derivados de la cocina italiana, así como la incursión reciente en elaborar productos de comida rápida que se consideran sustitutos a la pizza. Bien, ya que el producto principal es la pizza se ofrecen cinco sabores de pizzas tradicionales y permanentes para asegurar una persistencia en la receta original de las pizzas ‘Pizza Rock’ y permitir que el cliente tenga la posibilidad de encontrar siempre un producto que le sea familiar en el menú. Empero, dado que las preparaciones de la pizza son múltiples y los ingredientes para agregarle parecen casi infinitos, cada día de la semana se ofrece un especial distinto que, además, es el eje central de la temática del día; así esta estrategia ofrece a los consumidores un producto nuevo para experimentar en cuanto a ingredientes, sabores, tamaño y presentación.

Por su parte, los platos derivados de la cocina italiana enriquecen la estrategia de producto y le brindan al cliente la oportunidad de probar la comida casual en un restaurante de comida rápida, estos platos buscan diversificar la oferta empresarial y generar múltiples opciones para las visitas de padres e hijos en las que los niños prefieren la comida rápida, y los adultos buscan platos más tradicionales.

Por último, ‘Pizza Rock’ está apostando por una reinención en sus productos ofreciendo pizzas congeladas que el cliente puede adquirir y almacenar en su refrigerador doméstico para consumir cuando lo desee, esto con el fin de adaptarse a los cambios situacionales de la contingencia y probar la incursión en la venta de productos congelados, esta táctica también

permite re fraccionar las porciones de pizza, adecuarlas a las necesidades del consumidor y que el producto esté disponible incluso cuando fuera de los horarios de atención de la empresa, así el consumidor puede tener el sabor de las pizzas ‘Pizza Rock’ en su hogar.

Estrategias de Distribución

Como ocurre en la mayoría de negocios que producen alimentos para el consumo directo, la táctica de mayor trayectoria en la empresa es el canal directo a través del cual se eliminan los intermediarios y se garantiza tanto la atención y el servicio al cliente como disminución en los tiempos de espera del cliente por el producto demandado. Este canal resulta el más efectivo para ‘Pizza Rock’ ya que el periodo de comercialización es muy breve por lo que no se afecta la calidad del producto, al tiempo que tampoco se incrementan los gastos modificando el precio final. Es decir que al ser casi el único medio de distribución permite más control sobre los procesos, pero reduce el alcance o la capacidad de llegar a más públicos y consumidores potenciales, en consecuencia, se reduce la cuota de mercado de los productos de ‘Pizza Rock’.

El canal directo ha resultado exitoso y es muy común en la mayoría de pymes del sector primario, sin embargo, para ello es necesario contar previamente con capital humano que esté disponible para atender al cliente y una infraestructura física a la cual el consumidor pueda acceder sin mayor problema, y aunque este montaje debe hacerse solo una vez requiere una inversión elevada y gastos de mantenimiento.

Ahora bien, dado el panorama actual del comercio, la distribución a través de entregas a domicilio ha ganado más espacio en el mercado y resulta la mejor opción para impulsar la venta de las empresas. Tanto antes de la crisis sanitaria producida por el virus covid-19, como antes de

esta, los domicilios son un canal de distribución que permite expandir la empresa en la ciudad y alcanzar un mayor número de clientes; sin embargo, cuando este canal de distribución es propiedad de la empresa requiere una inversión adicional a la infraestructura física, ya que necesita contratar más colaboradores y adquirir medios de transporte que permitan desplazarse a diferentes puntos (asumiendo también el mantenimiento de los mismos). Por lo tanto, ‘Pizza Rock’ cuenta con el servicio de entrega a domicilio de los productos, pero sólo en un perímetro cercano a la empresa, es decir, dentro de la misma localidad de Usaquén, y para operar este sistema utiliza medios de transporte alternativos (como las bicicletas y las patinetas) amigables con el medio ambiente, que no afectan el tráfico en la ciudad y que son acondicionados para la carga del producto.

Empero, con el fin de llegar a más consumidores que se ubican en localidades diferentes a la de Usaquén, ‘Pizza Rock’ implementó las nuevas tecnologías de información para ofrecer sus productos en línea y ha creado alianzas estratégicas con plataformas digitales como Rappi y Domicilios.com que no necesitan de una nueva inversión y permiten dar a conocer la marca en otros puntos de la ciudad. Sin embargo, la debilidad de este canal de distribución es que suma un intermediario entre el vendedor y el consumidor final lo que incurre en un incremento del precio final que paga el cliente por el producto y el servicio; y aumenta el tiempo de espera por el producto, provocando que la calidad del producto se deteriore porque el mismo se deteriore o llegue frío al cliente.

Finalmente, Pizza Rock está trabajando en dos nuevos modelos de distribución con el fin de llegar a más clientes sin que se afecte la ventaja competitiva de la marca. Por un lado, se establecerán acuerdos empresariales de tipo *Joint Venture* en supermercados y tiendas de descuento en donde se permita posicionar el producto de pizza congelada de ‘Pizza Rock’ para

que el cliente habitual lo encuentre en otros puntos de la ciudad y para que el cliente potencial empiece a conocer la marca. Por otro lado, ‘Pizza Rock’ busca vender su marca como franquicias a propietarios de pymes dedicadas a la comida rápida que no tengan una estrategia de marca consolidada, pero que sí posean la infraestructura física para elaborar y distribuir el producto. En ambos modelos logísticos se garantiza la relación calidad-precio como parte de la estructura de diferenciación de la empresa.

Estrategias de Precio

Las tácticas implementadas en ‘Pizza Rock’ para fijar los precios de los productos están dadas según el enfoque o resultado que se pretende obtener, ya que teóricamente, determinar este aspecto depende de todos los recursos de mercadeo, producción, distribución y aprovisionamiento que la organización debe detentar y que a su vez posibilitan el cambio de precio de uno o más productos.

Teniendo en cuenta que el precio es uno de los factores que más captura la atención del consumidor, es por lo tanto un determinante del éxito o el fracaso de la empresa ya que debe estar alineado con los costos de producción, así como con la competitividad en el mercado. Por lo tanto, ‘Pizza Rock’ apuesta por una estrategia de precio en la que se evidencie la relación entre precio y calidad que se pueda mantener aún en la gran variedad de sabores que se ofrece al cliente, pues la inversión de producción es fija.

El objetivo de ‘Pizza Rock’ es brindar experiencias nuevas a través de sabores originales (como se explicó en el apartado anterior) sin que por ello el cliente tenga que pagar de más, por lo que se crean recetas con ingredientes frescos y novedosos que tengan un costo similar o levemente superior a los utilizados en las pizzas tradicionales.

Por otro lado, la empresa ha aplicado dos acciones de precio que se han manejado simultáneamente y que buscan atraer al cliente. En primer lugar, se ha empleado la táctica de alineamiento que consiste en fijar un precio similar al de los competidores directos que se ubican en la zona o sectores aledaños, esto para que el consumidor potencial no descarte los productos ‘Pizza Rock’ por considerarlos sobrevalorados. La fijación del precio que corresponde a (\$6000 COP por porción) en relación a la competencia, se determinó a través de un estudio cualitativo de observación participante y cliente oculto durante el que se visitaron diferentes establecimientos de venta de pizza y se registraron los precios de cada uno y el porcentaje de variabilidad entre los mismos.

En segundo lugar, la estrategia de precio está orientada hacia la línea de *parity* ya que es preciso recordar que *Pizza Rock* no solo vende el producto, sino que también ofrece una experiencia única gracias a las instalaciones y la disposición del servicio al cliente. Por lo tanto, los productos en presentación familiar o con acompañamientos, aunque elevan su precio este no supera al fijado por restaurantes o pizzerías de cadena, líderes en el mercado, lo anterior evidencia dos conclusiones: para el consumidor genera la percepción de que el precio es similar al de las grandes cadenas porque es tan buena como la que se ofrece en dichos restaurantes, pero, además, porque brinda la experiencia ‘Pizza Rock’. La segunda, le indica a la empresa el costo máximo que está dispuesto a pagar el consumidor por una pizza en tamaño familiar sin que ésta lo advierta como un abuso o un costo excesivo.

Por último, la empresa está pensando en incursionar en el mercado de congelados en donde los precios son más competitivos porque la generación de alianzas estratégicas así lo permite ya que así ‘Pizza Rock’ evita los gastos de distribución y cocción del producto. La nueva línea de congelados, basaría su precio en una estrategia de combo, con acompañamientos de

bebida y guarniciones y en varios tamaños de presentación que además brindará más opciones de sabor al cliente potencial por incluir sabores combinados.

Para apoyar la anterior información, se elaboró una encuesta que buscó conocer la opinión del público respecto al mercado de las pizzerías y la comida rápida en los habitantes de Bogotá y su percepción respecto al precio y la calidad de las mismas. La encuesta también permitió saber cuál era el medio de comunicación por el cual se generaba más promoción y publicidad sobre la comida rápida y que tan efectivo resultaba en el posicionamiento de la marca en el mercado.

Estrategias de Promoción

Teniendo en cuenta que las estrategias de promoción dependen de las tácticas establecidas para los factores de distribución y precio, puesto que recogen múltiples factores de estos, y se apalanca con los medios de comunicación dispuestos por la empresa para mantener contactos con sus públicos objetivos, la promoción debe ser coherente con el propósito empresarial y a su vez rentable. En palabras de Barredo (2017) las estrategias de promoción son acciones que desarrolla el marketing con el fin de colaborar orgánica o inorgánica mente a dar a conocer un bien o un servicio e incluso permiten crear en el mercado la necesidad de este si se trata de un servicio innovador.

Como se mencionó en el Benchmarking, el cual, a través de la comparación o análisis de empresas líderes dentro del mismo segmento o sector, busca crear estrategias de promoción que permiten potencializar los procesos propios de la marca en aras de incrementar las ventas y llegar a fidelizar al consumidor. ‘Pizza Rock’ busca obtener resultados significativos en un corto y mediano plazo por lo que se apuesta por campañas cuya durabilidad sea, más bien, breve. En

primer lugar, dada la táctica creada de brindar sabores originales y nuevos en las pizzas a los clientes los cuales se convierten en el eje central temático del servicio en el restaurante, se busca dar a conocer el producto a través de la variabilidad de los precios, fijando dos momentos del mismo ‘precio de lanzamiento’ para animar al cliente a probar la pizza y posteriormente un leve aumento del costo de manera paulatina con el fin de no generar una percepción negativa en el cliente. Es decir, la pizza especial del día tendrá un precio exclusivo de lanzamiento mientras que se logra posicionar el producto en la mente del consumidor.

La siguiente táctica utilizada por la empresa, es el sistema de fidelización en el que se obsequia un tarjetón al cliente en su primera visita y en el mismo se registra cada visita del cliente independiente de la cantidad de productos que compre, al cabo de un determinado número de visitas (10) el cliente recibirá un obsequio para así cautivar al cliente, haciendo que este se convierta en un comprador habitual y desarrolle emociones hacia la empresa por el servicio brindado y porque se le considera importante en la razón de ser organizacional.

En consecuencia, el desarrollo de emociones de parte del cliente hacia la empresa y la habitualidad de compra de este está apoyada en la creación de conceptos temáticos que sean alusivos a la marca y a la pizza promocionada cada día, amenizar la experiencia del consumo de los productos con didácticas que integren a los clientes, pero respeten la privacidad de los mismos es una forma de promoción que genera clientes satisfechos y aumenta la posibilidad de obtener una estrategia no controlada de comunicación de *Word of mouth* (o voz a voz) para dar a conocer el restaurante a otros consumidores potenciales.

Por último “Pizza Rock Pretende implementar como estrategia de promoción la segmentación demográfica a través del uso de redes sociales las cuales permiten generar impactos a grupos de personas discriminados por edad, localización, entre otros.

Estrategias de Comunicación

Las estrategias de comunicación son utilizadas como herramientas para establecer contacto entre los públicos y la empresa, ya que apoyan la consecución de los objetivos estratégicos. En ‘Pizza Rock’ las tácticas de comunicación buscarán que los mensajes logren hacer a los clientes fanáticos de la empresa, para que la prefieren sobre otros restaurantes de pizza, por lo que se apela a estrategias que sean emocionales con el fin de generar más recordación en la mente del consumidor. En lo que respecta al tipo de estrategia, en ‘Pizza Rock’ se prefieren medios directos y digitales, dentro del plan de medios no se comprenden los tradicionales por ser más costosos y generar un alcance mucho mayor a la capacidad de atención que tiene la empresa. Teniendo en cuenta también el público objetivo, resulta viable crear pautas comerciales para redes sociales, aplicaciones móviles de domicilios (aprovechando la alianza estratégica ya instituida con las empresas Rappi y Domicilios.com) y juegos en línea que permitan anuncios, así se estimulará el apetito del cliente mientras se entretiene en su dispositivo móvil.

En la red social Facebook se acudirá a piezas digitales con un alcance de público pago y se activarán las páginas de negocio de la empresa para promover más contenidos, así mismo también funcionará como herramienta de comunicación bidireccional para atender las quejas, sugerencias y felicitaciones del público. Para la red social de Instagram se acudirá a influenciadores y personajes reconocidos en el sector gastronómico para que promocionen los productos de la empresa tanto congelados como las pizzas tradicionales.

Por otro lado, también se consideran efectivos los videos web para emitir en la plataforma YouTube durante la reproducción de contenidos musicales escuchados especialmente por jóvenes y adultos jóvenes. Los vídeos web serán básicos y con una duración no superior a los cinco segundos, de esta forma no se genera en el espectador un sentimiento negativo respecto a la marca por interrumpir prolongadamente su contenido audiovisual ni se incurre en gastos excesivos teniendo en cuenta las políticas de publicidad de la plataforma YouTube. Lo que se pretende con este tipo de contenidos es mostrar imágenes de la pizza con características que sugestionan al espectador, una narración breve de voz en off y serán contenidos cortos pero que se repitan con frecuencia, de esta manera el consumidor asociará las imágenes con la pizzería cuando vea el nombre de la marca en otros escenarios físicos.

Los contenidos dirigidos a niños y adolescentes cuidarán las políticas de menores al respecto y se implementarán con el fin de que éstos sugieran a sus padres a consumir productos de la empresa o las prefieren en salidas con amigos los fines de semana.

Finalmente, para incentivar el consumo de los sabores de lanzamiento, a través de plataformas en línea de domicilio se obsequiarán cupones de descuento que sean canjeables en sabores de pizza específicos. Es preciso recordar que la alianza con este tipo de aplicaciones resulta muy eficaz dado que estas solicitan al consumidor la ubicación geográficos para sugerirle restaurantes cercanos a su lugar de residencia, por lo tanto, invertir en mensajes atractivos por este canal es imprescindible para que ‘Pizza Rock’ sea considerada la mejor elección del público por minimizar sus tiempos de entrega y garantizar calidad en el producto.

Por su parte, para el objetivo de expansión internacional de la empresa pensado para un desarrollo a largo plazo, se proponen acciones de publicidad BTL (*Below The Line*) por generar más impacto en el público y permitir que se exploran emociones del público vendiendo la

gastronomía colombiana en el mercado de la comida rápida que es muy fuerte en Estados Unidos. En este caso específico, se resaltan los atributos de la marca garantizando que el producto está hecho con ingredientes orgánicos cultivados en el campo colombiano, el cual a propósito es muy afamado por la imagen que ha vendido la empresa Juan Valdez.

En cuanto a los medios no controlados, se busca generar buenas impresiones en los consumidores para que el *Word off mouth* (o la publicidad voz a voz) esté a favor de la empresa y sea corroborada por influenciadores gastronómicos de páginas como Bogotá Comidas y los colectivos *foodies* a quienes se le convidan los productos a la espera de sus críticas en medios digitales.

Estrategias de Servicio

En *Pizza Rock* las tácticas de servicio no solo están orientadas al cliente, sino que se consideran una estrategia de apalancamiento con los canales de comunicación y los medios de distribución y producción. Por ende, la estrategia de servicio comprende tanto la atención al consumidor como el cuidado por mantener un buen clima organizacional.

A su vez, ‘Pizza Rock’ entiende el servicio como una acción sistemática que germina al interior de la empresa y se refleja en el contacto externo con el cliente final, por lo que la acción principal se enfoca en suscitar un espíritu vivaz del colaborador hacia la empresa para generar sentido de pertenencia. Adicionalmente, se han instituido medios de comunicación internos que complementan a la comunicación externa y se disponen con el fin de crear políticas de puertas abiertas y una estructura organizacional horizontal en la que los colaboradores puedan participar y opinar durante la toma de decisiones para mejorar el servicio al cliente de acuerdo a la percepción de los mismos frente a los comentarios de los consumidores.

Por último, se instauró una política empresarial que busca no involucrar a los colaboradores de producción en actos administrativos con el fin de no interrumpir sus labores principales y permitir así que ellos concentren toda su atención en ocuparse de las necesidades del cliente. Los colaboradores de producción y atención al cliente tienen asignado un espacio de capacitación mensual que no interfiere con su jornada laboral, durante el cual se actualizan los conocimientos y se mejora el perfil de servicio, ya que el objetivo empresarial está encaminado en satisfacer al máximo los requerimientos de su público objetivo.

Respecto al servicio al cliente, en ‘Pizza Rock’ se crearon medios impresos para atender las solicitudes y sugerencias de los clientes y a través de los mismos se realiza una encuesta de satisfacción y un estudio de mercado en el que se analizan las opiniones del cliente respecto a los sabores originales de la pizza. Finalmente, en este punto la empresa intenta ir más allá de la mera atención y venta de productos ofreciendo servicios adicionales al cliente como espacios de parqueo gratuitos, conexión inalámbrica a internet (Wifi), entretenimiento y personalización en la atención marcando los empaques de pizza con mensajes especiales individuales.

Tabla 2 Presupuesto de mezcla de mercadeo

Componente de Mercadeo	Concepto	Especificaciones	Estimado en inversión mensual
Producto	- Materias primas - Accesorios de empaque	- Ingredientes base para la preparación de todas las masas.	\$6'000.000

Componente de Mercadeo	Concepto	Especificaciones	Estimado en inversión mensual
	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de alimentos de acompañamiento - Pago de servicios públicos Mantenimiento del local - Retención de capital humano - Pago de tramites tributarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingredientes específicos para pizzas especiales. - Aprovechamiento de bebidas, papas fritas y entre otros. - Consumo de luz, agua y gas. - Limpieza, control de plagas y desinfección en áreas de producción (hornos y tablonas). - Pago de salario integral a todos los colaboradores (4 empleados). - Pago de impuestos (impoconsumo, declaración de renta, impuesto predial, SAYCO y Acinpro). 	
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de la infraestructura - Adquisición de medios de transporte alternativos - Mantenimiento de los medios de transporte propios - Retención del capital humanos - Empaques para los alimentos - Tercerización de la distribución de productos congelados en tiendas y supermercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza, desinfección y control de plagas en zonas de atención al público (mesas, mostrador, neveras, barra). - Compra de dos bicicletas todo terreno gama media y compra de una patineta eléctrica. - Limpieza y aspectos mecánicos de los medios de transporte - Pago de salario a domiciliarios (2 personas) - Compra de empaques adicionales para empacar los alimentos para llevar (bolsas, cajas de cartón, vasos plásticos). 	\$3'800.000
Precio	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de mercado del precio de venta de los competidores. - Análisis de la percepción de los consumidores potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visita incógnita. - Costos de consumo durante la observación participante. 	\$500.000

Componente de Mercadeo	Concepto	Especificaciones	Estimado en inversión mensual
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuación temática del local - Servicios de entretenimiento - Costos de lanzamiento de productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionales encargados del entretenimiento los fines de semana. - Compra de juegos de mesa - Decoración del local - Asumir los precios bajos en la venta de productos de lanzamiento semanales. 	\$1'300.000
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y habilitación de página web y aplicación móvil (mismo profesional de redes sociales). - Pago de pautas digitales en redes sociales. - Costos de productos enviados a influenciadores digitales. - Disposición de publicidad BTL en New Jersey, Estados Unidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pago mensual para aumentar el alcance de las pautas en redes sociales. - Manejo de Google AdWords - Asumir el costo de producción y distribución de productos para influenciadores. 	\$900.000
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional encargado del manejo de redes sociales propias y la atención de PQR. - Sistema de capacitación a colaboradores nuevos. - Sistema de seguimiento y actualización en capacitación a colaboradores antiguos. - Implementación del buzón de mensaje y papelería para el mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pago del salario a profesional encargado de comunicación interna y externa y publicidad. - Pago a profesionales trimestralmente para la capacitación de colaboradores antiguos y actualización de conocimientos. 	\$1.500.000

Nota: Elaboración propia

Estrategias de Aprovisionamiento

Teniendo en cuenta que la propuesta de valor de ‘Pizza Rock’ se compromete en mantener una relación comercial estable con todos sus públicos objetivos, incluyendo los proveedores, el sistema de aprovisionamiento utilizado por la empresa está basado en un reporte de inventario bisemanal que da cuenta de la cantidad de existencia de productos que hay en la empresa para pedirlos a tiempo a los proveedores. Este sistema ha resultado efectivo no sólo para la empresa porque reduce la posibilidad de tener que actuar proactivamente asumiendo costos elevados con otros proveedores de urgencia, sino que además permite comprar cantidades significativas a los proveedores de manera que ellos consideran a la empresa como un cliente especial y le ofrecen a la empresa descuentos por volumen de compra que finalmente se traducen en activos de ganancia para ‘Pizza Rock’.

