



**Universidad de Palermo**

**Magíster en Dirección de Empresas**

**Trabajo final de maestría para optar al grado de Magíster de la  
Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***“PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PIZZERIA  
TAKE AWAY PARA PERSONAS DE LA BASE DE LA PIRAMIDE  
SOCIAL EN CARTAGENA, COLOMBIA”***

**Tesista: Lic. Karen Berdugo Herrera**

**E-mail: karenber20@gmail.com**

**Link Perfil LinkedIn:**

**Legajo: 0107840**

**Director de Tesis: Mg. Jorge Gatto**

**Febrero 2023**

**Buenos Aires – Argentina**

## Resumen

El objetivo de la presente investigación es elaborar un plan de negocios que permita la implementación de una pizzería take away para personas de la base de la pirámide social en Cartagena, Colombia. Para ello, se plantea el desarrollo de una investigación mixta, pues a través del enfoque cuantitativo se registran porcentajes y cifras que miden el nivel de acuerdo de los consumidores frente al modelo de servicio y otros aspectos claves para validar el plan de negocio. Por otro lado, para el enfoque cualitativo se aplican entrevistas a dueños de pizzerías en la ciudad de Cartagena, con el fin de conocer sus percepciones frente al negocio, problemáticas que se han experimentado y estrategias de desarrollo y competitividad. Se parte de comprender la importancia de orientar estrategias que ayuden a diversificar el negocio de las pizzerías en la ciudad, teniendo en cuenta las necesidades de la población local, pues la oferta de negocios gastronómicos en la ciudad generalmente está enfocada en los turistas. Los resultados permiten reconocer que sí existe la necesidad por parte de los consumidores para acceder a productos que sean más coherentes con sus capacidades económicas, y que es posible ahorrar costos a través del desarrollo de un modelo de servicio Take Away que se base en la agilidad y eficiencia en el servicio como un pilar central que puede ayudar a mejorar las relaciones con los clientes.

**Palabras clave:** plan de negocio, pizzería, take away, modelo de servicio.

## **Abstract**

The objective of this research is to design a business plan for the implementation of a pizzeria with a Take Away service model aimed at people at the base of the social pyramid in the city of Cartagena, Colombia. For this, the development of a mixed investigation is proposed, since through the quantitative approach percentages and figures are recorded that measure the level of agreement of consumers regarding the service model and other key aspects to validate the business plan. On the other hand, for the qualitative approach, interviews are applied to pizzeria owners in the city of Cartagena, in order to know their perceptions of the business, problems that have been experienced, and development and competitiveness strategies. It starts from understanding the importance of guiding strategies that help diversify the pizzeria business in the city, considering the needs of the local population, since the offer of gastronomic businesses in the city is generally focused on tourists. The results allow us to recognize that there is a need for consumers to access products that are more consistent with their economic capacities, and that it is possible to save costs through the development of a Take Away service model that is based on agility. and service efficiency as a central pillar that can help improve customer relationships

**Key Words:** business plan, pizzeria, Take away, service model.

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>Justificación</b>	<b>13</b>
<b>Pregunta de investigación</b>	<b>14</b>
<b>Objetivos</b>	<b>14</b>
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
<b>Plan de negocios</b>	<b>15</b>
<b>Marketing de Establecimientos Gastronómicos</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 2. EL MERCADO</b>	<b>23</b>
<b>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</b>	<b>23</b>
<b>Análisis PESTEL</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</b>	<b>34</b>
<b>Diseño de la investigación</b>	<b>34</b>
<b>Desarrollo de la metodología</b>	<b>35</b>
<b>Población y muestra</b>	<b>36</b>
<b>Instrumentos de recolección de información</b>	<b>38</b>

Encuesta a clientes potenciales	38
<b>Tabla 2. Cuestionario</b>	<b>38</b>
Entrevista a dueños de negocios	39
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>41</b>
<b>Identificación de los competidores</b>	<b>41</b>
<b>Fortalezas y propuestas de valor</b>	<b>45</b>
<b>Análisis de la competencia</b>	<b>45</b>
<b>Segmentación de mercado</b>	<b>49</b>
<b>Resultados de la investigación de mercado</b>	<b>50</b>
Percepciones de los clientes potenciales sobre la creación de un negocio de pizzería Take Away a bajo precio.	50
Percepciones de los dueños de pizzerías en la ciudad de Cartagena	57
<b>Análisis de los resultados</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO 5. PLAN DE MERCADEO</b>	<b>69</b>
<b>Tamaño del mercado</b>	<b>69</b>
<b>Análisis de la oferta</b>	<b>70</b>
<b>Propuesta de valor para el cliente</b>	<b>72</b>
<b>Estrategias de promoción</b>	<b>74</b>
<b>Canales de distribución</b>	<b>76</b>
<b>Esquema de precios</b>	<b>77</b>
<b>Estrategias de servicio</b>	<b>80</b>

<b>CAPÍTULO 6. ANÁLISIS TÉCNICO</b>	<b>82</b>
<b>Descripción técnica de los productos</b>	<b>82</b>
<b>Insumos</b>	<b>82</b>
<b>Ficha Técnica</b>	<b>83</b>
<b>Localización</b>	<b>84</b>
<b>CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO</b>	<b>88</b>
<b>Plan De Inversión Inicial</b>	<b>88</b>
<b>Depreciación</b>	<b>90</b>
<b>Costos y Gastos</b>	<b>90</b>
Costos Fijos	90
<b>Costos Variables</b>	<b>96</b>
<b>Gastos</b>	<b>97</b>
<b>Estructura de Costos y Gastos</b>	<b>98</b>
<b>Ingresos</b>	<b>100</b>
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>101</b>
<b>Estados Financieros</b>	<b>102</b>
Estado De Pérdidas y Ganancias	102
<b>Flujo de Caja Proyectado</b>	<b>103</b>
<b>Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)</b>	<b>106</b>
<b>Análisis de Rentabilidad</b>	<b>106</b>
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>107</b>

<b>Cash Flow</b>	<b>108</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>110</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>113</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>116</b>
<b>Anexo 1. Consentimiento informado para la encuesta</b>	<b>116</b>
<b>Anexo 2. Consentimiento informado para la entrevista</b>	<b>117</b>
<b>Currículum Vítae</b>	<b>118</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz de análisis PESTEL .....	29
Tabla 2. Cuestionario .....	38
Tabla 3. Estudio de la competencia.....	43
Tabla 4. Puntuación de la competencia.....	44
Tabla 5. Comparación entre debilidades y fortalezas de la compañía.....	45
Tabla 6. Segmentación por target.....	49
Tabla 7. Resultados de la entrevista – especificaciones del negocio .....	58
Tabla 8. Resultados de la entrevista – Competencia en el sector .....	60
Tabla 9. Resultados de la entrevista – Limitaciones y problemáticas .....	63
Tabla 10. Resultados de la entrevista – Enfoque estratégico .....	65
Tabla 11. Precios de la competencia.....	78
Tabla 12. Estrategias de promoción .....	80
Tabla 13. Ficha técnica de los productos .....	84
Tabla 14. Localización.....	85
Tabla 15. Propuesta de valor.....	87
Tabla 16. Plan de inversión inicial .....	88
Tabla 17. Equipos de operación .....	89
Tabla 18. Muebles y enseres .....	89
Tabla 19. Depreciación .....	90
Tabla 20. Costos fijos.....	91
Tabla 21. Provisiones de nómina a cargo del empleador.....	92
Tabla 22. Nómina. ....	93



Tabla 23. Materia prima .....	94
Tabla 24. Costos variables.....	96
Tabla 25. Gastos .....	97
Tabla 26. Gastos .....	98
Tabla 27. Estructura de Costos y Gastos anuales .....	99
Tabla 28. Capacidad máxima Proyecto Pizza Take Away .....	101
Tabla 29. Punto de equilibrio .....	101
Tabla 30. Estado de pérdidas y ganancias .....	102
Tabla 31. Flujo de caja proyectado.....	104
Tabla 32. TMAR.....	106
Tabla 33. VAN .....	107
Tabla 34. TIR .....	107
Tabla 35. Cash Flow.....	108