Aunque la mayoría de los proveedores brindan la posibilidad de un sistema de crédito para pagar los productos adquiridos, la parte administrativa y financiera de la empresa descarta esta opción porque puede convertirse en un acumulado de pasivos que finalmente llegan a traducirse en pérdidas. Para costear todas las materias primas y los envases de empaque para los productos, la empresa ha designado dos días a la semana de pagos con el fin de recoger durante los días clave de venta (fines de semana) el dinero necesario para solventar los gastos y en dichos días los proveedores que han enviado la facturación con anticipación se acercan por el pago al establecimiento.

Cabe resaltar que, en épocas especiales del año, o cada cierto periodo de tiempo, los proveedores entregan más materia prima a la empresa como un obsequio para fidelizar a sus clientes, en dicho caso ‘Pizza Rock’ lo utiliza como insumo para la producción aumentando su

beneficio monetario; o lo reparte entre sus colaboradores como una forma de generar sentido de pertenencia del capital humano hacia la organización.

Tabla 3 Abastecimiento y pagos a proveedores

Producto	Se conserva siempre un 10% de materia prima de base
Inventario bisemanal	El primer y el tercer lunes del año se hace el inventario
Día semanal de pagos	- Los días martes y miércoles se hacen los pagos - (Cada proveedor ya sabe qué día le corresponde)
Día semanal de recepción de pedidos	- El primer y el tercer jueves de cada mes se reciben todos los pedidos hechos con anterioridad
Descuentos por volúmenes	- Se obtiene entre un 5% y un 10% de descuento según la empresa y la cantidad de productos comprados
Obsequios	- En las bebidas la empresa consigue más productos de acuerdo a las promociones. - Empresas de insumos para pizzerías obsequian regalos que se dan a los colaboradores

Nota: Elaboración propia

Proyección de Ventas y Política de Cartera

El esquema de proyección de ventas que se muestra a continuación se realizó tanto con una metodología cualitativa, como cuantitativa basada en el cuadro de proyecciones, y la tabla de valor presente, beneficio, TRI. Teniendo en cuenta los productos de “Pizza Rock” que más demanda tienen y en las promociones que se pueden ofrecer de acuerdo al sistema de abastecimiento.

La siguiente proyección de ventas expone un crecimiento sostenido de las ventas durante los primeros 3 años de la empresa tomando como referencia el valor presente, la tasa interna de retorno y los beneficios sobre los costos, se entiende que la formulación de estos indicadores incluyen los años 2020 y 2021 por lo cual algunos de los anteriormente nombrados se expresan

en valores negativos, evidenciando claramente los efectos de la crisis económica, la pandemia y la no reactivación de las operaciones de la empresa.

Sin embargo, se hace necesario recalcar la importancia de tener en cuenta mayormente los primeros 3 años de la empresa los cuales, funcionan como sustento para poder pensar, que con la reactivación y aplicación del presente plan de negocio, la empresa “Pizza Rock” vuelva a generar utilidades.

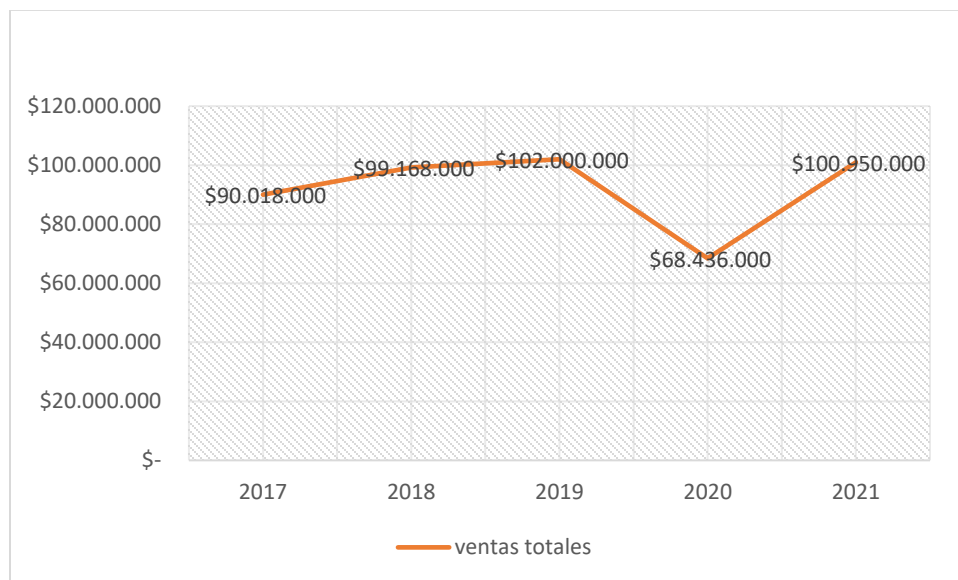
Tabla 4 Valor Presente, Beneficio / Costos, TRI

AÑO	CANTIDAD	PRECIO DE VENTA	TC COP/USD	INGRESOS	COSTOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO PROMEDIO	GASTOS DE FUNCIONA/	EGRESOS	NETO	DESCUENTO NETO	ACUMULADO
0				0					\$ 29.700.000	\$ (29.700.000)	\$ (29.700.000)	\$ (29.700.000)
1 2017	15.003	\$6.000,00	\$ 2.951,31	\$ 90.018.000	\$ 25.530.580,59	15.003	1.702	56.404.837	81.935.417	\$ 8.082.583	\$ 7.625.078	\$ (22.074.922)
2 2018	16.528	\$6.000,00	\$ 2956,43	\$ 99.168.000	\$ 29.194.446,08	16.528	1.766	59.388.571	88.583.017	\$ 10.584.983	\$ 9.420.597	\$ (12.654.325)
3 2019	17.000	\$6.000,00	\$ 3281,09	\$ 102.000.000	\$ 31.169.239,81	17.000	1.833	62.806.109	93.975.349	\$ 8.024.651	\$ 6.737.652	\$ (5.916.673)
4 2020	11.406	\$6.000,00	\$ 3.689,29	\$ 68.436.000	\$ 21.707.410,03	11.406	1.903	66.212.548	87.919.958	-\$ 19.483.958	-\$ 15.433.120	\$ (21.349.792)
5 2021	14.421	\$7.000,00	\$ -	\$ 100.950.000	\$ 28.489.201,65	14.421	1.975	72.215.440	100.704.641	\$ 245.359	\$ 194.347	\$ (21.155.445)
	TIO	6%										

Valor presente VPN =====>>>	\$ (21.166.446)
Tasa interna de TRI	-15,55%
Valor presente VP (E)	\$ 356.746.091
Beneficios y B/C	-5,933%
PRU	

Nota: Elaboración propia

Figura 8 Proyección de ventas 2017-2021



Nota: Los valores se expresan en COP. Elaboración propia

En la

Figura 8 se evidencia la trayectoria que ha venido presentando la empresa desde el 2017 2021, reafirmando y evidenciado lo que se ha expresado en gráficos anteriores como lo son los resultados de valor presente, beneficio sobre los costos y tasa de retorno interno los cuales referencian condiciones negativas a raíz de la pandemia y la crisis económica.

Política de Cartera

La política de cartera como sistema de crédito para ampliar las oportunidades de los clientes de adquirir los productos y generar fidelización en los mismos hacia la empresa, en las pymes suele tener un efecto adverso y no es muy común dadas las condiciones socioeconómicas y las dinámicas de consumo que predominan en el sector. Por su parte, el aprendizaje empírico ha descubierto que entregar productos en calidad de crédito a los clientes en empresas con las características de ‘Pizza Rock’ resulta perjudicial ya que el volumen de ventas diario es alto y rápidamente los activos de la empresa se convierten en pasivos traduciendo esto a una incapacidad adquisitiva de la empresa por comprar más materia prima y mantener el curso normal de la empresa, generando finalmente perjuicios económicos que conllevan a la liquidación del negocio.

Por consiguiente, la administración de ‘Pizza Rock’ ha optado por mantener un flujo de venta al contado ya que no encuentra un beneficio real en la política de cartera y, por el contrario, haya que el emplazamiento de políticas de cartera en función del crédito son un riesgo muy alto y va detrimento de los ingresos o las ventas que podría generar la empresa. La ineficiencia de los sistemas de crédito en empresas con las características de ‘Pizza Rock’ está

dada por el vacío de responsabilidad del consumidor respecto con la empresa, ya que el sistema de crédito usado a menudo en pymes que lo emplean está basado en el compromiso personal del cliente para con la empresa que rápidamente se olvida, es decir, no hay garantías fiscales que le aseguren a la empresa el pago de los productos dados a crédito ya que los precios son muy inferiores a lo que las políticas considera deudas graves; y considerar un sistema de seguro resulta una inversión muy alta e inoficiosa.

Módulo de Operación

Figura 9 Pieza publicitaria de ingredientes usados



Nota: Elaboración propia

Tabla 5 Ficha Técnica de la Pizza General

Ficha Técnica de la Pizza																	
Nombre del Producto	Pizza																
Descripción	Sobre una masa elaborada a mano se cubre con diferentes ingredientes y se hornea a 250 oC por 12 a 15 minutos.																
Lugar De Elaboración	Cocina del establecimiento con mesa de acero y diferentes recipientes y herramientas Composición Nutricional Puede tener entre 200 y 298 calorías una de queso por ejemplo tiene 44% de grasa-38% de carbohidratos- 18% de proteína.																
Presentación y Empaque	La porción en slice triangular, la rueda tiene 4 presentaciones cada una con su caja de cartón (personal, pequeña, mediana o grande).																
Características Organolépticas	<ul style="list-style-type: none"> - Color: Dorado y cocido uniforme. - Aspecto: Horneado crujiente, bordes tostados y el queso derretido - Sabor: Depende de los ingredientes - Olor: Agradable de recién horneado. 																
Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> - Ley 09/79 Código Sanitario Nacional Decreto 3075/97 Min de Protección Social sobre Buenas Prácticas de Manufactura - Auto-Bioseguridad por la pandemia 																
Tipo de Conservación	No necesita ya que se elabora para consumir inmediatamente																
Almacenamiento	Las materias primas están en refrigeración. La masa se congela y temprano se precose.																
Formulación de la Masa	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">Harina de trigo</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">62 %</td> <td style="width: 50%;">Sal</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">1 %</td> </tr> <tr> <td>Azúcar</td> <td style="text-align: center;">1 %</td> <td>Levadura seca</td> <td style="text-align: center;">0,2 %</td> </tr> <tr> <td>Agua</td> <td style="text-align: center;">24,2 %</td> <td>Bicarbonato</td> <td style="text-align: center;">0.2 %</td> </tr> <tr> <td>Huevo</td> <td style="text-align: center;">1 %</td> <td>Cerveza</td> <td style="text-align: center;">0.6 %</td> </tr> </tbody> </table>	Harina de trigo	62 %	Sal	1 %	Azúcar	1 %	Levadura seca	0,2 %	Agua	24,2 %	Bicarbonato	0.2 %	Huevo	1 %	Cerveza	0.6 %
Harina de trigo	62 %	Sal	1 %														
Azúcar	1 %	Levadura seca	0,2 %														
Agua	24,2 %	Bicarbonato	0.2 %														
Huevo	1 %	Cerveza	0.6 %														
Formulación de la Cubierta	Hay 14 tipos diferentes representa el 52% y la masa el 47% en peso.																

Nota: Es importante resaltar que los insumos para la preparación de los productos se clasifican en dos categorías; por un lado, se encuentran los ingredientes preparados por la misma empresa para garantizar calidad en los aspectos clave que dan el sabor y olor característico de las pizzas ‘Pizza Rock’. Y, por otro lado, están los ingredientes comprados a proveedores que son específicos para la empresa por ser orgánicos y saludables, este es el valor agregado de la marca. Elaboración propia.

Figura 10 Ficha técnica por sabores (1)

<h2 style="text-align: center;">PIZZA HAWAIIANA</h2> <p style="text-align: center;">FICHA TÉCNICA</p> <p>Piña caramelizada Pizza Rock: 120 gr Jamón de cerdo: 120 gr Especias: 15 gr Queso tipo mozzarella: 5</p> 	<h2 style="text-align: center;">PIZZA MEXICANA</h2> <p style="text-align: right;">PIZZA ROCK</p> <p style="text-align: center;">FICHA TÉCNICA</p> <p>Carne molida sazónada Pizza Rock: 130 gr Pico de gallo Pizza Rock: 130 gr Especias 15 gr Nachos 115 gr Queso tipo mozzarella 50 gr</p> 
<h2 style="text-align: center;">PIZZA POLLO Y CHAMPIÑONES</h2> <p style="text-align: center;">FICHA TÉCNICA</p> <p>Pechuga de pollo desmechado Pizza Rock: 120 gr Champiñones tajados: 100 gr Especias: 15 gr Queso tipo Mozzarella: 50 gr</p> 	<h2 style="text-align: center;">PIZZA POLLO Y TOCINETA</h2> <p style="text-align: right;">PIZZA ROCK</p> <p style="text-align: center;">FICHA TÉCNICA</p> <p>Pechuga de pollo desmechado Pizza Rock: 120 gr Tocineta Pizza Rock: 80 gr Especias 15 gr Queso tipo mozzarella: 500 gr</p> 

Nota: Elaboración propia

Figura 11 Ficha técnica por sabores (2)

PIZZA CIRUELA Y TOCINETA

FICHA TÉCNICA

PIZZA ROCK

Ciruela caramelizada Pizza Rock: 120 gr
 Tocineta Pizza Rock: 100 gr
 Especias: 15 gr
 Queso Tipo Mozzarella: 500 gr



PIZZA MAÍZ Y TOCINETA

FICHA TÉCNICA

PIZZA ROCK

Maíz tierno: 100 gr
 Tocineta Pizza Rock: 80 gr
 Especias: 15 gr
 Queso tipo mozzarella: 500 gr



PIZZA DE VEGETALES

FICHA TÉCNICA

PIZZA ROCK

Tomate: 70 gr
 Zanahoria: 70 gr
 Aceitunas 30 gr
 Especias: 15
 Aceite de oliva extra virgen 15 ml
 Queso tipo mozzarella: 500 gr



PIZZA ESPECIAL DE CARNES

FICHA TÉCNICA

PIZZA ROCK

Jamón de cerdo: 70 gr
 Tocino Pizza Rock: 70 gr
 Chorizo tipo coctel: 50 gr
 Queso tipo mozzarella: 500 gr



Nota: Elaboración propia

Figura 12 Ficha técnica por sabores (3)

PIZZA DE PEPPERONI

FICHA TÉCNICA

Pepperoni italiano importado: 160 gr

Especias: 15 gr

Queso tipo mozzarella: 500 gr

PIZZA ROCK



Nota: Elaboración propia

La base principal de todas las pizzas es elaborada con huevos orgánicos, harina de trigo y pasta de tomate, a las pizzas saladas se les adiciona salsa de queso. Ya preparadas las masas estas se dejan madurar para lograr el sabor característico de ‘Pizza Rock’ en un cuarto de refrigeración a temperatura ambiente.

Por lo general, el área de producción se mantiene a una temperatura elevada de 24°C por las zonas de calor que genera el funcionamiento de los hornos. Sin embargo, se cuida mucho de

evitar humedad en los estantes dispuestos para el almacenamiento de materias primas. Los insumos que necesitan refrigerarse se conservan en las neveras las cuales mantienen una temperatura que oscila entre los 2° y los 4° C.

En cuanto al empaque, los productos para llevar se entregan en cajas de cartón diseñadas para conservar la temperatura del producto y personalizadas con la marca; los productos para consumir en el local se sirven en bandejas de aluminio que conservan la temperatura y se reparten en platos de loza con papel sulfito especial para la manipulación de alimentos que evita quemaduras o lesiones al tomar el producto caliente y es más amigable con el medio ambiente, que el cartón tradicional para pizza.

Estado de Desarrollo del Producto

Pizza Rock es una empresa joven que lleva 3 años en el mercado continuamente y 2 años en “stand by”, esta se ha consolidado como una pyme competitiva dentro del sector de comidas rápidas en la zona geográfica en donde se ubica. Desde el año de creación y hasta el momento se han desarrollado algunas de las estrategias descritas anteriormente y se están desarrollando otras tácticas que están orientadas más a la expansión de la marca a nivel nacional e internacional para lo que resulta útil el presente plan de negocios, dado que la consolidación y acreditación de la marca en la localidad hasta el momento ha resultado efectiva.

Actualmente, el negocio funciona en un espacio físico que sirve como establecimiento comercial con capacidad de recibir hasta 20 comensales en ubicaciones cómodas y una zona de atención al cliente en donde trabajan dos personas por turno. En la zona de producción se disponen las máquinas para elaborar los productos en donde trabajan dos colaboradores. La infraestructura del local cuenta con dos hornos para pizza con capacidad de hornear

simultáneamente dos ruedas de pizza de ocho porciones cada una, un mezclador industrial para masa que moja hasta media arroba de masa en diez minutos, un tablón de trabajo en acero, dos estufas para la cocción de los ingredientes, un cuarto de crecimiento de masas, dos neveras para gaseosas, un espacio de refrigeración en el que colocan el congelador y la nevera para aquellos insumos que necesitan enfriamiento y una zona de lavado. En la zona de atención al cliente y consumo se ubican tres barras y seis mesas para los clientes.

Por su parte, en lo que se refiere a los productos, las pizzas tradicionales se encuentran en un estado de desarrollo casi finalizado ya que son los alimentos de mayor demanda y reconocimiento de parte del consumidor porque son muy comunes en todos los establecimientos de pizza. En cuanto a los platos de cocina casual de la gastronomía italiana, se empezaron a ofertar después del primer año de funcionamiento de ‘Pizza Rock’ y han tenido buena acogida por parte de público; y desde los últimos seis meses se activó la estrategia de lanzamiento de productos en donde se promocionan los nuevos sabores con los que se busca posicionar más la marca y generar exclusividad por la oferta especial y diferenciadora frente a la competencia.

Por último, la administración de la empresa está trabajando en la apertura de nuevos mercados con la creación de alianzas estratégicas para dar a conocer la línea de congelados con la que se busca alcanzar un mayor segmento de público, como ya se ha mencionado anteriormente.

Figura 13 Sabores exclusivos y tradicionales ‘Pizza Rock’



Nota: Elaboración propia

La línea de pizzas congeladas será otra apuesta más de la marca y se encuentra en una fase inicial de estudio y mercadeo, sin embargo, pretende posicionar tanto el producto como los nuevos sabores creados por la marca.

Descripción del Proceso

El curso de los procesos de Pizza Rock es en su mayoría habituales y por lo general no presentan alteraciones los días entre semana; los fines de semana los procedimientos se aceleran un poco por la demanda de clientes que hay y el elevado número de pedidos a domicilio. Las alteraciones al respecto suceden en lo que respecta a horarios y cantidad de insumos utilizados para necesitar los fines de semana más producto disponible para la venta, pero los pasos a seguir por los colaboradores son repetitivos y por lo general estos ya los conocen. Sin embargo, se

expone una cartelera en la que se les recuerda a los empleados de producción todo lo necesario para elaborar las masas.

Figura 14 Descripción de proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Pizza Rock



1 LIMPIEZA DE ÁREAS DE TRABAJO

La jornada laboral inicia con la limpieza de todas las áreas de trabajo teniendo especial cuidado con las superficies de producción y las zonas de atención al cliente. Esta labor la realiza uno de los colaboradores encargado de oficios varios



2 ALISTAMIENTO DE MASAS

De acuerdo con las fórmulas exclusivas de 'Pizza Rock', el personal prepara las masas y las deja madurar. Las masas maduradas se empiezan a estirar dándoles el tiempo de reposo suficiente para después ser pre horneadas.



3 PREPARACIÓN DE LOS INGREDIENTES

Se preparan las materias primas según la cantidad de pizzas que se estime vender durante el día (dependiendo la demanda). Posteriormente, los ingredientes listos se colocan en refractarias de acero grado quirúrgico y se refrigeran para preservar su frescura.



4 ENCENDIDO DE LOS HORNOS

Después de verificar que las máquinas de cocción estén debidamente limpias y desinfectadas, se encienden los hornos para dejar que suban a la temperatura mínima para cocinar las masas y mantenerlo sobre los 120°C para la jornada.



5 CONEXIÓN DE DISPOSITIVOS MÓVILES

En el área de ventas se encienden los dispositivos móviles con los que cuenta la empresa y se verifica la correcta conexión de internet para ingresar a las plataformas de Rappi y Domicilio.com en las que se realiza la configuración diaria de horarios, promociones y lanzamiento de nuevos productos.



6 EXHIBICIÓN DE MOSTRADOR

Una vez armadas las pizzas, se ponen en el mostrador con el fin de enseñarlas a los consumidores; el producto está crudo en la vitrina, se hornea cuando el cliente la pide. Generalmente se exhiben los cuatro sabores de pizza tradicionales más apetecidos y el producto especial del día que se señala, específicamente.



7 ENCENDER Y SURTIR LAS NEVERAS DE GASEOSA

Se conectan y se encienden las neveras de gaseosa. Se abastece la nevera de los productos faltantes con las provisiones que haya en bodega y se toma nota de la cantidad restante para completar el inventario de existencias.



8 ORGANIZACIÓN DE LA ZONA DE CONSUMO

De acuerdo con las fórmulas exclusivas de 'Pizza Rock', el personal prepara las masas y las deja madurar. Las masas maduradas se empiezan a estirar dándoles el tiempo de reposo suficiente para después ser pre horneadas.



9 ENSAYO DE ENTRETENIMIENTO

Se enciende el sistema de software y audio y se elige la lista de reproducción de música para amenizar la estancia de los comensales y se hace una prueba de sonido. Los fines de semana se ensaya con las personas encargadas de entretener al público y se aprueba.



10 APERTURA DEL LOCAL

Sobre el medio día se verifica que todos los pasos anteriores estén completados y se realiza de nuevo una breve desinfección de las superficies para finalmente abrir el local.

Nota: Elaboración propia
Necesidades y Requerimientos

Desde el inicio de operaciones, la empresa ‘Pizza Rock’ asumió la inversión básica para suplir todas las necesidades primarias y ejecutar las fases de producción y venta de los productos. La infraestructura física en materia de equipos y maquinaria necesitó de un horno para pizza de gavetas, una máquina amasadora industrial, un tablón en acero y un cuarto de crecimiento. Como elementos accesorios se adquirieron, en un comienzo, cuchillos industriales, rejillas y bandejas para hornear, refractarias en acero quirúrgico, estantes de almacenamiento, zona de limpieza (lavaplatos y lavamanos con pedal de pie), área de refrigeración (neveras industriales con congelador), una estufa industrial y recipientes varios para la conserva de especias.

En lo que respecta a la infraestructura física de conectividad, se realizaron los trámites correspondientes para la aprobación del uso de suelos y se completaron las formalidades para las instalaciones de luz, agua, internet y gas con fines comerciales y el emplazamiento de tomas de corrientes trifásicas, así como la compra del sistema de software para inventario.

La compra inicial de materias prima cubrió el primer mes de producción y a partir de ello se generó un registro de los insumos necesarios para abastecer el establecimiento teniendo en cuenta la proyección de ventas futura; la inversión de insumos costó \$5.000.000 (cinco millones de pesos COP) incluyendo ingredientes básicos, secundarios, acompañamientos, guarniciones, envases desechables, utensilios de loza y bebidas.

En un principio, el área de atención al público era más reducida por lo que se dispusieron solamente dos mesas de cuatro asientos cada una y una barra de comidas para cinco personas, con el crecimiento del negocio esta zona sugirió nuevas necesidades, es decir, una reinversión para ampliar la zona de consumo y aumentar la capacidad de atención a más clientes.

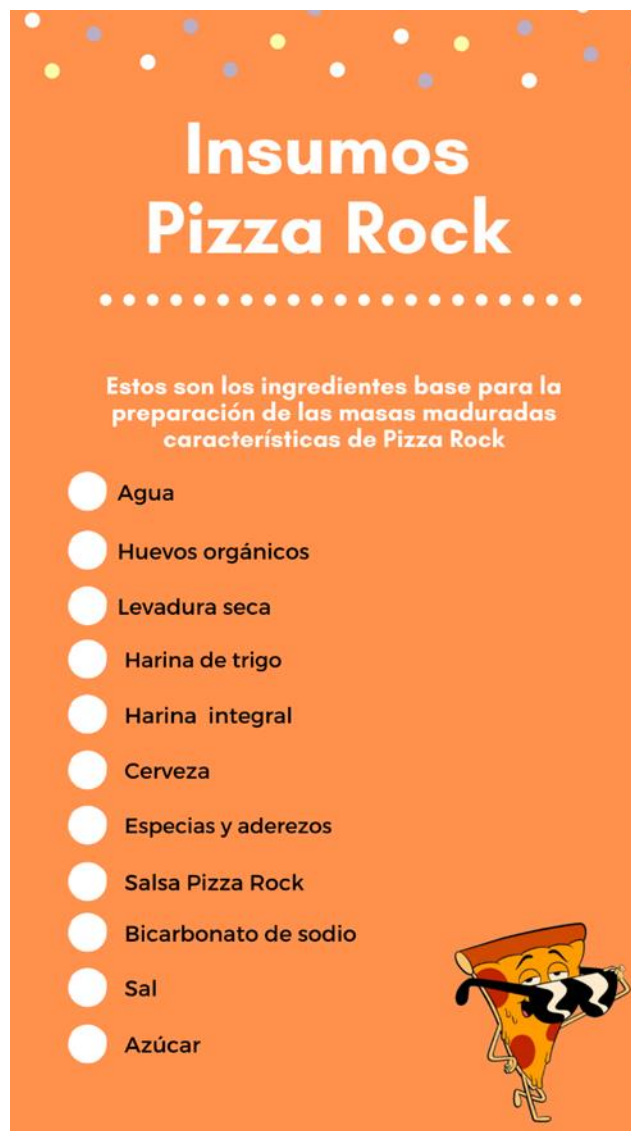
Al cabo de un año de funcionamiento del negocio, la administración de la empresa realizó una reinversión con el fin de seguir diversificando la marca y desarrollando estrategias.

En esta segunda inversión de recursos se tuvieron en cuenta aspectos de mercadeo referentes a la publicidad, la comunicación y el servicio (ya explicados anteriormente) y respecto a la infraestructura física la empresa adquirió otro horno eléctrico, expandió el área de producción con un mesón de trabajo más grande y compró un cuarto de crecimiento con más capacidad.

En este período de avance se implementó el servicio a domicilios con repartidores propios de la empresa y con alianzas estratégicas con las plataformas digitales, en este caso fue necesario adquirir una bicicleta sencilla y una patineta eléctrica, adecuarlas para llevar los pedidos y asumir el costo de su mantenimiento; así mismo se hizo necesario la contratación de más capital humano para el trabajo en la parte operacional y administrativa para dirigir las relaciones públicas con las empresas nuevas. Finalmente, se configuró el sistema de software de la empresa con el fin de tener conectividad con las plataformas de domicilios.

En la etapa de desarrollo en la que se encuentra la empresa actualmente, han surgido nuevas necesidades para la zona de atención al público debido a la gran demanda de consumidores que hay los fines de semana por lo que, posiblemente, será preciso adecuar un segundo nivel para el consumo de los productos y dicha inversión deberá tener en cuenta todos los procesos legales que ello implica. La fase de lanzamiento de la línea de congelado ha necesitado de una inversión en capacitación para los colaboradores respecto a la ingeniería de alimentos para preservarlos por un tiempo extendido y la financiación de la creación de lazos comerciales con otras empresas, así como la publicidad y los empaques adicionales que se requieran.

Figura 15 Insumos y materias primas requeridas



Nota: Elaboración propia

Costos de Materias Prima por Rueda de Masa

A continuación, se detalla el costo de cada ingrediente para la preparación de una rueda de masa. En la empresa, para fines prácticos estos costos se totalizan por arroba de masa y el estimado del inventario se deduce de acuerdo a los costos de los insumos que se piden periódicamente.

Tabla 6 Costo de materias primas por rueda de masa

Materia prima	Cantidad	Costo	Costo por rueda
Bulto de harina de trigo	100 libras	\$100.000	\$1.600
Bulto de Harina Integral	50 libras	\$50.000	\$500
Sal	2 libras	\$1.300	\$21
Azúcar	1 libra	\$3.490	\$45
Levadura	3 libras	\$15.000	\$242
Agua	31 litros para 62 mojes	\$417	\$7
Bicarbonato de sodio	Sobre por 100 gramos	\$2.000	\$16
Huevos	8 unidades	\$2.000	\$32
Cerveza	10 botellas de 250 mililitros c/u	\$30.000	\$484
Especias y aderezos	Sin especificar	\$20.000	\$323
Salsa de la casa	Sin especificar	\$32.000	\$516
Costo de la masa por rueda			\$3798

Nota: Elaboración propia

En la empresa la primera inversión de capital tuvo una asignación de \$1000.000_{COP}, presupuesto que cubrió la compra de materias primas para el estimado de dos meses, la adecuación del local para el funcionamiento de la pizzería y el pago de nómina de dos meses a los cuatro colaboradores iniciales. Durante la segunda reinversión de la empresa, se proyectó un asignado de \$2.100.000 COP que se destinaron a la implementación de estrategias de comunicación relativas a campañas SEM Y SEO a través de plataformas como Google Ads y redes sociales como Facebook e Instagram con sus respectivas acciones, ya descritas en la propuesta de mezcla de mercadeo.

Al cabo de tres meses de funcionamiento la empresa ha estado en la capacidad de generar ingresos que cubren los gastos recurrentes en cuanto a mantenimiento y compra de insumos y materias primas y pago de nómina; y otorga una ganancia del 18% a la administración de ‘Pizza

Rock’. La segunda reinversión se realizó con los dividendos netos de la empresa del primer año y se proyectó así un aumento de diez puntos en los ingresos.

Finalmente, se espera que la línea de productos congelados sea económicamente rentable y estable para que se le considere una tercera área de la empresa que puede solventar sola, apoyada en el apalancamiento de estrategias antiguas de la organización.

Plan De Producción

Teniendo en cuenta las proyecciones de venta, la demanda de consumo y la inversión mensual de insumos, materias primas y mantenimiento del local; ‘Pizza Rock’ estima una producción promedio de **1333** unidades o porciones al mes puesto que vendiendo esa cantidad de unidades o porciones se alcanza sobre pasar medianamente el punto de equilibrio financiero (ni pérdidas, ni ganancias), lo que se traduce que la meta semanal de ventas está por encima de las 330 unidades de pizza. Cuantificando las porciones de pizza por ruedas, se esboza un plan de producción de 42 ruedas de pizza a la semana que corresponden a 6 ruedas de pizza por día, proporcionalmente, ya que el horario de venta de la empresa es de domingo a domingo, es decir, los siete días de la semana.

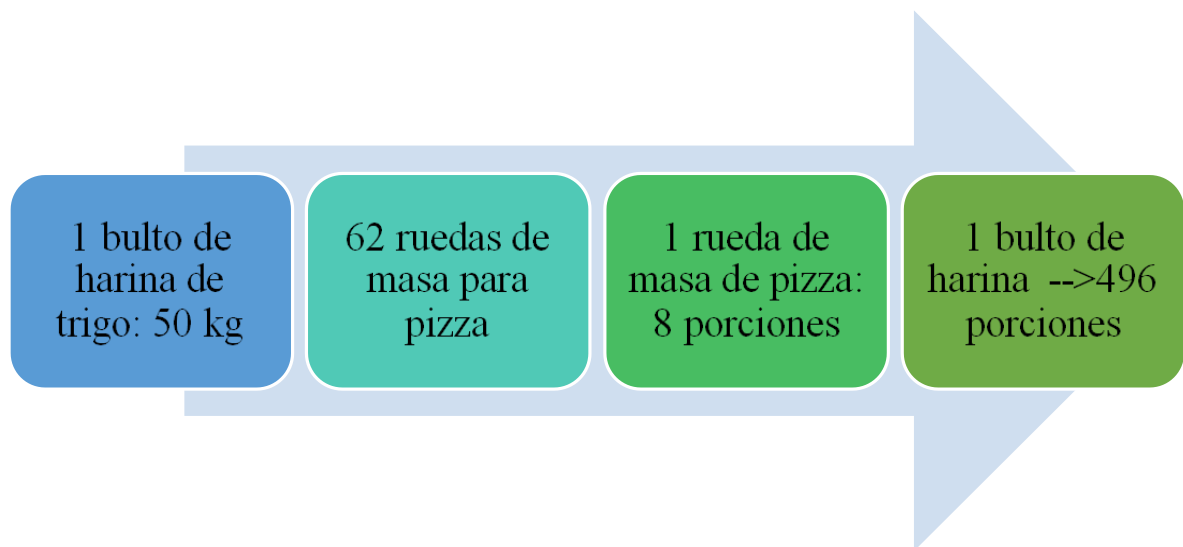
En cuanto a los platos de comida casual, se proyecta una producción de 10 bandejas de lasaña o pasta en cualquiera de sus presentaciones en los días ordinarios; y un total de 20 bandejas de comida los fines de semana.

Este plan de producción está alineado con el plan de compras y el seguimiento de inventario, herramientas que permiten tomar decisiones sobre el aumento o la disminución de pedidos a los proveedores, lo que significa además un aumento o reducción monetaria en los dividendos destinados para la adquisición de insumos, mensualmente. Es importante resaltar que

estas herramientas de contabilidad además le permiten a la organización conocer los insumos que más se consume durante la producción de ruedas de pizza y esto se considera para la aplicación e implementación de estrategias de promoción (combos, ofertas especiales y nuevos lanzamientos) ya que se determina cuáles son los sabores más demandados por el cliente.

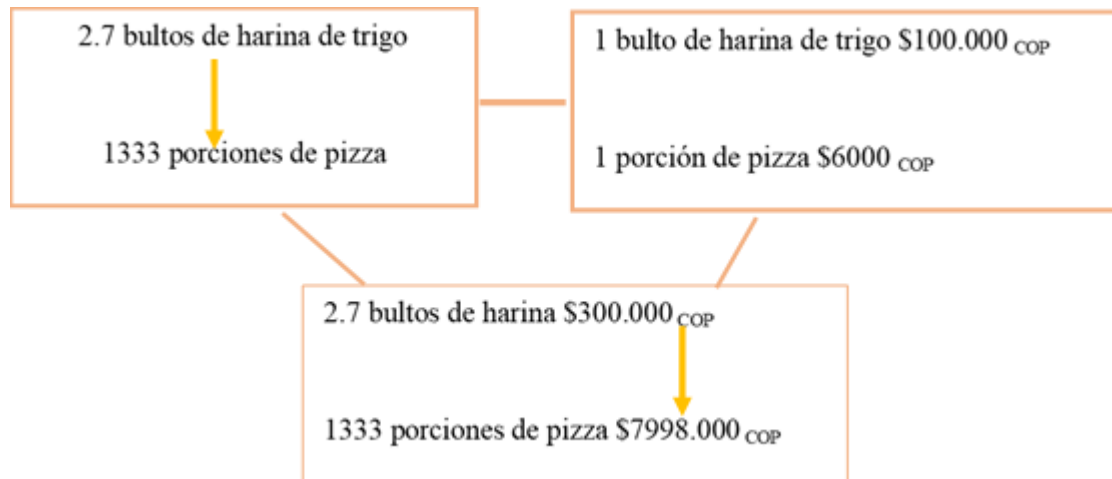
Así mismo es necesario tener en cuenta que la harina de trigo es el ingrediente básico de la masa de pizza, el siguiente esquema calcula el rendimiento de la harina en la producción de masa:

Figura 16 Esquema de producción de materias primas X total de porciones de producto



Nota: Elaboración propia

Es decir que se requieren 2.7 bultos mensuales de harina para alcanzar el promedio de ventas.

Figura 17 Equivalencia de insumos, costos y productos

Nota: Elaboración propia

Plan de Compras

El siguiente plan de compras se realizó con base en el rendimiento del bulto de harina de trigo equivalente a 72 ruedas de masa para pizza y de esta manera se pudo proyectar la cantidad necesaria de materias primas a comprar mensualmente.

Este esquema muestra la equivalencia entre la cantidad de insumos para la producción de masa semanal necesaria correspondiente a la proyección de ventas, ya que es importante resaltar que se estima una producción de seis ruedas de pizza a la semana si todos los días tuvieran el mismo flujo de venta; sin embargo, como los días de mayor demanda son los fines de semana, se calcula un promedio de siete ruedas de pizza de lunes a jueves, es decir, 28 ruedas de pizza; y una producción de 12 ruedas de pizza los fines de semana, para completar un total de 62-64 ruedas de pizza semanales.

Tabla 7 Plan de compras

Concepto y cantidad de producto	Equivalencia	Frecuencia de compra
Harina de trigo x 50 kg	72 ruedas	Cada 11 días/ 3 veces al mes
Harina integral x 15 kg	72 ruedas	Cada 11 días/ 3 veces al mes
Sal x 1000 gr	72 ruedas	Cada 10 días/ 3 veces al mes
Azúcar x 400 gr	72 ruedas	Cada 15 días/ 2 veces al mes
Levadura seca x 500 gr	20,1 ruedas	Cada 7 días/ 4 veces al mes
Agua x 31 litros	72 ruedas	Se consumen diarios 2 litros
Bicarbonato de sodio x 50 gr	72 ruedas	Cada 11 días/ 3 veces al mes
Huevos Cubeta x 30 unidades	245 ruedas	1,5 cubetas cada 7 días
1 canasta de cerveza □ 30 botellas	72 ruedas	1,5 canastas de canastas cada
10 botellas de cerveza x 250 ml		30 días/ 1 vez al mes

Nota Elaboración Propia

Por su parte, el esquema de compras de ingredientes adicionales, especias, aderezos y otros agentes necesarios para el armado de las pizzas por sabores varía de acuerdo a los sabores más pedidos, que generalmente resultan ser los tradicionales, y los menos demandados, que respectivamente son los menos consumidos por el cliente. Así pues, ingredientes como la piña caramelizada, el jamón de cerdo, los champiñones, la pechuga de pollo y el pepperoni; son los que se compran en mayor cantidad. Sin embargo, los aderezos de mayor volumen son el queso y el tomate, para la preparación de pasta de tomate, por estar presentes en todas las pizzas.