## Lista de Figuras

Figura 1. Metodología para el análisis de la competencia.....	41
Figura 2. Resultados de la encuesta – pregunta 1.....	51
Figura 3. Resultados de la encuesta – pregunta 2.....	52
Figura 4. Resultados de la encuesta – pregunta 3.....	53
Figura 5. Resultados de la encuesta – pregunta 4.....	53
Figura 6. Resultados de la encuesta – pregunta 4.....	54
Figura 7. Resultados de la encuesta – pregunta 5.....	55
Figura 8. Resultados de la encuesta – pregunta 6.....	55
Figura 9. Resultados de la encuesta – pregunta 7.....	56
Figura 10. Resultados de la encuesta – pregunta 8 .....	57
Figura 11. Precios .....	79
Figura 12. Descripción del proceso .....	82
Figura 13. Insumos.....	83

## INTRODUCCIÓN

Los hábitos de consumo de las personas vienen modificándose constantemente debido a las nuevas posibilidades que ofrecen los canales digitales, el desarrollo de modelos de servicio basados en la agilidad y la eficiencia, y el crecimiento constante de nuevas ideas de negocio que se enfocan no solo en la calidad de los productos que se comercializan sino también en la posibilidad de ofrecer experiencias satisfactorias para los clientes (Velasco, 2019). En el sector de las comidas rápidas, uno de los elementos que más son valorados por los consumidores es, precisamente, la agilidad del servicio, la forma en la cual se puede atender a sus necesidades de manera eficiente, sin que con ello se sacrifique la calidad del producto (Robles, 2015).

Por otro lado, se observa generalmente que las grandes cadenas de restaurante no ven en la población con bajos recursos un target importante, razón por la cual en muchos contextos este tipo de población normalmente no puede acceder a productos de buena calidad (González y Romero, 2014). Esto es más evidente en ciudades turísticas, como Cartagena de Indias, en donde el gran dinamismo del turismo y su aporte al crecimiento y competitividad de la región genera como resultado que los negocios e iniciativas enfoquen sus productos, modelos de venta y precios en las capacidades económicas y preferencias de la población turista, descuidando en esta medida a las comunidades locales con más bajos recursos (Márquez, 2021).

Partiendo de estas dos realidades, que ayudan a entender la importancia de diversificar el negocio de las comidas rápidas, ofreciendo modelos de servicio cada vez más ágiles y eficientes; y que permiten reconocer también una problemática importante asociada a la falta de oferta de productos de calidad en el sector de los restaurantes para las comunidades con más bajos recursos, se plantea como objetivo de la presente investigación diseñar un plan de negocios para la implementación de una pizzería con un modelo de servicio Take Away

dirigido a personas de la base de la pirámide social en la ciudad de Cartagena, Colombia.

Los modelos de negocio Take Away son un modelo económico que se impone con gran fuerza en el mercado por su relación costo/beneficio, ya que permiten ahorrar costos en lo que tiene que ver con infraestructura y personal, garantizando además la agilidad y practicidad en el servicio. Estos ahorros que se generan pueden ayudar a reducir los costos del producto, con el fin de acceder a la población con más bajos recursos y asegurar de esta manera un buen volumen de ventas.

Mediante una investigación de mercado, es preciso analizar la oferta y demanda actual del mercado de las pizzas, además de reconocer la percepción de personas que habitan en el barrio los alpes y sus alrededores, lugar en donde se pretende ubicar la idea de negocio, frente a aspectos como la diversidad del mercado de las pizzas, la calidad y la accesibilidad a los precios. Por otro lado, en el estudio de mercado también se desarrolla una entrevista con propietarios de pizzerías tradicionales en la ciudad de Cartagena, con el fin de reconocer sus experiencias, entender las problemáticas y limitaciones del negocio, y reconocer aspectos centrales que se deben tener en cuenta para la gestión estratégica.

De esta manera, es posible orientar el desarrollo del plan de negocio, teniendo en cuenta los aspectos centrales que garantizan la viabilidad de la idea. En el primer capítulo se presenta el marco teórico de la investigación, definiendo conceptos relevantes como plan de negocios y marketing en el desarrollo de negocios gastronómicos. Posteriormente, en el capítulo 2 se presenta la metodología, identificando los instrumentos de recolección de la información, además de la población y técnicas de tratamiento de datos. En el capítulo 3 se muestra un análisis del mercado, incluyendo herramientas como las cinco fuerzas de Porter y la matriz PESTEL. En el capítulo 4 se presenta el análisis de la competencia, con el fin de obtener en cuenta factores como el precio que usualmente se maneja en las pizzerías, los tipos de productos que venden, estrategias y valor agregado.