Tabla 8: Esquema de compras de insumos adicionales.

Concepto y cantidad de producto	Peso	Frecuencia de compra
1 paquete de piña en trozos 'Pizza Rock'	5 libras	semana 4 veces al mes
1 paquete de jamón de cerdo ahumado	300 gramos	3 veces por semana

<i>1 bloque de queso criollo</i>	3,5 libras	3 veces por semana
<i>1 bloque de queso descremado</i>	2 libras	2 veces al mes
<i>1 pechuga de pollo 'Pizza Rock</i>	1 libra	Diariamente
<i>1 paquete de pico de gallo</i>	400 gramos	2 veces al mes
<i>1 bandeja de champiñones</i>	400 gramos	2 veces por semana
<i>1 paquete de nachos mexicanos</i>	300 gramos	2 veces al mes
<i>1 bandeja de tocineta</i>	400 gramos	2 veces por semana
<i>1 paquete de cávanos</i>	300 gramos	2 veces por semana
<i>1 bandeja de chorizo coctel</i>	450 gramos	2 veces por semana
<i>1 bandeja de pepperoni</i>	400 gramos	3 veces por semana
<i>1 tarro de ciruelas en almíbar</i>	450 gramos	3 veces al mes
<i>1 lata de maíz tierno</i>	300 gramos	3 veces al mes
<i>1 tarro de pepinillos en almíbar</i>	400 gramos	3 veces al mes
<i>1 lata de aceitunas</i>	300 gramos	3 veces al mes
<i>1 galón de aceite de girasol</i>	550 mililitros	2 veces al mes
<i>1 tarro de aceite de oliva</i>	250 mililitros	1 vez al mes
<i>Tomate</i>	1 libras	Diariamente
<i>Zanahoria</i>	1 libra	Diariamente
<i>Lechuga</i>	1 libra	Diariamente
<i>Rábanos</i>	1 libra	2 veces por semana
<i>Coliflor/ Brócoli</i>	1 libra	2 veces por semana
<i>1 racimo de bananos</i>	7 unidades	2 veces por semana
<i>1 paquete de fresas</i>	1 libra	2 veces por semana

<i>1 rueda de queso azul</i>	300 gramos	2 veces al mes
<i>1 rueda de queso tipo holandés</i>	300 gramos	2 veces al mes
<i>1 tarro de Nutella</i>	450 gramos	1 vez al mes
<i>1 paquete de pasta tradicional</i>	400 gramos	4 veces al mes
<i>1 porción de algodón de azúcar</i>	50 gramos	1 vez por semana
<i>1 pote de helado</i>	1000 mililitros	1 vez al mes
<i>1 paquete de grajeas</i>	125 gramos	1 vez al mes
<i>1 bolsa de crema de leche</i>	500 mililitros	2 veces al mes

Nota Elaboración Propia

Es importante resaltar que el plan de compras además de tener en cuenta el gasto de ingredientes por sabor de pizza, también estima la frescura y el estado de los alimentos, ya que ese es un principio de calidad base de la empresa. Por ejemplo, aunque las pizzas dulces no son tan demandadas, la frecuencia de compra de las frutas para su preparación es relativamente seguida debido a la poca duración de las frutas en un establecimiento comercial que mantiene una temperatura ambiente de 24°C y teniendo en cuenta que el exceso de frío en los refrigeradores también perjudica la calidad de la fruta.

Igualmente, también el plan de compras se basa en el inventario de existencias y en la capacidad de almacenaje de la bodega del local de ‘Pizza Rock’ para dar un espacio suficiente e higiénico a cada producto.

A continuación, se detallan los ingredientes que componen cada sabor de pizza según la preparación y recetas exclusivas de ‘Pizza Rock’:

Cantidad De Ingredientes Por Rueda*Tabla 9 Cantidad de ingredientes por Rueda y Sabor.****Pizza Hawaiana:***

<i>Piña caramelizada 120 gr.</i>	Jamón de cerdo ahumado 120 gr.
<i>Especias 15 gr.</i>	Queso tipo mozzarella 500 gr.

Nota Elaboración Propia

*Tabla 10 Cantidad de ingredientes por Rueda y Sabor.****Pizza Mexicana:***

<i>Carne molida sazónada Pizza Rock 130 gr.</i>	Jamón de cerdo ahumado 100 gr.
<i>Especias 15gr.</i>	Nachos mexicanos 75gr.
<i>Queso tipo mozzarella 500 gr.</i>	

Nota Elaboración Propia

*Tabla 11 Cantidad de Ingredientes Por Rueda y Sabor.****Pizza Pollo Y Champiñones:***

<i>Pechuga de pollo Pizza Rock 120 gr.</i>	Champiñones tajados 100 gr.
<i>Especias 15 gr.</i>	Queso tipo mozzarella 500 gr.

Nota Elaboración Propia

Tabla 12 Cantidad de Ingredientes Por Rueda y Sabor.

Pizza Pollo Y Tocineta:

<i>Pechuga de pollo Pizza Rock 120 gr.</i>	Tocineta 80 gr.
<i>Especias 15 gr.</i>	Queso tipo mozzarella 500 gr.

Nota Elaboración Propia.

Tabla 13 Cantidad de Ingredientes Por Rueda y Sabor.

Pizza Maíz Tocineta:

<i>Maíz tierno 100 gr.</i>	Tocineta 80 gr.
<i>Especias 15 gr.</i>	Queso tipo Mozzarella 500 gr.

Nota Elaboración Propia.

Tabla 14 Cantidad de Ingredientes Por Rueda y Sabor.

Pizza Ciruela Tocineta:

<i>Ciruela caramelizada 120 gr.</i>	Tocineta 100 gr.
<i>Especias 15 gr.</i>	Queso tipo mozzarella 500 gr.

Nota Elaboración Propia.

Tabla 15 Cantidad de Ingredientes Por Rueda y Sabor.

Pizza Especial De Carnes

<i>Jamón de cerdo ahumado 70 gr.</i>	Tocineta ‘Pizza rock’ 70 gr.
<i>Cávanos 50 Gr.</i>	Chorizo Coctel 50 Gr
<i>Queso Tipo Mozzarella 500 Gr.</i>	

Nota Elaboración Propia.

*Tabla 16 Cantidad De Ingredientes Por Rueda Y Sabor.****Pizza De Pepperoni****Pepperoni Italiano Importado 120 Gr.**Especias 15 Gr.**Queso Tipo Mozzarella 500 Gr.*

Nota Elaboración Propia.

*Tabla 17 Cantidad de Ingredientes Por Rueda y Sabor.****PIZZA ESPAGUETI****Espagueti tradicional 120 gr.**Tomates tajados 120gr.**Especias 15 gr.*

Nota Elaboración Propia.

Jamón de cerdo ahumado 80 gr

Carne molida 120 gr.

Queso tipo mozzarella 500 gr.

*Tabla 18 Cantidad de Ingredientes Por Rueda y Sabor.****PIZZA DE VEGETALES****Tomates 120 gr.**Zanahoria 120 gr.**Pepinillos 120 gr.*

Nota Elaboración Propia.

Aceitunas 120 gr.

Aceite de oliva 25 ml.

Queso criollo 500 gr.

Las cantidades expresadas anteriormente resultan útiles tanto para estimar el inventario de existencias y llevar el control y seguimiento desde la parte administrativa sobre el área operativa de los gastos de producto y la realización de pedidos según los estimados. Además, las proporciones por cantidad orientan a los colaboradores del área de producción en su quehacer y garantizan la calidad de los productos según lo que se ofrece y se promete al cliente.

Ahora bien, es preciso especificar las proporciones de ingrediente por porción de pizza conforme a la cantidad de insumos por rueda de pizza explicada anteriormente. La proporción de ingredientes por porción justifica también el precio de venta al público cubriendo los gastos netos y generando una ganancia para la empresa, demostrando así la rentabilidad del negocio.

Tabla 19 Cantidad de Ingredientes Por Porción.

Cantidad de ingredientes por porción:

<i>Pizza Hawaiiana</i>	<i>Piña</i> 15 gramos	<i>Jamón</i> 15 gramos	<i>Especias</i> 1,875 gramos	<i>Queso</i> 62,5 gramos	
<i>Pizza mexicana</i>	Carne molida 16,25 gramos	Pico de gallo 12,5 Gramos	Especias 1,875 gramos	Nachos 14,37 gramos	Queso 62,5 gramos

<i>Pizza de pollo y champiñones</i>	Pollo 15 gramos	Champiñones 12,5 gramos	Especias 1,875 gramos	Queso 62,5 gramos		
<i>Pizza de pollo y tocineta</i>	Pollo 15 gramos	Tocinetas 10 gramos	Especias 1,875 gramos	Queso 62,5 gramos		
<i>Pizza de ciruela y tocineta</i>	Ciruela 15 gramos	Tocineta 12,5 gramos	Especias 1,875 gramos	Queso 62,5 gramos		
<i>Pizza de maíz y tocineta</i>	Maíz 12,5 gramos	Tocineta 10 gramos	Especias 1,875 gramos	Queso 62,5 gramos		
<i>Pizza de pepperoni</i>	Pepperoni 20 gramos	Especias 1,875 Gramos	Queso 62,5 gramos			
<i>Pizza especial de carnes</i>	Jamón 8,75 gramos	Tocineta 8,75 gramos	Cávanos 6,25 gramos	Chorizo 6,25 gramos	Queso 62,5 gramos	
<i>Pizza napolitana margarita</i>	Tomates 12,5 gramos	Especias 1,875 gramos	Aceite de oliva 4,375 mililitros	Salsa 1,875 mililitros	Queso 62,5 gramos	
<i>Pizza especial de quesos</i>	Queso Mozzarella 50 gramos	Queso 50 gramos	Especias 3,75 gramos	Queso 75 gramos		
<i>Pizza de Nutella y frutas</i>	Nutella 50 gramos	Fruta 30 gramos	Grageas 3,75 gramos			

<i>Pizza unicornio</i>	Crema de leche 10 gramos	Helado 15 gramos	Algodón de azúcar: 3,75 gr	3,75	Grageas 3,75 gramos		
<i>Pizza de vegetales ensalada César</i>	Tomates 8,75 gramos	Zanahorias 8,75 Gramos	Pepinillos 8 gramos		Aceitunas 3,75 gramos	Especias 1,875 gramos	Queso 72,5 gramos
<i>Pizza espagueti</i>	Espagueti 30 gramos	Jamón 20 gramos	Carne gramos	30	Tomates 30 gramos	Especias 3,75 gramos	Queso 125 gramos

Nota Elaboración Propia.

Es importante resaltar que las pizzas de sabores especiales o consideradas como nuevos lanzamientos se fraccionan solo en 4 porciones y el tamaño de su rueda en más pequeños pero la masa es más gruesa, es decir, aquella que se conoce como masa tipo romana, por lo tanto la cantidad de ingredientes que corresponde a cada porción es elevada comparada con las pizzas de sabores tradicionales; esta es una estrategia en producto y precio para captar la atención del consumidor e invitarlo a fidelizarse con los productos ‘Pizza Rock’ exclusivos.

Costos De Producción Con Base En El Plan De Compras

Los costos de producción correspondientes al plan de compras y la proyección de ventas explicados anteriormente plantean rubros por masa, es decir, los costos de producción se entienden por rueda según tamaño y tipo de masa y varía de acuerdo a los sabores de pizza elaborados. La siguiente tabla se elabora con el fin de aproximarse a un estimado total del costo, pero distinguiendo que existe una posibilidad de variación en los precios de las materias primas según el año

(relacionado con el PIB y el ingreso per cápita) y las circunstancias extrínsecas de condiciones climáticas y aranceles de importación que tienen una tendencia de alteración constante

Tabla de costos de producción con base en el plan de compras:

Tabla 20 Precios de insumos 2020.

<i>Sabores</i>	<i>Costo por rueda</i>	<i>Costo por rueda y masa</i>	<i>Costo por porción</i>	<i>Utilidad por rueda</i>	<i>Utilidad por porción</i>
<i>Hawaiana</i>	\$ 7.840	\$ 11.638	\$ 1.455	\$ 36.362	\$ 4.545
<i>Mexicana</i>	\$ 10.413	\$ 14.211	\$ 1.776	\$ 33.789	\$ 4.224
<i>Pollo y champiñones</i>	\$ 9.240	\$ 13.038	\$ 1.630	\$ 34.962	\$ 4.370
<i>Pollo y tocineta</i>	\$ 9.440	\$ 13.238	\$ 1.655	\$ 34.762	\$ 4.345
<i>Ciruela tocineta</i>	\$ 10.320	\$ 14.118	\$ 1.765	\$ 33.882	\$ 4.235
<i>Maíz tocineta</i>	\$ 8.700	\$ 12.498	\$ 1.562	\$ 35.502	\$ 4.438
<i>Vegetales</i>	\$ 9.844	\$ 13.642	\$ 1.705	\$ 34.358	\$ 4.295
<i>Napolitana</i>	\$ 7.729	\$ 11.527	\$ 1.441	\$ 36.473	\$ 4.559
<i>Especial de carnes</i>	\$ 10.230	\$ 14.028	\$ 1.753	\$ 33.972	\$ 4.247
<i>Pepperoni</i>	\$ 14.400	\$ 18.198	\$ 2.275	\$ 29.802	\$ 3.725

Nota Elaboración Propia.

Infraestructura

El mobiliario actual del establecimiento en donde funciona la pizzería ‘Pizza Rock’ se adquirió en dos fases de desarrollo de la empresa. ‘Pizza Rock’ inició con un espacio reducido que contaba con dos mesas, una barra de comidas y la zona de producción. La segunda fase necesitó de una segunda inversión con la que se amplió el espacio de consumo y venta al público y se re diseñó el orden del local.

En materia de infraestructura de producción las máquinas principales son los hornos para pizza, las básculas y el tablón de moje para la preparación de la masa; no obstante, la empresa adquirió otras herramientas que mejoran y aceleran la elaboración de los productos y enriquecen la labor de los colaboradores.

Adicionalmente, para el área de consumo y venta de los productos el establecimiento no sólo cuenta con la infraestructura necesaria reglamentada por las autoridades sanitarias que vigilan los establecimientos de venta de productos alimenticios directos; sino que además ha invertido en equipos de entretenimiento y tecnología para garantizar el valor agregado de la empresa ‘Pizza Rock’ y para controlar de manera más eficiente el inventario de productos y ventas en el negocio. El local se encuentra dotado de una vitrina de exhibición para los productos crudos y un estante de entrega de los productos horneados, un mostrador para la atención al público, una nevera industrial para las bebidas y gaseosas y un refrigerador- congelador para las materias primas.

La zona de aseo y esterilización de los insumos está dispuesta de forma industrial y cuenta con dos áreas de lavado en la parte superior, una nevera adicional en la parte inferior y próximas están dos estufas industriales. Por su parte, como lo indica la norma está el baño público para mujeres y hombres debidamente equipado y contigua la zona de conserjería en donde se ubican alejados de todos los alimentos, aquellos productos necesarios para la limpieza.

La infraestructura tecnológica se dispone para los fines de entretenimiento e inventario cuenta con un sistema software de contabilidad instalada en el equipo de cómputo y registro del dinero (caja registradora); desde este lugar también se manejan los sistemas de audio y se configuran las listas de reproducción de música, así como los micrófonos de los recreadores o artistas invitados.

A continuación, se enlista la cantidad de cada máquina con la que cuenta la pyme ‘Pizza Rock’ y se detalla su costo.

Tabla 21 Costos de Infraestructura y maquinaria.

<i>Ítem/ maquinaria</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo</i>
<i>Local & baño adecuación.</i>	1	\$600.0000
<i>Hornos industriales pizzería</i>	2	\$3.000.000
<i>Mezcladora industrial para masas</i>	1	\$420.000
<i>Barras clientes</i>	3	\$1.200.000
<i>Bancas clientes</i>	20	\$1.200.000
<i>Mesas clientes</i>	2	\$300.000
<i>Sillas</i>	8	\$300.000
<i>Tablón para masa</i>	1	\$500.000
<i>Platero o lavaplatos</i>	1	\$350.000

<i>Mostrador pizza</i>	1	\$300.000
<i>Cuarto de crecimiento de masa</i>	1	\$750.000
<i>Nevera para bebidas y gaseosas</i>	2	\$0
<i>Diferentes marcas</i>		Patrocinadas por cada empresa
<i>Nevera para materias primas</i>	2	\$2.000.000
<i>Estufas</i>	2	\$900.000
<i>Computador de contabilidad</i>	1	\$700.000
<i>Tabletas para aplicaciones de domicilios</i>	2	\$0
<i>Patrocinadas por cada empresa</i>		
<i>Caja registradora</i>	1	\$250.000
<i>Sistema de audio</i>	1	\$600.000
<i>Tablas para extensión de masa</i>	15	\$50.000 C/U * 15 = \$750.000
<i>Menajes para pasta de tomate</i>	5	\$250.000
<i>Recipientes para materias primas</i>	40	\$20000 C/U * 40 = \$80.0000
<i>Plancha de cocina (Wok)</i>	1	\$1.000.000
<i>Extractor de calor</i>	1	\$200.000
<i>Campana extractora de humo</i>	1	\$1.600.000
TOTAL	113	\$26.700.000

Nota Elaboración Propia.

Es importante señalar que la tabla anterior muestra la maquinaria, los equipos, el mobiliario y los utensilios definidos por la administración para el óptimo funcionamiento de la empresa ‘Pizza Rock’; los costos y las unidades de cantidad incluyen en algunos se expresa por unidad o en conjunto, dependiendo la cantidad de cada uno. La función de estos se ha descrito anteriormente. Asimismo, cabe resaltar que el costo de inversión en la adecuación y compra de la infraestructura necesaria para el local, aunque es elevado, se contabiliza como un costo fijo que sólo se requiere una vez; los costos variables alrededor de esta son el mantenimiento y limpieza de la maquinaria, pero estos a su vez se consignan dentro del porcentaje destinado para los gastos de mantenimiento del local y la nómina de empleados que se deduce de los ingresos mensuales.

Las maquinarias principales que a su vez suelen ser las más costosas solo deben comprarse dentro de un período de tiempo muy prolongado, pero su manejo y cuidado debe ser constante; por su parte los utensilios y demás herramientas secundarias, pero no por ello menos importantes, son menos costosas y por lo general se compran varias veces sin estipularse una fecha límite pues en el quehacer diario del negocio pueden surgir incidentes en los que los objetos delicados de cocina resulten averiados. No obstante, también al inicio y al final del turno diario se realiza un inventario de los utensilios para llevar un control al respecto.

Parámetros Técnicos Especiales

La rúbrica del proyecto del ‘Fondo Emprender’ señala este apartado como el espacio idóneo para detallar dar especificaciones de los parámetros a seguir y las buenas prácticas de la empresa en caso de que las actividades económicas de la misma se enmarquen en el sector agropecuario; como el ejercicio económico principal de ‘Pizza Rock’ no involucra tratamiento ni

cuidado de animales vivos; entonces todos los aspectos técnicos con relación a las tasas de mortalidad/ natalidad, carga animal, toneladas y densidad de plantas por / a, entre otros no se tienen en cuenta en el presente trabajo informativo.