Posteriormente, en el capítulo 5 se presenta el análisis del mercado, mostrando los resultados de las encuestas y las entrevistas. A partir de esta información, en el capítulo 6 se presenta el plan de mercado, incluyendo información como el tamaño del mercado, análisis de la oferta, propuesta de valor para el cliente, estrategias de promoción, canales de distribución y esquema de precios. Finalmente, en el capítulo 7 se presenta el análisis técnico para el desarrollo de la idea de negocio, incluyendo la descripción técnica de los productos, además de aspectos como localización y menús.

### **Justificación**

El desarrollo de la presente investigación puede ayudar a generar nuevas iniciativas en el mercado de los restaurantes basados en modelos de servicio Take Away que no solo ayudan a reducir costos que inciden favorablemente en el precio final de producto, sino que además permiten generar una mayor eficiencia y agilidad en el servicio. Para ello, es preciso partir del desarrollo de una investigación de mercado. La investigación de mercado se establece como un componente clave para validar la idea de negocio, y también para orientar una serie de actividades clave que pueden ayudar a mejorar la propuesta de valor y las características del producto o del servicio que se quiere comercializar (Velasco, 2019). De acuerdo con Vega (2018), a través de la investigación de mercado es clave confirmar que existe una necesidad que puede ser satisfecha a través de la idea de negocio, que hay personas que están dispuestas a pagar el precio del producto, y que en realidad se puede generar un aporte relevante en las dinámicas comerciales.

En este sentido, es clave reconocer y analizar la percepción de clientes potenciales, con el fin de conocer el conjunto de necesidades, preferencias e intereses frente al producto, entendiendo también cómo se pueden mejorar los objetivos en todo lo que tiene que ver con la prestación del servicio. Como lo señala Velasco (2019), la investigación de mercado permite reconocer y sistematizar una serie de percepciones ideas sobre la forma en la cual debería desarrollar una iniciativa o un emprendimiento, contando para ello con la

percepción de los clientes potenciales que posteriormente pueden llegar a pagar por el producto o el servicio.

De esta manera, a partir de una investigación de mercados que incluye la percepción de la población y de los dueños de locales similares, es posible perfilar una idea de negocio que satisfaga las necesidades de la población y que tenga en cuenta el conjunto de problemáticas y fortalezas que se han venido desarrollando en el sector de las comidas rápidas en la ciudad.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo se puede orientar el desarrollo de una pizzería enfocada en atender las necesidades de las comunidades más vulnerables de la ciudad de Cartagena de Indias, teniendo en cuenta el conjunto de necesidades y preferencias de los clientes potenciales, y la experiencia y conocimientos de los dueños de negocios similares?

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios que permita la implementación de una pizzería take away para personas de la base de la pirámide social en Cartagena, Colombia.

#### **Objetivos específicos**

- Realizar una investigación de mercado para establecer la oferta y demanda actual del mercado de las pizzas en Cartagena, Colombia.
- Identificar las percepciones sobre la oferta de comidas rápidas de la población perteneciente a la base de la pirámide social en Cartagena, Colombia.
- Establecer un análisis económico financiero que determine los recursos necesarios y la rentabilidad que se obtendrá con la ejecución de este plan de negocios.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

En este primer capítulo se presentan dos referentes teóricos sobre la propuesta del plan de negocio de la pizzería “take away”, empezando por la definición de lo que se entiende por la voz “plan de negocios”, y luego sobre el papel del marketing y la publicidad en el sector gastronómico.

### **Plan de negocios**

Un plan de negocios es ante todo una herramienta para evaluar la factibilidad, viabilidad y sostenibilidad de un proyecto o idea de negocio. Está conformado por una serie de pasos que fungen como guías sobre como un emprendedor debe trasegar por el camino de la creación de una empresa (Cifuentes, 2010).

Empieza con el estudio de mercado que es donde se identifica una necesidad que da origen a un producto; las características, el precio y la potencial demanda que va a tener en función de los servicios actualmente existentes proveídos por la competencia. A esto le sigue el estudio técnico donde se analiza la cadena de valor, la distribución, los equipos, insumos y materias necesarios para producir la mercancía y ponerla en circulación, lo cual va relacionado con el tamaño y contornos del emprendimiento (Cifuentes, 2010).

Esto lleva al siguiente punto que es la labor de proyección de la empresa desde el número de empleados, la infraestructura y el volumen de la producción. Con esto se realiza una evaluación financiera de los activos y pasivos susceptibles de generarse y si es posible la generación de patrimonio en el corto, mediano o largo plazo, en otras palabras, concluir si es económicamente atractivo el negocio (Cifuentes, 2010).

Para Baque et al. (2020), el plan de negocios es un instrumento clave en todo tipo de emprendimientos, pero adquiere denodado valor en aquellos relativos a la economía popular donde la falta o carencia de capital para iniciar el negocio

debe ser balanceada por un correcto estudio de mercado previo para saber si la inversión se justifica en términos económicos en el corto y largo aliento.

Cuando un nuevo emprendimiento no es resultado de un estricto plan de negocio (lo que suele suceder en la economía popular), la consecuencia evidente será el fracaso del producto o servicio ofrecido a los pocos meses de iniciar labores, con la consiguiente pérdida de la inversión, tiempo e ilusiones del emprendedor. Es por ello por lo que la estructuración de un plan de negocios, desde el seguimiento y cumplimiento de cada uno de los pasos, deviene en una herramienta cardinal para garantizar el éxito de una nueva aventura comercial:

La investigación realizada permitió establecer que la elaboración de los planes de negocios es favorable para cualquier tipo de organización ya sea que desee crearse, expandirse o insertar un nuevo producto o servicio al mercado. A través de esta herramienta se puede guiar un negocio, ya que muestra los objetivos que se desean alcanzar y las estrategias que se aplicaran para lograrlo. (Baque et al. 2020, p. 124).

Por lo anterior es que el plan de negocios debe ir de la mano con la planeación estratégica de la sociedad comercial ya que la toma de decisiones a nivel de la factibilidad de un producto o servicio va de la mano con un conocimiento profundo y amplio acerca del entorno contextual, transaccional o interno de la empresa, el cual se obtiene a partir de procesos de diagnóstico tanto internos como externo (Businnes Analytics, 2019).

En consecuencia, un plan de negocios en dialogo con una planeación estratégica es clave para tener una mirada a largo aliento de la viabilidad de una organización. Esto generará múltiples beneficios para el emprendedor toda vez que, ante la creciente competitividad en el mercado, la utilización de todos los instrumentos a los que tenga disposición es clave para el cálculo de los contornos y contenidos de la empresa en términos de su factibilidad (Businnes Analytics, 2019).

De una adecuada realización del plan de negocios depende el éxito o fracaso de una empresa, porque la voz planificar implica una priorización de los



intereses, capacidades y proyecciones, de la empresa, además de capital humano y económico, y con base en ello, adelantar un proceso de planeación y análisis de cargos, evaluación y desarrollo constante que empate con las metas de la corporación (Vallejo y Portalanza, 2017).

El plan de negocios y la planificación estratégica comporta el análisis de la capacidad de una empresa para lograr el máximo de resultados operativos a corto, mediano y largo plazo, con la mayor economía de medios, lo que demanda la utilización adecuada de los recursos. Ese análisis debe incluir la satisfacción de los clientes y usuarios de la compañía, responsabilidad que recae en cada uno de los miembros de la organización; la proyección impele la incorporación de políticas y prácticas de manejo de los instrumentos y fortalezas con las que cuenta la sociedad comercial para que esto repercuta en la generación de réditos y se garantice la factibilidad general de la empresa (Vallejo y Portalanza, 2017).

Lo anterior permitirá, entre otras, lo siguiente: la administración de datos, es decir, el aprovechamiento de la información de mayor relevancia desde un enfoque diferencial que permite apalancar los puntos fuertes de la compañías en comparación con las debilidades de los competidores; la gestión de calidad de los datos, entendido como el uso de las bases informáticas para mejorar la calidad de los procesos internos en materia de rendimiento organizacional; el monitoreo de datos, esto es, hacer seguimiento a la información con la que cuenta la compañía para anticiparse al comportamiento del mercado y satisfacer las necesidades de la demanda de forma más eficiente que los competidores; establecimiento de modelo de gobierno, es decir una estructura basada en el manejo seguro de los datos que se adapte a las exigencias de la libre competencia y los proyectos organizacionales internos (Businnes Analytics, 2019).