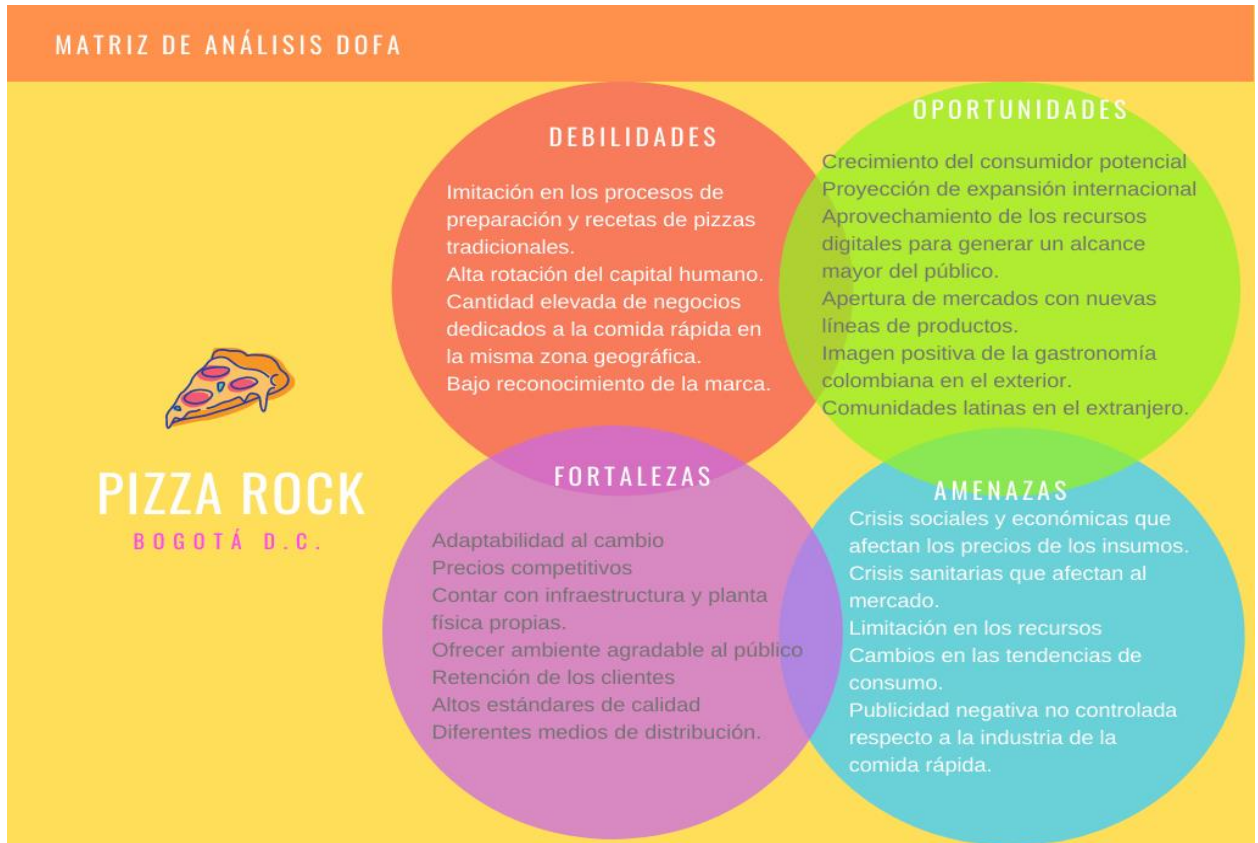
Modulo Organizacional

Estrategia Organizacional

La estrategia organizacional de ‘Pizza Rock’ involucra todos los aspectos de la cultura corporativa estipulada con el fin de que este proceso garantice el cumplimiento de los objetivos fijados a mediano y largo plazo. Según (Charón, 2007) la vivencia de la cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas y se considera un factor clave no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de la tecnología. Por lo tanto, promover la cultura organizacional aumenta las fortalezas de la empresa y la capacidad para aprovechar las crisis como oportunidades de negocio y expansión. Sin embargo, durante el análisis de factores para la matriz DOFA fue posible identificar que internamente existen aún aspectos de la cultura corporativa que no se han tratado correctamente y que evidencian retos en materia del manejo de amenazas y debilidades.

La siguiente matriz DOFA revela los resultados del análisis de factores externos e internos que impactan a la empresa directa e indirectamente.

Figura 18 Matriz de Análisis DOFA.



Nota Elaboración Propia.

Debilidades

Los puntos que se identificaron como debilidades en la empresa tienen dos causas generales importantes; por un lado, se encuentra la cultura corporativa mencionada anteriormente debido a que esta no se vivencia en la organización y los colaboradores no se suscita un sentido de pertenencia en ellos por lo que hay una alta rotación de personal; esto a su vez implica un esfuerzo adicional en los procesos de capacitación y puede tener repercusiones en la calidad del servicio al cliente.

Por otro lado, el factor externo del alto crecimiento de la industria de las comidas rápidas en la ciudad ha generado no sólo más competencia en el sector sino también dificultad de

diferenciación en la preparación de los sabores tradicionales de pizza, los cuales a su vez son los más apetecidos por el público.

Fortalezas

Al respecto de las fortalezas, se considera que tener autoridad sobre la infraestructura y la planta física por ser propia es una ventaja por dos razones; la primera, no se debe incluir el pago de un arriendo comercial (generalmente costosos) dentro de los gastos fijos mensuales; y la segunda, pueden hacerse modificaciones internas de diseño y estructura en pro del mejoramiento y crecimiento de la empresa. Este mismo aspecto da paso a otro factor positivo en la organización referente a la adaptabilidad al cambio ya que tanto en la parte de entretenimiento como en la demanda del mercado, la empresa ha podido acogerse a las tendencias y transformaciones de consumo ofreciendo diversas alternativas al público según lo permite su capacidad.

Adicionalmente, otra fortaleza importante de la organización es la buena relación que se ha creado entre la empresa y los públicos dado que estas garantizan beneficios económicos y de calidad en los insumos. Por último, la implementación de herramientas tecnológicas tanto para el servicio externo como para la comunicación interna en la empresa ha facultado a ‘Pizza Rock’ como un escenario de cambio que cuenta con distintas plazas de distribución, permite una intermediación horizontal entre los colaboradores y tiene control en los inventarios de existencia y registro contable de ventas, evitando riesgos de pérdida de activos.

Oportunidades

La actual crisis sanitaria no solo ha sido un periodo de recesión económica sino que para la empresa ha servido como agente de cambio ya que dio lugar a la explotación de las nuevas tecnologías como herramientas para generar más alcance en el consumidor potencial, aumento el servicio de domicilios brindando una coyuntura para personalizar esta modalidad y generar un valor agregado a la marca; y además, ha sido un escenario ideal para la apertura potencial de nuevos mercados con las líneas recientes de productos congelados generando además un mayor reconocimiento de la marca por parte de clientes antes no considerados en el segmento poblacional objetivo.

Amenazas

En lo referente a las amenazas, surgen nuevos desafíos para la industria de la comida rápida en general que, aunque ha ido creciendo exponencialmente en los últimos años también ha sido objeto de constantes críticas por parte de asociaciones que exigen más transparencia en la información a los productos envasados, enlatados, altos en carbohidratos; y las últimas cifras del DANE han advertido sobre los índices de obesidad mórbida que van en aumento.

Así, las nuevas tendencias alimentarias han tomado fuerza y el rechazo a las comidas rápidas es cada vez mayor, aunque en el caso de ‘Pizza Rock’ se garanticen materias primas orgánicas y saludables; por ello surge la necesidad de intensificar las prácticas comunicativas con los clientes resaltando esta cualidad de la empresa.

Otro factor de riesgo latente es la crisis económica que se avecina por cuenta de las variaciones en el precio del dólar y la actual emergencia sanitaria que ha afectado tanto la producción de insumos como la distribución de los mismos reflejando un incremento en estos y desafiando los precios fijados para los productos; la calidad de los productos es un valor agregado

pero que también resulta costoso y deja de ser competitivo cuando la elevación de los mismos sobrepasa los márgenes contemplados, por lo que el consumidor ya no está dispuesto a pagar un precio demasiado alto por una porción de pizza.

Estrategias Dofa

Estrategias Para Debilidades

Generar estrategias conjuntas con plataformas tecnológicas que promuevan o incentiven el reconocimiento e impulso de la marca, apalancando a través de su posicionamiento y trayectoria, con escenarios que generen la construcción de un *Good Will* en el mercado de comidas rápida y le permitan mitigar los costos totales de funcionamiento mensuales.

Estrategias Para Amenazas

Analizar a la competencia, invertir en estrategias SEO Y SEM para ganar posicionamiento en línea, capacitación periódica a empleados con el fin de fidelizar a la clientela de forma continua, mejora continua de la planta física respecto a la “adecuación temática”.

Estrategias Para Fortalezas

Potencializar y continuar en control constante del negocio aprovechando el espacio de la planta física al detalle y la cercanía de la empresa al apartamento de residencia, generar re inversión en marketing a través de redes sociales, contando con la ventaja de no pagar arriendo.

Estrategias Para Oportunidades

Desarrollar capacidades en el concepto *Healthy Food* con el fin de aprovechar aún más la presencia en plataformas digitales y redes sociales generando impactos positivos en los consumidores y aumentando la recordación de la marca en su mente abocando impulsos involuntarios, como lo hacen las grandes cadenas de comidas, en consecuencia, se tiene la oportunidad de rotar con mayor frecuencia el inventario en materias primas y generar el crecimiento por volumen de las ganancias en ventas.

Organismos De Apoyo

Dado que el emprendimiento ‘Pizza Rock’ ya se encuentra en su tercera fase de desarrollo y a pesar de ser una empresa joven cuenta con un segmento poblacional de clientes fidelizados después de sus tres años en el mercado, actualmente, no cuenta con organismos de apoyos privados ni gubernamentales que aporten en algún aspecto a la actividad económica.

Sin embargo, es preciso detallar que durante la creación de la empresa se acudió a la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y se postuló la iniciativa al programa de emprendimiento juvenil liderado por la CCB que patrocina y asesora a los jóvenes para impulsarlos en la realización de su empresa.

Posteriormente, en la segunda etapa de desarrollo de la pyme para la fase de reinversión se acudió al Banco Caja Social para la financiación de un pequeño porcentaje de la remodelación. En cuanto a la parte de trámites y primeros contenidos digitales, la empresa se apoyó en grupos de estudiantes de carreras administrativas y de comunicación que realizaban proyectos académicos con empresas nuevas del sector real y en el marco académico presentaron propuestas novedosas para enriquecer los puntos de contacto con los clientes y las formas de abastecimiento; así como

los requisitos mínimos para la apertura del negocio ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Por último, también se consideran a las empresas de Rappi y Domicilios.com como organismos de apoyo ya que las estrategias de apalancamiento han impulsado los servicios de entrega y delivery de las empresas y han logrado un mayor alcance en el público.

Estructura Organizacional

La empresa ‘Pizza Rock’ ha hecho un esfuerzo por mantenerse a la vanguardia de las grandes empresas y procurar un esquema estructural horizontal bajo la política de puertas abiertas y los mecanismos de comunicación bidireccional; sin embargo, siguen existiendo un sistema de directrices descendente clave para garantizar control y adecuado manejo del personal desde la jerarquía administrativa hacia división operativa.

En otras palabras, es posible afirmar que la empresa acude a una estructura mixta que resulta efectiva ya que adapta los aspectos positivos de cada modo. De acuerdo con (Minzal, 2007) la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Asimismo, este diseño organizacional mixto concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costos. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas necesarias, se evita la duplicación innecesaria.

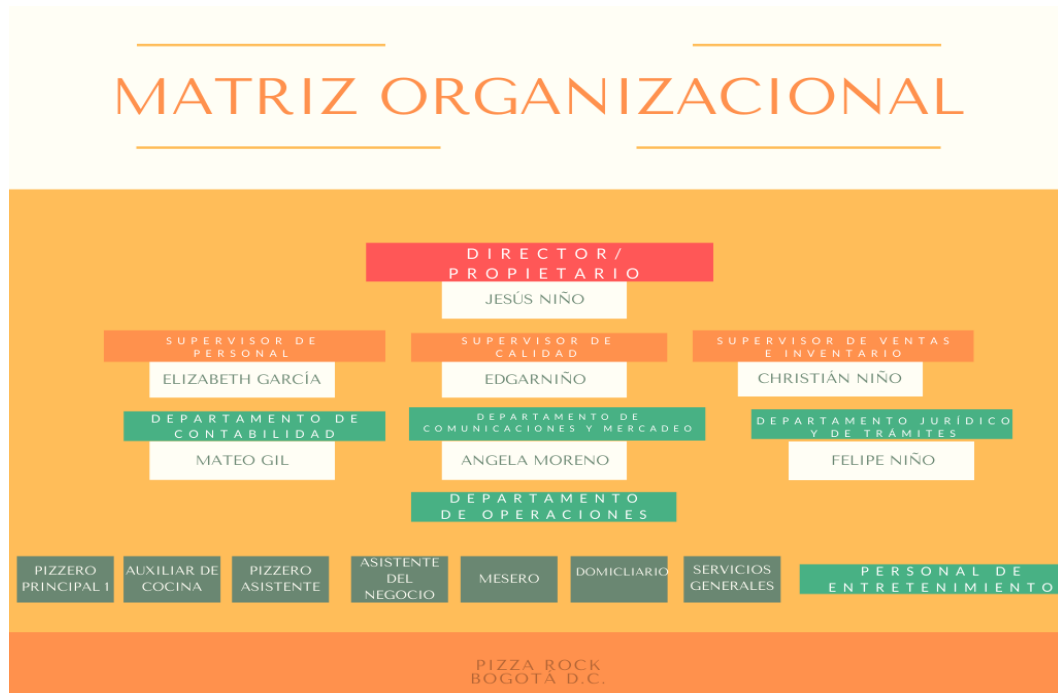
Teniendo en cuenta que ‘Pizza Rock’ está catalogada como una pequeña empresa por su tamaño, número de colaboradores e ingresos netos; no se ha configurado una Junta Directiva de gran escala, sino que se basa en el sistema paternalista en donde el propietario del local es el director de la organización. En consecuencia, por ser una empresa de carácter familiar, allegados y familiares de la cabeza corporativa han aportado en el emprendimiento y han asumido los roles

de supervisores y jefes de personal, capacitación, control de calidad y producción, siendo también quienes conforman el comité administrativo.

La división de secretaría se compone por cuatro colaboradores entre quienes se encuentran los creadores de contenido y mercadeo, y los técnicos en contabilidad, finanzas y abogacía para la empresa, siendo estas labores obligatorias por la naturaleza de la empresa y el mercado en el que se desenvuelve, pero no directas con la elaboración de la producción.

Y, en el área operativa están las tres personas de manufactura y producción y cuatro auxiliares de atención al cliente que se encargan de la venta directa, el registro del dinero y el servicio a la mesa. Por último, aunque no hacen parte directa de la organización, se les considera muy importantes a los colaboradores de entretenimiento y recreación ya que desarrollan el plus corporativo.

Figura 19 Matriz Organizacional.



Nota Elaboración Propia.

Definición De Funciones De Aspectos Legales

Restaurante Pizza Rock: establecimiento de comercio.

NIT: 19335578-2.

Matrícula mercantil: 0271039

Código actividad económica: 5611, 5619, 5630.

Accionista Mayoritario, Propietario Y Representante Legal

Jesús Edgar Niño: con participación sobre las utilidades mensuales de un 80 por ciento, sin incluir salario básico mensual vigente.

Perfil: por tratarse de un negocio reciente y joven esta posición solo es ocupada por el accionista mayoritario, sin embargo, es importante aclarar que toda posición está sujeta a evaluar dependiendo del crecimiento de la empresa y de los objetivos que se planteen año tras año. Sin embargo, en la toma de decisiones participan los supervisores de venta e inventarios, calidad y

personal; ya que son quienes están al tanto de las novedades que se registran en la compañía. También el proceso de toma de decisiones en materia jurídica cuenta con la asesoría del departamento legal; cabe aclarar que quienes ocupan estos cargos son además miembros de un grupo familiar.

Aspectos legales: Contrato a término indefinido definición salarial inicial básica o mínimo, legal vigente, con incrementos de acuerdo al crecimiento de la empresa.

Accionista Minoritario Y Gerente General

Christian Fernando Niño Lozano con participación del 20 por ciento sobre las utilidades mensuales, sin incluir salario básico legal vigente.

Perfil: tecnólogo, profesional en una carrera afín con experiencia mínima de un año en administración, ventas o atención al cliente.

Aspectos legales: Contrato a término indefinido, definición salarial básica o mínimo legal vigente, con incremento de acuerdo con el crecimiento de la empresa.

Departamento De Comunicaciones Y Mercadeo

Perfil: Técnicos en publicidad y mercadeo con buena capacidad de redacción y creación de contenidos. Personas creativas y eficientes, dispuestas a establecer relaciones públicas y mantener buenos contactos con los públicos objetivos. Capaces de adaptarse al cambio y conocimientos básicos en diseño y software de procesador de textos. Manejo de la suite de office.

Aspectos legales: Contrato por prestación de servicios, definición salarial por obra o labor.

Departamento De Contabilidad

Perfil: Técnico en gestión contable y manejo de archivo con conocimientos en software de programación, procesamiento de datos y contabilidad. Persona proactiva, responsable y organizada.

Aspectos legales: Contrato a término fijo, definición de salario integral con incremento de acuerdo a lo establecido anualmente por las leyes gubernamentales.

Pizzero Principal

Perfil: técnico en gastronomía con experiencia mínima de 2 años en producción de pizzas, certificación de salubridad en buenas prácticas, curso vigente de manipulación de alimentos, excelente presentación personal, responsable y comprometido.

Aspectos legales: Contrato a término fijo inicial por 6 meses tiempo completo, definición salarial básica o mínimo legal vigente, con incremento porcentual en las ventas mensuales.

Auxiliar De Cocina

Perfil: técnico u operario de cocina con experiencia mínima de 2 años en producción de pizzas, certificación de salubridad en buenas prácticas, curso vigente de manipulación de alimentos, excelente presentación personal, responsable y comprometido.

Aspectos legales: Contrato a término fijo inicial por 6 meses tiempo completo, definición salarial básica o mínimo legal vigente con incremento anual acorde a la ley gubernamental.

Pizzero asistente

Perfil: Estudiante de gastronomía o panadería con énfasis en cocina italiana y experiencia mínima en elaboración de pizzas, certificación de salubridad en buenas prácticas, curso vigente de manipulación de alimentos, excelente presentación personal, responsable y comprometido.

Aspectos legales: Contrato por días estipulados, es el relevo del pizzero principal en los días de descanso de este último.

Asistente del negocio

Perfil: tecnólogo en atención al cliente, experiencia en servicio al público y ventas en el sector de alimentos. Excelente presentación personal, puntual, responsable y orientado al servicio. Conocimiento en el manejo de dispositivos electrónicos y plataformas digitales de domicilios para la toma de pedidos en modalidad delivery.

Aspectos legales: Contrato a término fijo por 6 meses, asignación salarial básica o mínimo legal vigente con incremento anual vigente según lo estipulado por la ley.

Domiciliario

Perfil: Persona proactiva y diligente con experiencia en servicio al cliente y que tenga capacidad de ubicación en la ciudad. Residente en la zona norte de la ciudad y usuario de bicicleta.

Aspectos legales: Contrato a término fijo, asignación salarial básica o mínimo legal vigente con incremento anual según lo estipulado por la ley gubernamental.

Servicios generales

Perfil: Persona proactiva y diligente con experiencia en limpieza de zonas de alimentos, con conocimiento en tratamiento de aguas y residuos sólidos.

Aspectos legales: Contrato a término fijo, asignación salarial básica o mínimo legal vigente con incremento anual según lo estipulado por la ley gubernamental.

Constitución De La Empresa Y Aspectos Legales

- Documentos de Identidad.
- Formulario de registro único tributario (RUT).
- Registro en Cámara de Comercio de Bogotá.
- Programación y certificación de visita secretaria de salud.
- Certificación cuerpo de bomberos de la localidad.
- Notificación escrita a la estación de policía del cuadrante o localidad.

Trámites Tributarios

Respecto a los trámites tributarios se debe solicitar el RUT ante la DIAN (dirección de impuestos y aduanas nacionales), y la resolución de facturación.

Trámites Ante Cámara De Comercio (CCB)

Tramitar ante la cámara de comercio el certificado de existencia y representación legal de la empresa RESTAURANTE PIZZA ROCK., solicitar la emisión de libros de accionistas y contabilidad. IVA, y demás tributos.

Costos Administrativos

Tabla 22 Gastos de nómina de personal.

<i>Nómina de personal</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
	820.857	869.453	925.148	980.648
<i>Propietario</i>	\$ 9.850.284		\$11.101.776	
		\$10.433.436		\$11.767.776
<i>Área administrativa y de supervisión</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Departamento de contabilidad</i>	\$ 11.000.000	\$12.500.000	\$13.900.000	\$14.500.000
<i>Departamento de mercadeo</i>	\$ 8.500.000	\$10.000.000	\$12.500.000	\$13.750.000
<i>Departamento de asuntos legales</i>	\$ 10.800.000	\$11.200.000	\$11.900.000	\$12.500.000
<i>Pizzero principal</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Auxiliar de cocina</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Pizzero asistente</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Asistente de administración</i>	\$9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Mesero</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Domiciliario</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Servicios generales</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Entretenimiento</i>	0	\$ 5.500.000	\$ 6.200.000	\$1.600.000

<i>Total</i>	\$ 118.952.556	\$133.100.924	\$ 144.415.984	\$ 148.259.984
--------------	----------------	---------------	----------------	-------------------

Nota Elaboración Propia.

Cómo alimentar la tabla de gastos de puesta en marcha

Este apartado contempla todos los gastos en cuanto a formalidades y despachos para el inicio y la puesta en marcha de la empresa en materia de trámites, certificados, permisos, licencias, estudios, entre otros. Como se ha enunciado en numerales anteriores, la inversión por infraestructura asciende a un total de \$26.700.000 ^{cop} y la base de la materia prima y los insumos requirieron de un aproximado de \$2.000.000 para un costo final de \$29.700.000, tal como se especifica en la tabla 7 ‘Infraestructura, maquinaria y equipos’.

Cómo alimentar la tabla de gastos anuales de administración

Se relacionan a continuación los gastos mensuales y anuales promedio 2019 y 2020 de administración referentes a servicios públicos y privados, necesarios para el óptimo desarrollo de la empresa *Pizza Rock*.

Tabla 23 Gastos de administración anual.

<i>POR CONCEPTO DE</i>	<i>PAGOS DE</i>	<i>SERVICIOS PÚBLICOS</i>
<i>Costos fijos empresariales</i>	Promedio mensual	Promedio anual
<i>Agua</i> <i>(Cada dos meses)</i>	\$200.000	\$1.200.000
<i>Luz y aseo</i>	\$116.000	\$1.392.000
<i>Gas natural doméstico</i>	\$245.000	\$2.940.000
<i>Internet y telefonía</i>	\$90.000	\$1.080.000
<i>Total</i>	\$551.000	\$6.612.000

Nota Elaboración Propia.

Es importante tener en cuenta que, en el caso del servicio de agua y alcantarillado, la facturación de este se liquida cada dos meses, por lo que este promedio se multiplica por los periodos de facturación. Además, debe tenerse en cuenta que los precios de servicios públicos aumentan por tratarse de un local comercial en una zona residencial estrato 4, en especial, el servicio de aseo que se incluye dentro del recibo de luz eléctrica tiene un costo mayor en los establecimientos comerciales de comida ya que el volumen y la cantidad de residuos sólidos y líquidos es mayor y requiere un tratamiento especial en materia de aceites y aguas contaminantes.

Modulo Financiero.

Fuentes De Financiación

‘*Pizza Rock*’ como pyme nace a partir de un emprendimiento que se consolidó gracias a un esfuerzo familiar en el que se hicieron aportes colectivos de capital económico e intelectual. El principal aportante económico de la empresa fue Jesús Edgar Niño quien, actualmente, funge como propietario y accionista mayoritario. Dicho esfuerzo económico tuvo un presupuesto inicial total de \$26.700.000 por concepto de adecuación del local, infraestructura y compra de insumos.

Por su parte, durante la puesta en marcha el accionista minoritario invirtió un porcentaje cercano al 3% de los costos y aportó su capital intelectual y fuerza de trabajo.

Posteriormente, en la segunda fase de desarrollo, la remodelación y ampliación del local se financió mediante entidades bancarias que apoyan los emprendimientos jóvenes y destinaron un 70% de la segunda reinversión la cual ascendió a un aproximado de \$25.000.000. Esta subvención del banco Caja Social respaldó a la empresa por sus bajas tasas de interés y se saldó en un período aproximado de doce meses. El 30% restante del coste de la renovación fue aportado por el accionista minoritario.

Así pues, la participación de ganancias de los accionistas corresponde al porcentaje invertido por cada uno, siendo estos ingresos variables ya que el volumen de ventas también varía mes a mes.

Recursos Solicitados Al Fondo Emprender

Según el estado actual en el que se encuentra el proyecto no se hace necesario solicitar recursos de ninguna índole o naturaleza al Fondo Emprender, ya que las inversiones necesarias ya se hicieron en el pasado. Sin embargo, sería ideal que algunos recursos de este programa se destinarán en materia de reinversión y publicidad para la reactivación de pequeñas y medianas empresas que han resultado severamente afectadas por la emergencia sanitaria.

Casilla índice de actualización monetario

Según la rúbrica de fondo emprender. En el presente trabajo, no aplica una tabla de inversiones fijas o diferidas ya que como se expresa en literales anteriores, el costo de puesta en marcha es una sola inversión de casi \$30.000.000 COP.

Tabla 24 Costos egresos anualizados administrativos, (gastos de personal anualizados)

<i>Nómina de personal</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
	<i>820.857</i>	<i>869.453</i>	<i>925.148</i>	<i>980.648</i>
<i>Propietario</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Área administrativa y de supervisión</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Departamento de contabilidad</i>	\$ 11.000.000	\$12.500.000	\$13.900.000	\$14.500.000
<i>Departamento de mercadeo</i>	\$ 8.500.000	\$10.000.000	\$12.500.000	\$13.750.000

<i>Departamento de asuntos legales</i>	\$ 10.800.000	\$11.200.000	\$11.900.000	\$12.500.000
<i>Pizzero principal</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Auxiliar de cocina</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Pizzero asistente</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Asistente de administración</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Mesero</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Domiciliario</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Servicios generales</i>	\$ 9.850.284	\$10.433.436	\$11.101.776	\$11.767.776
<i>Entretenimiento</i>	0	\$ 5.500.000	\$ 6.200.000	\$1.600.000
<i>Total</i>	\$118.952.556	\$133.100.924	\$ 144.415.984	\$ 148.259.984

Nota Elaboración Propia.

El pago de nómina relacionado anteriormente atiende el total anual de los colaboradores, teniendo en cuenta que el 80% de ellos trabajan bajo un contrato a término fijo con una asignación salarial básica o mínima legal vigente. Los departamentos administrativos que no están

relacionados directamente con las actividades operativas y de producción en la pyme laboran con un contrato por prestación de servicios y con una transición salarial variable que es significativamente mayor al salario mínimo, pero en el caso del departamento de mercadeo no se ejerce mensualmente sino por períodos de obra o labor.

Las funciones de entretenimiento están tercerizadas con una empresa privada dedicada a esta industria y el pago anual representa mensualmente un total de ocho noches de entretenimiento; en el primer año por ser el inicio del proyecto y por el espacio reducido de la empresa no se contó con este servicio; la reducción considerable en el costo de este servicio en el presente año es ocasionada por la emergencia sanitaria que obligó al cierre de los establecimientos de comida y prohibió la venta directa y el consumo en los locales de alimentos, por lo que tampoco hubo más servicios de esta índole.

Capital De Trabajo

La empresa en el último período anual (antes de la emergencia sanitaria) requirió de un capital de trabajo mensual que ascendía a los \$10.544.162^{COP} por concepto de nómina de personal mínima para su óptimo funcionamiento. Dicho coste de capital de trabajo incluyó los siete colaboradores de planta en el área operativa y de atención al público, los ingresos fijos netos de los propietarios, ocho noches de entretenimiento mensuales y sólo el departamento de contabilidad fijo que es el único que labora mensualmente en el área administrativa.

Por concepto de pago de servicios públicos y abastecimiento, se requiere un presupuesto de \$2.819.766 de los cuales \$551.000 corresponden a los servicios públicos; y \$2.268.766 se refieren a la compra de insumos y suministros. Es válido aclarar que el pago de servicios públicos debe efectuarse independiente de la rentabilidad económica de la empresa, mientras que el

volumen de ventas sí afecta directamente los presupuestos de materias primas, es decir, a menor volumen de ventas – menor presupuesto de recursos para abastecimiento.

Tabla 25 Gatos de capital de trabajo.

<i>Materia Prima</i>	\$ 2.268.766
<i>Servicios</i>	\$ 551.000
<i>Nómina</i>	\$ 10.544.162
TOTAL	\$ 13.363.928

Nota Elaboración Propia.

Así pues, la empresa ‘Pizza Rock’ necesita de un mínimo de \$15.000.000 _{COP} de ingresos mensuales para solventar los egresos y continuar asegurando un margen mínimo de ganancias para los accionistas.

Cómo Alimentar Tabla De Capital De Trabajo

Como se mencionó anteriormente, ‘Pizza Rock’ depende de un mínimo de ventas de \$13.363.928 _{COP} para tener un óptimo funcionamiento sin afectar los pagos de nómina, la inversión de materia prima o los servicios.

Tabla 26 Estado de resultados

	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	2017	2018	2019	2020	2021

<i>Ventas</i>	\$ 90,018,000	\$99,168,000	\$102,000,000	\$8,436,000	\$100,950,000
<i>Cantidades</i>	15003	16528	17000	11406	14421
<i>Precio</i>	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 7,000
<i>Ventas anuales</i>	\$12,859,714	\$14,166,857	\$14,571,429	\$9,776,571	
<i>TRM promedio USD</i>					
<i>Costo de ventas</i>	\$25,530,580.59	\$29,194,446.08	\$31,169,239.81	\$21,707,410.03	\$28,489,201.65
<i>Cantidades</i>	15003	16528	17000	11406	14421.43
<i>Costo promedio unitario</i>	\$1,702	1,766	1,833	1,903	1,975
<i>Utilidad en ventas</i>	\$64,487,419.41	\$69,973,553.92	\$70,830,760.19	\$46,728,589.97	\$72,460,798.35
<i>Egresos operacionales</i>	\$56,404,8	59,388,	62,806,1	66,21	72,215,4
	37	571	09	2,548	40
Arriendo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Nomina	\$50,074,2	53,038,	56,436,0	59,82	65,803,5
	94	651	47	1,548	02
Servicios públicos	\$490,542.70	\$509,919.64	\$530,062.00	\$551,000.00	\$571,938.00
Depreciac	\$5,340,00	5,340,0	5,340,00	5,340,	5,340,00
ión	0	00	0	000	0
Mantenimiento	\$500,000	500,000	500,000	500,0	500,000
				00	

<i>Utilidad</i>	\$8,082,58	10,584,	8,024,65	-	245,359
<i>operacional</i>	3	983	1	19,483,958	
<i>Otros ingresos</i>	\$30,006,000.00	\$33,056,000	\$34,000,000.0	\$22,812,00	\$28,842,857.1
<i>(Bebidas y gaseosas)</i>		.00	0	0.00	4
<i>Otros egresos</i>	15,003,00	16,528,000	17,000,00	11,406,000	14,421,429
<i>(Costo de bebidas)</i>					
<i>Utilidad antes de impuesto de renta</i>	\$23,085,582.71	\$27,112,983.28	\$25,024,651.19	\$8,077,958.03	\$14,666,787.12
<i>Impuesto de renta</i>	\$7,618,242.30	\$8947.284.481	\$8258.134.894	\$0	\$4840.039.75
<i>Utilidad neta</i>	\$15,467,340.42	\$18,165,698.79	\$16,766,516.30	\$8,077,958.03	\$9,826,747.37
<i>Utilidad acumulada</i>	\$15,467,340.42	\$33,633,039.21	\$50,399,555.51	\$42,321,597.48	\$52,148,344.85

Nota Elaboración Propia.

Tabla 27 Indicadores de rentabilidad

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Indicadores de Rentabilidad</i>					
<i>Margen Bruto de Utilidad</i>	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7
<i>Margen operacional</i>	0,0	0,1	0,0	-	0,2
<i>Margen neto de Utilidad</i>	0,17	0,18	0,08	-0,12	0,10
<i>ROA</i>	0,58	0,84	0,78	-7,56	1,81
<i>Sistema Dupon't</i>	0,58	0,85	1,05	-0,76	1,81
<i>Indicadores de Liquidez</i>					
<i>Rotación activos totales</i>	3,37	4,64	6,37	6,41	18,59
<i>Rotación de Patrimonio</i>	0,26	0,28	0,28	0,18	0,26

Nota Elaboración Propia.

Cómo se expone en la tabla 25 “indicadores de rentabilidad”, se logra discriminar los ítems más relevantes en lo que se refiere al estado financiero de la empresa Pizza Rock desde el año 2017 al año 2021 con el fin de esclarecer qué tan rentable ha sido la empresa durante los años presentados en la tabla y así poder tomar decisiones que tengan efectos positivos a futuro para la organización.

así las cosas, se realiza un análisis explicativo respecto a cada ítem a continuación:

- Margen Bruto de la utilidad: es el producto de la resta entre las “ventas totales por año” y los “costos ventas por año”, sobre las ventas nuevamente.
- Margen Operacional: se refiere a la expresión del rendimiento de las ventas totales por año en relación con el ingreso operativo, expresado porcentualmente, resulta de la división de utilidad operacional expresada en el estado de resultados y las ventas totales por año
- Margen Neto de Utilidad: este alude en medir la efectividad o rendimiento financiero de la organización a través de la operación entre el beneficio neto y las ventas totales para cada año.
- Return on Assets, como lo expresan sus siglas en inglés “ROA”, se encuentra como un indicador muy importante puesto que ayuda a medir la eficiencia de la organización a través de la comparación entre los activos y su relación con los gastos, se calcula mediante la división de las ventas sobre los activos totales de pizza rock totalizados en la “tabla 19” y multiplicado por 100.
- Sistema Dupon ´t menciona que tan rentable se ha comportado el proyecto pizza rock con la utilización de herramientas como el cálculo del margen de utilidad dividido entre las ventas totales por año y eficiencia en el uso de los activos de la organización.
- Rotación de activos totales: este indicador busca describir la capacidad con la que los recursos, activos, productos y efectivo llegan a ser rotados o vendidos, se calcula a través de la división entre las ventas totales por año y los activos de la empresa.
- Rotación del Patrimonio. Este indicador revela los resultados de las decisiones en materia de financiamiento a través de la relación entre los activos y el patrimonio en el

“estado de resultados”. Se calcula mediante la división entre las ventas totales para cada año expresado en la “tabla 25” y el valor del patrimonio de Pizza Rock.

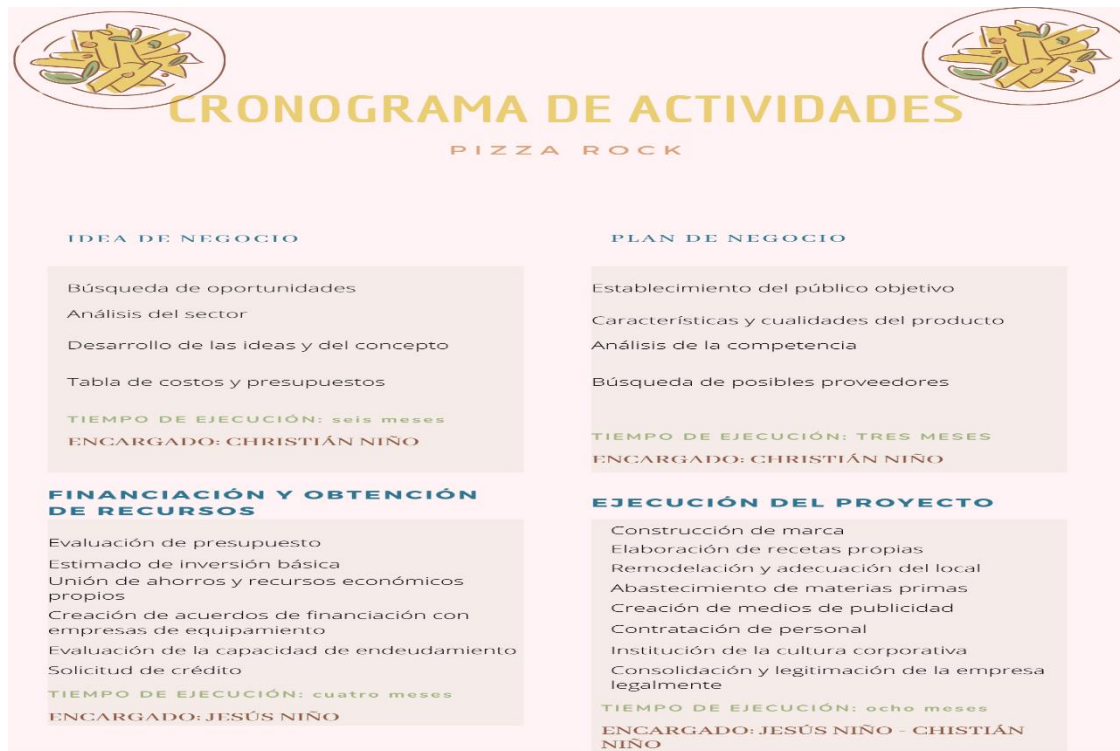
Plan Operativo

Cronograma De Actividades

De acuerdo con la rúbrica del programa ‘Fondo Emprender’, este apartado busca dar cuenta de las actividades que se llevarán a cabo detallando tiempos, recursos y encargados de cada ejercicio con el fin de justificar los recursos solicitados al fondo para impulsar el emprendimiento; sin embargo, teniendo en cuenta la fase de desarrollo avanzada en la que se encuentra la pyme ‘Pizza Rock’, objeto de este caso de estudio, no se solicitarán recursos económicos ni intelectuales al fondo, por lo que se obvia este punto de trabajo.

No obstante, sí es preciso dar cuenta a grandes rasgos de los pasos que se siguieron y fueron necesarios para materializar la idea de ‘Pizza Rock’ y consolidarlo en el mercado

Figura 20 Cronograma de actividades.



Nota Elaboración Propia.

Aportes Del Plan De Negocios Al Plan De Desarrollo Nacional

Un crecimiento anual del 7% en la demanda de la industria de alimentos y bebidas en Colombia llevará a que el sector alcance ventas por más de 25.000 millones de dólares en el 2021. Así lo proyectó Invest in Bogotá, quien además espera que en este año haya un aumento semejante al del 2017 (Portafolio, 2018).

Después de unos difíciles años 2016-2017, la industria de alimentos y bebidas probablemente repuntará a ritmos cercanos a 3% real durante 2018 (vs. -0,3% real un año atrás), siendo uno de los subsectores industriales más dinámicos. Atrás parecen haber quedado las afectaciones climáticas por los fenómenos de El Niño-Niña y los daños por excesivas devaluaciones cambiarias superiores a 20% promedio anual de años anteriores (Clavijo, 2019).

En efecto, según los más recientes datos de la Encuesta Mensual Manufacturera, el sector de alimentos-bebidas viene repuntando a ritmos de 2,9% real anual en el acumulado doce meses a octubre de 2018 (vs. 0,3% real anual un año atrás), superando 2,5% promedio de la industria (ver gráfico adjunto). Allí ha incidido la moderada recuperación del consumo de los hogares (2,8% anual proyectado para 2018 vs. 1,8% en 2017), contrarrestando la desaceleración en la producción agropecuaria (2,7% anual en 2018 vs. 5,6% en 2017), después de las sobre ofertas del año anterior. Más aún, dichas sobre ofertas han implicado menores costos de insumos para la industria de alimentos-bebidas (pero siendo una verdadera crisis de rentabilidad para los agricultores). (Clavijo, 2019)

A dichos factores coyunturales, se suman mejoras estructurales en la optimización de la cadena logística del sector, la ampliación-desarrollo del portafolio de productos (principalmente en líneas saludables) y la apertura de nuevos mercados internacionales (Clavijo, 2019).