En consecuencia, el plan de negocios de la pizzería “take away” debe ser adelantado con rigor puesto que de sus resultados es que se podrá aseverar la existencia o no de una oportunidad de mercado para emprender; cualquier desliz o falta de precisión en el análisis de factibilidad por desarrollar podrá tener graves

implicaciones sobre la posibilidad de creación y mantenimiento de una microempresa de comidas rápidas.

### **Marketing de Establecimientos Gastronómicos**

Una de las herramientas más importantes con las que cuenta cualquier establecimiento de comercio es el marketing y la publicidad como quiera que es el vehículo por antonomasia para difundir la existencia de un producto o servicio y atraer nuevos clientes o consumidores potenciales (Falah, 2018).

El marketing estratégico comporta un ejercicio de identificación de las necesidades y deseos de los consumidores con miras a suplirlos desde las capacidades de la compañía para lo cual se deberá diseñar y aplicar una estrategia que atraiga a esos clientes en detrimento de su acaparamiento por la competencia (Velasco, 2019).

Una estrategia de marketing tendrá objetivos y metas muy claros para crear una ventaja competitiva sostenible que permita un crecimiento rentable en el futuro para el negocio. Un plan de marketing requiere comunicación entre diferentes áreas funcionales de la empresa, como operaciones, recursos humanos, ventas, y administración (Velasco, 2019).

Si una empresa que desee asegurar una cierta participación en el mercado debe asegurarse de identificar claramente su misión, estudiar la situación de la industria, definir objetivos específicos e implementar un plan para garantizar que pueden proporcionar a sus clientes los productos que necesitan, cuando los necesitan (Velasco, 2019).

Según Zuin, Cunha, Spers, Galeano y Correa (2016), un plan de marketing implica al menos tres fases. La primera es la fase de planificación la cual reviste una importancia vertebral puesto que desde allí se va a erigir todo el edificio posterior. Aquí se analizan las fortalezas y debilidades internas de la empresa, la competencia externa, las variables económicas y sociales del mercado y con ello se proporciona una imagen general del estado de la organización y del producto sobre el cual se va a pronunciar.

Luego está la fase de implementación que es la parte de acción del proceso el cual está indisolublemente ligado al paso anterior toda vez que si la empresa no puede llevar a cabo el plan que se determinó en las primeras etapas, entonces se desperdiciaron las horas dedicadas a la planificación: si la planificación fue estructurada de manera adecuada y competente, entonces el programa se puede poner en práctica a través de un pronóstico de ventas y un presupuesto (Zuin et al., 2016),

Finalmente, la fase de evaluación es la fase de verificación en la cual se hace un ejercicio de contraste entre lo planeado y lo ejecutado; si el equipo de marketing nota que hubo un incumplimiento parcial o tardío de lo fijado, deberá proceder con la corrección de los óbices encontrados para recuperar el rumbo del marketing y a publicidad en la empresa so pena de generarse un daño que fortalezca a la competencia y desgaste la capacidad de la organización para posicionarse en el mercado.

En el caso de la industria gastronómica esta aseveración cobra doble importancia puesto que se está en presencia de un sector altamente competitivo donde las ofertas de alimentos para los consumidores son de las más variadas en cantidad y calidad (Falah, 2018).

Debido a ello, cualquier empresa consolidada o emprendimiento en vísperas de empezar a competir en un mercado debe contar con una gran capacidad de atracción de los clientes o consumidores mediante el uso del marketing y la publicidad (Falah, 2018).

En las décadas anteriores, los medios más usuales para proyectar la información relativa a una empresa y llamar la atención de la demanda era la radio y la televisión, no obstante, con el avance de la ciencia y la tecnología, la internet y las redes sociales han ocupado cada vez más un lugar preponderante en la dinámica de atracción de nuevos clientes y del convencimiento de que el producto o servicio ofrecido es mejor que el que existe en la competencia (Falah, 2018).

Esto es así porque uno de los cometidos cardinales de toda organización productiva es aumentar la comercialización de los productos o servicios a los

cuales se dedica, con la menor inversión de recursos, y con la consecución de la mayor tasa posible de ganancia. Esto se logra con un conocimiento claro de los clientes dentro de mercados específicos y con su atracción y conquista mediante el marketing y la publicidad.