Con base en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) para los años 2018 a 2022 y el respaldo del gobierno presente es viable esperar estos crecimientos anteriormente descritos por dos fuentes muy fiables como lo son portafolio y la república en las cuales se presenta un crecimiento real por encima del 2.9 % y ubica al sector alimenticio como uno de los principales con mayor crecimiento y dinamizador de la economía, gracias a este proyecto “PIZZA ROCK” puede contribuir al plan nacional de desarrollo como un engranaje más dentro del sector.

Aportes Del Plan De Negocio Al Clúster Gastronómico Cámara De Comercio De Bogotá (CCB).

Bogotá es una Ciudad dinámica con un tejido empresarial que busca conquistar mercados locales e internacionales a partir de un trabajo con múltiples actores que comparten una misma visión para lograr una economía mucho más sofisticada y diversificada, para apoyar este propósito la “CCB” Cámara de Comercio de Bogotá en conjunto con otra entidades ha invitado a empresarios, gobierno, academia e instituciones de apoyo para construir la estrategia de especialización inteligente la agenda de desarrollo productivo basada en innovación y conocimiento que responde a la vocación productiva de la ciudad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Como parte de esta estrategia la CCB lidera una de las agendas iniciativas clústeres más importantes de Latinoamérica bajo la cual empresarios, universidades, gobierno y otras instituciones se articulan para desarrollar proyectos y acciones que mejoren la productividad de las empresas y el entorno para algunos sectores prioritarios.

Los empresarios de estos clústeres acceden a programas especializados diseñados a la medida de sus necesidades que buscan mejorar sus procesos, aumentar sus ventas, internacionalizarse, entre otros servicios para ser más competitivos. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

Un Clúster sirve como plataforma para formar alianzas en la que cada parte aporta su granito de arena con el fin de mejorar productividad y, por tanto, rentabilidad, así pues, en esta estrategia creada por la Cámara de Comercio de Bogotá, al agrupar a los establecimientos gastronómicos, trae grandes beneficios a los empresarios y a los clientes, ya que aporta ventajas, como ser un motor de activación y vinculación entre los distintos actores de la industria, facilita el contacto entre empresas restaurantes, pizzerías y demás establecimientos del sector gastronómico,

siendo también una excelente herramienta para acceder a proyectos de interés común, tanto a nivel nacional, internacional, permite identificar las tendencias y necesidades del mercado.

En la actualidad, teniendo en cuenta la contingencia de la pandemia del Coronavirus, tenemos como ejemplo de Clúster el proyecto denominado “Yo comparto mi cocina” la nueva plataforma de colaboración. Esta iniciativa busca generar alianzas entre restaurantes actualmente cerrados o con tendencia a la baja en sus ventas, y que cuentan con suficiente espacio en sus cocinas, colaborando con otros establecimientos del sector en la finalización y despacho a domicilio de sus productos. PIZZA ROCK perfectamente estaría en capacidad de ingresar en este proyecto ya que cuenta con suficiente espacio en su área de producción, pues sus instalaciones permiten expandir su cocina para adecuarla a este proyecto de clúster

La ventaja de esta iniciativa radica principalmente en:

- La mayoría de las empresas del sector son micro y pequeñas, por tanto, se busca impulsar la oferta y demanda del sector, manteniendo así los empleos y la economía de estas familias.
- Los restaurantes pueden expandir su cobertura ganando así más visibilidad de marca y teniendo acceso a zonas donde no habían ingresado anteriormente.
- Esta colaboración incentiva la reinversión del sector en tiempos de crisis.

Empleo A Generar Calificado, Mano De Obra Directa

Desde sus inicios ‘Pizza Rock’ ha producido alrededor de seis a siete empleos directos y con el pasar de los años a medida que se consolida la empresa en el mercado, los empleos directos han llegado a nueve colaboradores; así mismo se espera que de acuerdo con el crecimiento nacional e internacionalmente la proyección de empleos aumentaría en múltiplos de cinco.

Número De Empleos Indirectos

‘*Pizza Rock*’ terceriza el servicio de entretenimiento en el cual laboran de tres a cinco personas por noche de fin de semana; respecto a los empleos indirectos en materia de distribución, abastecimiento y servicio delivery a través de plataformas digitales se contabiliza un aproximado de treinta a cuarenta colaboradores.

Emprendedores Con Participación Accionaria

Como se mencionó anteriormente, en el apartado de diseño organizacional, la empresa solo cuenta con un emprendedor que se considera accionista minoritario y recibe una retribución correspondiente al 20% de los ingresos netos de la empresa.

Impactos

Ofrecer la posibilidad a los clientes de consumir productos que están dentro del segmento de comida rápida, sin embargo, los productos o materias primas utilizados en la elaboración de las pizzas requieren ser de una calidad superior a la que se acostumbra a tener en los negocios que se dedican a este tipo de comidas, es por eso que también son saludables y representan una mejor calidad de vida puesto que no van en contra de la salud de las personas.

Impacto Económico

A nivel económico, es esencial brindar un aporte exponencialmente positivo a la economía del país ya que ‘*Pizza Rock*’ funciona como cualquier otra empresa, puesto que requiere servirse de proveedores, inversión, mano de obra, consumidores dejando utilidades haciéndola naturalmente rentable y atractiva, convirtiéndose este modelo de negocio, no solamente en un

engranaje más dentro de la economía del país, sino convertirse en fuente de ingresos de más familias que se benefician de su éxito.

Impacto Regional

El desarrollo de este proyecto ha permitido en la ciudad de Bogotá incrementar la oferta de comidas rápidas con enfoque socialmente responsable permitiendo la interacción entre los factores de precio, calidad, porción, presentación, aportando en la dieta de los habitantes de la localidad de Usaquén propiamente del sector de los cedritos una opción mucho más razonable y amigable que puede estar al alcance de todos los presupuestos dentro de la economía local, generando empleo y desarrollo no solo a una sino a varias familias las cuales se apoyan en el éxito a nivel regional de ‘Pizza Rock’.

Impacto Social

Esta propuesta representa para la ciudad de Bogotá una nueva opción como lugar de reunión o encuentro para los transeúntes y vecinos del sector de Cedritos, puesto que no solamente está cubriendo una necesidad básica o alimentación, sino que permite la interacción social entre personas de todas las edades y niveles socioeconómicos mostrándose como un negocio con enfoque inclusivo, social y ambientalmente responsable.

Impacto Ambiental

En las tendencias ambientales, el reciclaje será usado como estrategia de enfoque ambiental más responsable, planteando la compra de contenedores con su respectivo aviso el cual será usado para que los empleados y clientes puedan separar y depositar en un mismo punto los desperdicios resultados de la producción o consumo de los productos propios de ‘Pizza Rock’, también se prevé capacitación semanal a manera de recordatorio

en relación al aprovechamiento de la separación de residuos reciclables por parte de nuestro personal interno.

Resumen Ejecutivo

Resumen Ejecutivo

Este apartado da cuenta brevemente de los principales puntos del plan de negocios y evidencia el porcentaje de viabilidad del proyecto empresarial tomando como referencia los objetivos establecidos, los plazos para alcanzarlos, las proyecciones de ventas y las fases de desarrollo que hasta el momento se han llevado a cabo por parte de los diferentes departamentos.

Misión

Ofrecer a los consumidores de comida rápida en la ciudad opciones alimenticias saludables con altos estándares de calidad a precios competitivos brindando una experiencia de consumo única e inolvidable acompañando la pizza con el entretenimiento y la música.

Visión

En 2025 ‘Pizza Rock’ será una marca de comida rápida saludable posicionada en la mente del consumidor colombiano y tendrá presencia internacional en ciudades de Estados Unidos impulsando la gastronomía colombiana.

Concepto de negocio

Desde el inicio de ‘Pizza Rock’ la empresa ha buscado ofrecer a su público objetivo una alternativa saludable de comida rápida y una reinención de los establecimientos de comida a través de una amalgama estratégica entre calidad y experiencia de consumo en un solo lugar.

Los avances del proyecto pretenden posicionar la marca ‘Pizza Rock’ como una de las principales opciones en la mente de los consumidores en el momento de elegir restaurantes de comida rápida y casual en la ciudad e incluso acompañar al consumidor hasta su casa o lugar de trabajo con el servicio a domicilio y las nuevas líneas de productos de pizzería congelados. La expansión de la empresa se ha proyectado no solamente en cuanto al volumen de ventas y margen de ganancias sino también en materia geográfica se busca habilitar la marca como puntos de franquicia para alcanzar un mayor segmento poblacional, generar más aportes al PIB, abrir oportunidades de emprendimiento y generar tasas más altas de empleo.

Asimismo, ‘Pizza Rock’ en su programa de Responsabilidad Social que se alinea con las metas estratégicas busca favorecer a poblaciones vulnerables víctimas del conflicto armado que residan en la ciudad ofreciendo la oportunidad de emplearse y capacitarse en un oficio. Por último, a través del sector primario busca aprovechar y mantener la imagen positiva de la gastronomía colombiana en el extranjero extendiendo su actividad económica de producción de alimentos a escenarios internacionales.

Potencial De Mercado En Cifras

La industria de la comida rápida, en los últimos años, ha crecido exponencialmente en el mercado colombiano, ya que las tendencias de consumo de comida fuera de casa y diferentes a la comida casual aumentan considerablemente en las nuevas generaciones de niños y jóvenes. Sin embargo, de acuerdo con (Lago, 2011) los mercados en donde se demanda mayor consumo de comida rápida son directamente proporcionales a las economías desarrolladas de países como Estados Unidos y Japón que oscilan gastos entre los 10.629 y los 63.799 millones de euros en la industria. Por su parte, en Latinoamérica, Colombia ocupa apenas la octava posición en este estudio que es liderado por México y Argentina.

Empero, a pesar de no encontrarse en los primeros países de consumo de comida rápida en la región, el caso colombiano es el que más potencial de crecimiento tiene en porcentaje al ser ya la segunda economía en tamaño de Suramérica, y la más estable de la región después de Chile, apuntó el experto.

Colombia un mercado con espacio

Actualmente, el mercado de franquicias de comida rápida, además de estar en las grandes ciudades, está llegando a poblaciones intermedias, donde según los expertos aún hay espacio para competir. Por ello cada día son más las marcas que aterrizan en el país.

En una reciente entrevista, el director de Col franquicias anunció que cada día están apareciendo nuevos y diferentes conceptos para atraer al consumidor y que están haciéndolo con los mejores estándares como respuesta a un cambio de actitud en el consumidor, el cual está dispuesto a conocer, explorar y comprar estos alimentos. En palabras de (Jaramillo, 2011) las

expectativas del consumidor están apuntando a la calidad y el servicio ya que hay un interés en la experiencia del consumo más allá del consumo y el producto, pues a pesar de que las pymes dedicadas a la comida rápida son bastantes están no satisfacen por completo al cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior, el modelo de negocio de ‘Pizza Rock’ resulta prometedor y atractivo al mercado ya que está orientado al servicio y a la calidad del producto obviando los volúmenes de ventas y enfocándose en la atracción de diversos sectores.

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo el segmento poblacional al que apunta la empresa a pesar de ser específico y estar definido busca ampliarse para llegar a más sectores de la población mediante diferentes líneas de producto y distribución. En la actualidad, el nicho de mercado se concentra en la localidad de Usaquén en Bogotá, Colombia; con un servicio dirigido principalmente a adolescentes y jóvenes y en ocasiones a grupos familiares de adultos y niños, ambos segmentos con una capacidad adquisitiva promedio e inclinación por las comidas rápidas gourmet en ambientes agradables.

En cuanto al país objetivo, debido a que el emprendimiento nació y se ha desarrollado en Colombia, un país que según las cifras del DANE cuenta con una población que se aproxima a los cincuenta millones de habitantes en el que cerca de la mitad de su población 49,2% son hombres y el 68.2 % del total poblacional representa las personas entre 15 y 65 de edad, el potencial de mercado es alto ya que los hombres consumen más comidas rápidas que las mujeres por las tendencias fitness en las últimas; y los jóvenes son quienes más gastan en comida rápida fuera de casa debido a su estilo de vida.

Y las proyecciones de crecimiento internacional de la empresa se enfocan en un mercado con características similares a las de Colombia pero que resulta aún más prometedor, aunque

también más competitivo ya que en Estados Unidos se concentran la mayor cantidad de empresas de la industria en el mundo.

Ventajas Competitivas Y Propuesta De Valor Y Estimación De Mercado Potencial

Como se ha mencionado en anteriores numerales, las ventajas competitivas con las que se cuentan son técnicas o características que posicionan a ‘Pizza Rock’ por encima de otros establecimientos, tales como la propiedad sobre la planta física, la experiencia y conocimiento del desarrollo en materia de negocios en el sector, la economía local, la innovación en la receta, la presentación del establecimiento, respecto de los demás establecimientos de nivel similar.

En cuanto al mercado potencial, la zona del barrio Los Cedritos en la localidad de Usaquén tiene una composición demográfica lineal en donde los estratos socioeconómicos oscilan entre el cuatro y el seis y lo que a su vez representa un rango de ingresos significativo. Según el último estudio de ingresos per cápita de (Secretaría de hábitat, 2019) en dicha zona el 39.9% de los hogares tienen ingresos por encima de 8 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

La industria de la comida rápida, en los últimos años, ha crecido exponencialmente en el mercado colombiano, ya que las tendencias de consumo de comida fuera de casa y diferentes a la comida casual aumentan considerablemente en las nuevas generaciones de niños y jóvenes. Sin embargo, de acuerdo con (Lago, 2011) los mercados en donde se demanda mayor consumo de comida rápida son directamente proporcionales a las economías desarrolladas de países como Estados Unidos y Japón que oscilan gastos entre los 10.629 y los 63.799 millones de euros en la industria. Por su parte, en Latinoamérica, Colombia ocupa apenas la octava posición en este estudio que es liderado por México y Argentina.

Empero, a pesar de no encontrarse en los primeros países de consumo de comida rápida en la región, el caso colombiano es el que más potencial de crecimiento tiene en porcentaje al ser ya la segunda economía en tamaño de Suramérica, y la más estable de la región después de Chile, apuntó el experto.

Colombia un mercado con espacio

Actualmente, el mercado de franquicias de comida rápida, además de estar en las grandes ciudades, está llegando a poblaciones intermedias, donde según los expertos aún hay espacio para competir. Por ello cada día son más las marcas que aterrizan en el país.

En una reciente entrevista, el director de Colfranquicias anunció que cada día están apareciendo nuevos y diferentes conceptos para atraer al consumidor y que están haciéndolo con los mejores estándares como respuesta a un cambio de actitud en el consumidor, el cual está dispuesto a conocer, explorar y comprar estos alimentos. En palabras de (Jaramillo, 2011) las expectativas del consumidor están apuntando a la calidad y el servicio ya que hay un interés en la experiencia del consumo más allá del consumo y el producto, pues a pesar de que las pymes dedicadas a la comida rápida son bastantes están no satisfacen por completo al cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior, el modelo de negocio de ‘Pizza Rock’ resulta prometedor y atractivo al mercado ya que está orientado al servicio y a la calidad del producto obviando los volúmenes de ventas y enfocándose en la atracción de diversos sectores.

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo el segmento poblacional al que apunta la empresa a pesar de ser específico y estar definido busca ampliarse para llegar a más sectores de la población mediante diferentes líneas de producto y distribución. En la actualidad, el nicho de mercado se concentra en la localidad de Usaquén en Bogotá, Colombia; con un servicio dirigido

principalmente a adolescentes y jóvenes y en ocasiones a grupos familiares de adultos y niños, ambos segmentos con una capacidad adquisitiva promedio e inclinación por las comidas rápidas gourmet en ambientes agradables.

En cuanto al país objetivo, debido a que el emprendimiento nació y se ha desarrollado en Colombia, un país que según las cifras del DANE cuenta con una población que se aproxima a los cincuenta millones de habitantes en el que cerca de la mitad de su población 49,2% son hombres y el 68.2 % del total poblacional representa las personas entre 15 y 65 de edad, el potencial de mercado es alto ya que los hombres consumen más comidas rápidas que las mujeres por las tendencias fitness en las últimas; y los jóvenes son quienes más gastan en comida rápida fuera de casa debido a su estilo de vida.

Y las proyecciones de crecimiento internacional de la empresa se enfocan en un mercado con características similares a las de Colombia pero que resulta aún más prometedor, aunque también más competitivo ya que en Estados Unidos se concentran la mayor cantidad de empresas de la industria en el mundo.

Ventajas Competitivas Y Propuesta De Valor Y Estimación De Mercado Potencial

Como se ha mencionado en anteriores numerales, las ventajas competitivas con las que se cuentan son técnicas o características que posicionan a ‘Pizza Rock’ por encima de otros establecimientos, tales como la propiedad sobre la planta física, la experiencia y conocimiento del desarrollo en materia de negocios en el sector, la economía local, la innovación en la receta, la presentación del establecimiento, respecto de los demás establecimientos de nivel similar.

En cuanto al mercado potencial, la zona del barrio Los Cedritos en la localidad de Usaquén tiene una composición demográfica lineal en donde los estratos socioeconómicos oscilan entre el

cuatro y el seis y lo que a su vez representa un rango de ingresos significativo. Según el último estudio de ingresos per cápita de (Secretaría de hábitat, 2019) en dicha zona el 39.9% de los hogares tienen ingresos por encima de 8 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

Magnitud De La Necesidad

Existen divisiones o segmentos en materia de negocios en los cuales se toman factores importantes en cuenta como lo es el factor económico en el sector de la construcción o en los servicios, el alcance o capacidad. Sin embargo, los negocios que participan del sector alimenticio, más específicamente en la subdivisión de comida rápida se enmarcan dentro del conjunto de necesidades básicas humanas seguido por la vestimenta, el descanso, la recreación, entre otros. La localidad en la que se ubica la empresa es muy prometedora por las características ya mencionadas; pero adicionalmente es importante denotar que hay un nicho de mercado desatendido ya que los negocios de comida local no satisfacen las necesidades de la población de ofrecer comida asequible, de calidad con una experiencia de servicio agradable y diversidad en los platos; por lo que la población a atender es alta y significativa. Aun así, la investigación de mercado notó que solo capturar al 1 % de la población local en éxito en ventas y posicionamiento sería satisfactorio para la empresa, pues este porcentaje representa un total de 4791 personas.

Importancia De Entrar Al Mercado

La importancia de entrar en el mercado de comidas rápidas consiste en revolucionar, cambiar e innovar desde la perspectiva actual lo que se conoce como comidas rápidas, siendo no solamente un factor de necesidad alimenticia, sino que busca trascender las experiencias que tienen las personas respecto al negocio, al ambiente, al producto, la atención, el precio entre otros.

El estilo de vida de las personas cada vez se hace más intenso y la administración del tiempo resulta un factor clave de control pero que se descuida a menudo, por lo tanto, resulta muy atractivo ofrecer un producto saludable de calidad que disminuya las afecciones en la salud y sea posible de consumir para llevar o mediante el servicio a domicilio.

Adicionalmente, otro aspecto importante hace referencia a la sinergia de la satisfacción de una necesidad fisiológica en el consumidor y la generación de empleo para el país, lo que a su vez construye mejores condiciones de calidad de vida para propietarios y empleados porque conlleva a que otros negocios crezcan y que la economía se fortalezca.

Resumen De Las Inversiones Requeridas

La inversión inicial de la empresa ‘Pizza Rock’, ronda sobre los 26 a 30 millones de pesos en los cuales se encuentra la maquinaria y equipo de operaciones, muebles y enseres, equipo de oficina, materias primas entre otros.

Proyecciones De Ventas Y Rentabilidad Y Enfoque Internacional

En resumen, se puede ver que los datos de crecimiento dentro del balance general anteriormente presentado que comprende los años 2017 a 2021, teniendo en cuenta los cambios macroeconómicos a los que actualmente se ha visto expuesta la economía colombiana y los demás factores lo ponen en ventaja competitiva. Se podría proyectar que ‘Pizza Rock’ continuará presentando cifras positivas a pesar de que no sean estas muy prominentes, convirtiéndolo en un negocio rentable en el mediano y largo plazo.

Aunque la empresa presenta una disminución en el presente año (2020) debido a la emergencia sanitaria se estima una recuperación en las ventas anuales de manera rápida,

demostrando que sigue siendo rentable su ejecución porque su actividad económica es la más demandada en la sociedad.

En general, los indicadores demuestran un crecimiento de un año a otro, aunque en el cuarto año de ejecución (2020) se evidencian puntos negativos que han significado una importante disminución en las ventas y por lo tanto en el beneficio neto, se estima una rápida recuperación para el próximo año, mostrando unos indicadores positivos que, de nuevo, validan la rentabilidad del proyecto.

Enfoque Internacional De Pizza Rock

‘Pizza Rock’ es una empresa joven con potencial, a pesar de tener como toda organización debilidades y defectos, es viable pensar en el mediano plazo la apertura de una sucursal ‘Pizza Rock’ en el extranjero puesto que no solamente es un requisito de este trabajo, sino que también viene siendo un plan a futuro, ya se ha viajado por motivos familiares y personales constantemente durante los últimos 5 años a los Estados Unidos, específicamente en estados como Carolina del Norte, New York y New Jersey, siendo estos dos últimos los más importantes, aunque se elige New Jersey por razones más de experiencia y conocimiento.

Por tal motivo y aprovechando que la realización del presente trabajo se ha podido desarrollar estando en Colombia durante el periodo 2 del año 2019 y en los Estados Unidos el primer período del presente año se adjunta un resumen financiero basado en los gastos e inversión mínimos para poder abrir una pizzería ‘Pizza Rock’ con las mismas características físicas y logísticas que la que existe actualmente en Bogotá Colombia.

Es así que *Pizza Rock* plantea abrir una sucursal en la ciudad de *Union City* en el condado de Hudson. De acuerdo con las cifras demográficas del gobierno del condado de Hudson, este

pueblo tiene una población que ronda los 609.00 habitantes y una densidad poblacional que ya alcanzó los 5.0363 habitantes por kilómetro cuadrado, con una distribución racial mayormente dada por blancos, seguida por hispanos, con un pequeño porcentaje de afroamericanos y nativos.

La importante presencia de comunidades hispanas es la principal razón por la que se toma la decisión de abrir la sucursal puesto que el segundo grupo con mayor margen poblacional lo representa la comunidad hispana, con ingresos per cápita por encima de los 50.000 dólares anuales haciendo al condado como un destino prometedor rentable y seguro para la inversión que se planea hacer.

Tabla 28 Presupuesto proyección internacional

ITEM	COSTO USD
RENTA “LOCAL X 3 MESES	\$12000
DEPÓSITO	\$4000
AVISO	\$3500
HORNO	\$2000

SILLAS Y MESAS	\$5000
CAJA REGISTRADORA	\$300
MENÚ TECHO	\$300
NEVERAS	\$1150
EQUIPO PIZZERIA	\$850
UNIFORMES	\$100
ADECUACIÓN LOCAL	\$2500
MESA DE TRABAJO	\$200
TOTAL	\$31900 USD

Nota: Elaboración Propia

Es importante tener en cuenta que en los anteriores datos no se detallan los costos de contratar dos empleados fijos a valor del mínimo legal vigente (11 USD/hora) y un repartidor.

Aunque el costo de abrir una sucursal de ‘Pizza Rock’ llegue a doblar la cantidad invertida en Colombia, sigue siendo atractivo puesto que la economía es mucho más fuerte en todo sentido que la de su predecesora.

Conclusiones Financieras Y Evaluación De Viabilidad

De acuerdo a todos los ítems anteriormente nombrados acerca de módulos de mercados, módulo de operación y demás módulos propios de este plan de negocio, se obtiene conclusiones referentes a las finanzas de la empresa, como también acerca de la viabilidad en términos de tiempo.

Así las cosas, en el documento de Excel se adjunta la información financiera más detallada desde el año 2017 hasta el año 2021 respecto a los costes de materia primas, costes de mano de obra, costes de servicios, ingresos antes y después de impuestos, egresos, entre otros elementos que le dan razones de peso suficientes para concluir que a pesar de ser una idea de negocio con un margen de vetas medianamente reducido propio del nivel al que aún se encuentra la empresa, es viable pensar que con la aplicación disciplinada y consistente de todos las estrategias propuestas en este plan de negocio ayudarán a que ‘Pizza Rock’ continúe siendo una empresa rentable en el corto, mediano y largo plazo y pueda seguir creciendo con miras en la aplicación de su enfoque a nivel internacional.

Referencias Bibliográficas

- Argudo, C. (2017). Variables de segmentación del mercado. *Emprendepyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/variables-de-segmentacion-de-mercado.html>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). (2015). *Reinventar la empresa en la era digital*. Barcelona.
- Barredo, R. R. (12 de julio de 2017). *mglobalmarketing.es*. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/>
- Bretel, D. (21 de octubre de 2019). Comida chatarra: ¿Qué nos lleva a consumirla con frecuencia? *Oncosalud*. Obtenido de <https://blog.oncosalud.pe/comida-chatarra-que-nos-lleva-a-consumirla-con-frecuencia>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *www.ccb.org.co*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Fortaleza-su-empresa/Iniciativas-de-Clusters>
- Charón, L. (2007). La importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de calidad. *Ciencia en su PC* (5), 87-95. ¿Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Chusan, J. (14 de septiembre de 2018). Así consumen pizza los colombianos. (R. Portafolio, Entrevistador) Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/asi-consumen-pizza-los-colombianos-521044>

Clavijo, S. (16 de enero de 2019). *La república*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-del-sector-de-alimentos-y-bebidas-2018-2019-2816375>

Consumatori Italiani. (16 de septiembre de 2020). El mercado de la comida rápida, ¿qué tendencias para 2020? *Consumatori Italiani*. Obtenido de <http://www.consumatoritaliani.it/el-mercado-de-la-comida-rapida-que-tendencias-para-2020/>

DANE. (6 de agosto de 2018). Encuesta Nacional de Presupuestos de los

Hogares (ENPH). *Dane*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/enph/boletin-enph-2017.pdf>

Davis, P. (8 de marzo de 2019). Tendencias que están redefiniendo el sector de comidas de servicio rápido. (R. Dinero, Entrevistador)

Díaz, N. (Julio- diciembre de 2015). La creación del valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura latinoamericana*, 22(2), 207- 230.

Espinosa, R. (2019). *robertoespinosa.es*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos#:~:text=Blog-,BENCHMARKING%3A%20qu%C3%A9%20es%20tipos%20etapas%20y%20ejemplos,posteriormente%20realizar%20mejoras%20e%20implementarlas.>

González, C. (7 de junio de 2016). Tiendas de barrio y negocios más comunes en Colombia. (R. Dinero)

Guandaño, M. (18 de abril de 2020). Delivery en el mercado colombiano a raíz del covid-19. *Gastroeconomy*, págs. 12-14.

Ingram, D. (2017). ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas encontradas en la industria de restaurantes de comida rápida casual? *La Voz*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-oportunidades-y-amenazas-encontradas-en-la-industria-de-restaurantes-de-comida-rpida-casual-5472.html>

Jaramillo, F. (2011). Mercados de comidas rápidas con potencial por explotar. *Portafolio*, 22-24.

LaBarra. (2019). Tendencias que marcan el año. *LaBarra*. Obtenido de <https://www.revistalabarra.com/tendencias-que-marcan-el-ano/>

Lago, J. (2011). *El consumo de comida rápida*. Escuela de negocios europea. Madrid: Centro de investigación estratégica y empresarial.

Minzal, D. (2007). Organización funcional, matricial: En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*, 16(4), 33-46. Obtenido de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.htm

Nielsen. (2016). *Tendencias de comida fuera del hogar*. Bogotá: Revista Dinero.

Orrego, J. E. (2018). *Las comidas rápidas, un sector que crece*. Bogotá: FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES (FENALCO).

Portafolio. (21 de NOVIEMBRE de 2014). *www.portafolio.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/mercado-comidas-rapidas-potencial-explotar-58492>

Portafolio. (07 de mayo de 2018). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/la-industria-de-alimentos-y-bebidas-tendra-un-crecimiento-anual-del-7-516878>

Portafolio. (28 de junio de 2018). ¿Quiénes lideran el negocio de la pizza en Colombia? *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/quienes-lideran-el-negocio-de-la-pizza-en-colombia-518502>

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.

Raddar: Sistema de información de consumo. (mayo de 2015). Crece el consumo de comidas rápidas en el país. *Revista Dinero*, págs. 30-34. Obtenido de Raddar: <https://raddar.net/>

Revista Dinero. (16 de 12 de 20 15). La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia. *Revista Dinero*, págs. 23-25.

Ricolle, J. (2006). Posicionamiento de los restaurantes de comida rápida. *Boletín ICE económico*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28139081_Posicionamiento_de_los_restaurantes_de_comida_rapida/link/56b3282208ae795dd5c8827c/download

Rodríguez, M. (2017). La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia. *EAE*. Obtenido de <https://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf>

Ruiz, L. (24 de enero de 2013). El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/el-negocio-de-la-gastronomia-viene-aumentando-su-buen-sabor-2030051>

Secretaría de hábitat. (2019). Obtenido de Hábitat en cifras: <https://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/Localidades/Usaquen.pdf>

Secretaría Distrital del Hábitat. (2019). *Secretaría Distrital del Hábitat*. Obtenido de Secretaría Distrital del Hábitat: <https://www.habitatbogota.gov.co/>

Torrent, L. (04 de octubre de 2017). El consumo de comida rápida en el mundo. *UnitedExplanations*. Obtenido de <https://www.unitedexplanations.org/2011/10/04/el-consumo-de-comida-rapida-en-el-mundo/>

Vidal, I. (2011). El principio de valor compartido de Porter y Kramer. *Boletín del centro de investigación Economía y Sociedad*, 50-62.

EconomíaColombiana. “La economía colombiana frente a la crisis sanitaria.” *economía colombiana*, Miguel Montoya y Juan Radziunas, <https://www.economiacolombiana.co/actualidad-contraloria/la-economia-colombiana-frente-a-la-crisis-sanitaria-882>.

Euromonitor. “Hoy se celebra el día internacional de la pizza y estas son las cifras del mercado nacional.” *la república*, 9 febrero 2021, <https://www.larepublica.co/empresas/dominos-y-papa-johns-tienen-mas-de-la-mitad-del-negocio-de-la-pizza-en-colombia-3122433>. Accessed 20 julio 2020.

Revista Diners. “Conozca los mejores lugares para visitar en Usaquén.” *revistadiners*, https://revistadiners.com.co/viajes/3360_usaquen-los-mejores-lugares-para-visitar/. Accessed 21 Julio 2021.

.

Anexos

Encuesta

A continuación, se realizó una encuesta a 180 personas en la cual, se realizaron 6 preguntas específicas acerca de los negocios de comidas rápidas en la ciudad

Objetivo De La Encuesta

Obtener un panorama mucho más claro y conciso respecto a la oferta de productos o preferencias en el sector, la escala de precios y las formas en que se debe suplir la necesidad.

Tamaño De La Muestra

180 personas en su mayoría compañeros de universidad y vecinos del sector.

Técnica Estadística

La técnica estadística utilizada para la medición de la encuesta es de carácter proporcional.

Margen De Error

La encuesta se aplicó bajo una metodología de investigación y se intentaron evitar diversos errores que incidieron en la opinión y respuesta de los encuestados, por lo tanto, se considera un margen de error del 1,5% en los resultados obtenidos.

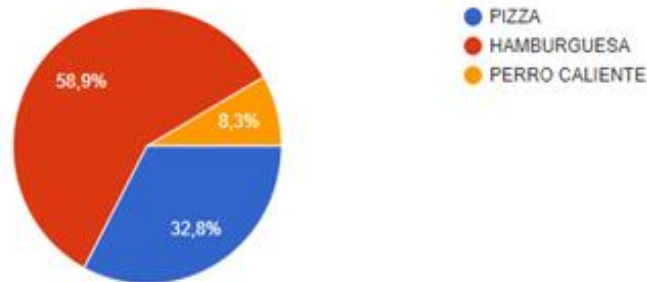
Aplicación

Para la aplicación de la encuesta se requirieron tres encuestadores y esta metodología tuvo una duración de tres días. La encuesta se aplicó presencialmente de manera escrita supervisada por los encuestadores para asegurar la veracidad de las respuestas.

¿Qué Tipo De Comida Rápida Prefiere?

QUE TIPO DE COMIDA RÁPIDA PREFIERE ?

180 respuestas



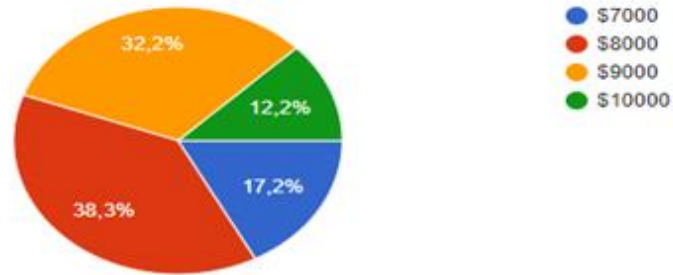
Fuente: Elaboración Propia

Se encuestaron un total de 180 personas en el cual primer gráfico el 58.9 % de la muestra es decir un total de 106 personas prefieren consumir hamburguesa, en segundo lugar, encontramos la pizza con un 32.8 % de la muestra, es decir 59 personas, esto demuestra que aunque el producto principal no es la hamburguesa, la pizza representa un porcentaje importante del mercado objetivo, finalmente, en tercer lugar se encontró el perro caliente, con un 8.3% de la muestra, a pesar de no ser un producto con un porcentaje importante, se debe tener en cuenta dentro de los productos ofrecidos en el futuro.

¿Cuánto Pagaría Usted, En Promedio, ¿Por Una Hamburguesa?

Que precio le daría a una hamburguesa ?

180 respuestas



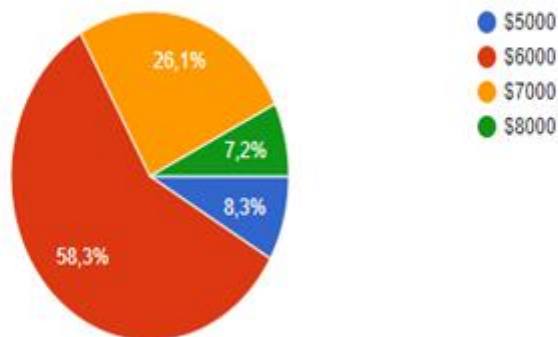
Fuente: Elaboración Propia.

Del anterior “pastel de datos” se evidencia que el 38.3% de la muestra, es decir 69 personas conciben un precio promedio de \$8000 pesos para una hamburguesa. En segundo lugar, el 32.2% de la muestra, es decir 58 personas consideran que el precio promedio de una hamburguesa es de \$9000 pesos. En tercer lugar, se encuentra el 17.2% de la muestra, es decir, 31 personas conciben el precio promedio de una hamburguesa en 7000 pesos. Y en el cuarto lugar, con un 12.2% perciben el precio de la hamburguesa en 10000, por esto y de acuerdo con lo anterior, los precios de las Burger Rock estarán dentro de la percepción promedio esperada

¿Cuánto Pagaría Usted, En Promedio, ¿Por Un Perro Caliente?

Que precio le daría a un perro caliente?

180 respuestas



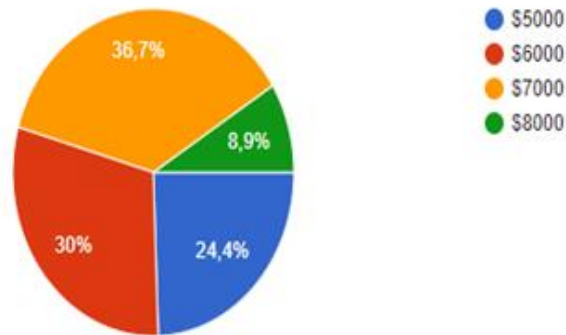
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al anterior gráfico, la percepción de las personas respecto al precio de un perro caliente es de 58.3%, es decir 105 personas dan como precio promedio de \$6000 pesos a un perro caliente, en segundo lugar, con un 26.1 por ciento de la muestra, es decir aprox. 47 personas perciben el precio promedio de un perro caliente en \$7000 pesos, las demás posiciones están entre el 8.3 y 7.2 por ciento con precios entre 5000 y 8000 pesos.

¿Cuánto pagaría usted, en promedio, por una pizza?

Que precio le daría a una porción de pizza ?

180 respuestas



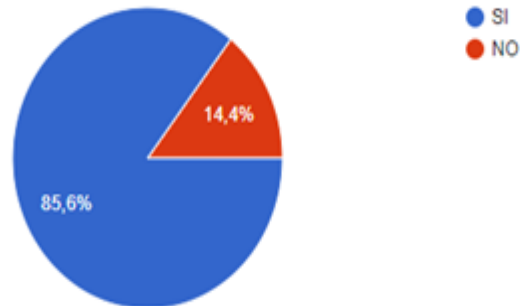
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al anterior gráfico de pastel, con un 36.7%, es decir un total de 66 de 180 encuestados ubicó el valor promedio de una porción de pizza en unos \$7000 pesos, mientras un 30%, que representan 54 personas ubicaron el valor de la misma porción en los \$6000 pesos, este dato es muy importante porque nuevamente nos hace ver que el precio de nuestro producto está dentro de un rango promedio y que se podría inclusive elevar el precio gradualmente, en tercer lugar, se ubicó el precio en un 24.4% cifra que eligieron aproximadamente 44 personas, ubicando el precio en \$5000 pesos, por último, con un 8.9 %, es decir tan solo 16 de los encuestados consideran que el precio de una porción de pizza ronda los \$8000 pesos.

¿Usted Cree En La Relación Precio Y Calidad?

Cree usted en la relación Precio y Calidad?

180 respuestas



Fuente: Elaboración propia

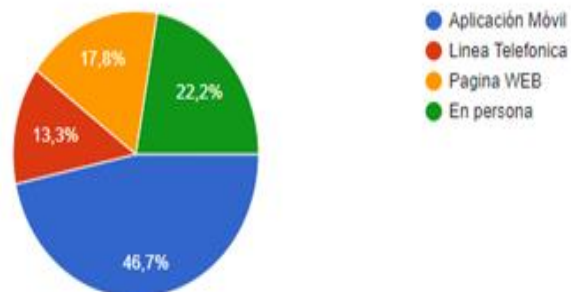
De acuerdo con el gráfico anterior, se expresa un 85.6 % de la muestra encuestada está acorde a la relación expresada entre precio y calidad, es decir 154 personas, mientras solo un

14.4%, aprox. 26 personas se mostraron escépticas o no creyentes frente a esa relación

¿Qué Medio Prefiere Usted Para Ordenar Su Comida?

De que forma prefiere ordenar su comida ?

180 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Acorde con la gráfica que se muestra anteriormente, se denota con un 46.7% el uso de aplicaciones móviles para ordenar comida siendo este porcentaje al equivalente de 84 personas, en segundo lugar, se expresa que las personas prefieren ordenar su comida directamente a los locales de comidas rápidas, esto se evidencia con un 22.2 % que es igual a un total de 40 personas, en tercer lugar, está el uso de páginas web como medio para ordenar comidas, arrojando un resultado del 17.8 %, es decir 32 personas de la muestra total que se encuestó, por último, está el uso de la línea telefónica con un 13.3%, es decir apenas 24 personas. Este último gráfico es importante porque demuestra el uso creciente de las aplicaciones en los negocios, pero también muestra que un gran porcentaje de la muestra aún está dispuesto a ordenar personalmente y consumir en los establecimientos de comercio.