Esto último ha llevado a que se desarrollen nuevas herramientas como el geomarketing el cual se usa para analizar el comportamiento entre los usuarios y los clientes con base en la localización y relación espacial con una determinada empresa, el cual debe estar relacionado con las variadas herramientas que proporciona la tecnología para dar respuesta a las exigencias crecientes y particularizadas de los consumidores. Así, por ejemplo, la geolocalización con sistemas automatizados permite la ubicación de clientes potenciales para los productos y con ello el desarrollo de servicios adecuados a esa demanda.

El geomarketing es útil para la recolección, análisis de datos y toma de decisiones de acuerdo con la ubicación, ingresos, perfil socioeconómico, pasado financiero, y gustos registrados de los clientes existentes y futuros. Basándose en herramientas tecnológicas de estadísticas espaciales y de ubicación de los clientes, se pueden captar nuevos clientes a la vez que mejorar de la eficiencia en la prestación de los servicios por una sociedad comercial.

Según Peñarrubia (2015), el geomarketing es una técnica que agrega una dimensión geográfica al marketing tradicional y que está perfilada hacia un trabajo continuo con las nuevas tecnologías. Tiene algunos componentes que son claves para maximizar la capacidad de la empresa para expandirse en el mercado de los consumidores y/o clientes potenciales.

El primero de los componentes es el Sistema de Información Geográfica (SIG), entendido como la corte de herramientas tecnologías para estudiar temas asociados con la localización de un segmento de mercado, las coordenadas de posición entre la oferta y demanda de una mercancía, la posibilidad de cómputo de esos cálculos para arribar a soluciones que satisfagan los intereses de las empresas y los clientes (Peñarrubia, 2015).

El segundo elemento lo constituyen las bases de datos, en tanto información alfanumérica que sirve para adelantar estudios de mercado de acuerdo con los servicios utilizados, los datos transaccionales, la clase de productos comprados y vendidos, los canales de contacto con los clientes, verbigracia, las quejas y reclamos, los segmentos comportamentales, las características etarias y socioeconómicas de los consumidores, entre otras (Peñarrubia, 2015).

El tercero, es la “Cartografía digital del ámbito de estudio” (p.8), el cual comporta, como su nombre lo indica, el uso de la cartografía para representar los territorios de acuerdo con microanálisis de los mercados. De esa manera se pueden utilizar los conceptos y simbologías de la geografía, como nodos, polígonos, redes, unidades, etc., para encontrar aristas potenciales de trabajo para el aumento de la rentabilidad y productividad de las empresas (Peñarrubia, 2015).

Como un elemento crítico hacia esta nueva herramienta de marketing y publicidad, Gutiérrez y Jaramillo (2009), explican que la localización, ubicación y satisfacción de las demandas de los clientes está limitada por los recursos financieros con los que se dispone y por el desconocimiento de la oferta sobre ese tipo de herramientas, además, se adolece de métodos para evaluar y calcular la relación entre los costos de implementación y los beneficios percibidos por parte de la organización, así como los efectos colaterales derivados de la inexperiencia en la utilización de las TIC por parte de pequeñas empresas, en este caso pizzería “take away”.

Por lo anterior es que el plan de negocios para la pizzería “take away”, objeto de esta tesis de grado, debe contar con una reflexión y estructuración del marketing y la publicidad con el uso de las tecnologías de vanguardia, de lo contrario, será en extremo difícil empezar a competir en un mercado caracterizado por la presencia de grandes empresas con marcas de comida rápida consolidadas en el escenario nacional e internacional.

A lo anterior se puede agregar también la necesidad de una correcta gestión de la información que se obtenga de la utilización de las estrategias de

marketing y publicidad ya que funge como una forma de controlar, poner en circulación y mantener los datos sobre los clientes potenciales y los planes de la compañía para atraerlos (Vega, 2018).

La información que se obtiene mediante el marketing puede estar en cualquier medio y provenir de cualquier fuente, no obstante, el *quid* del asunto estriba en el control que la dirección de la compañía haga sobre al respecto puesto que ésta incluye aspectos relativos a los procedimientos de las compañías, los departamentos, el talento humano, y por supuesto, los clientes potenciales y reales (Vega, 2018).

Con una buena gestión de la información se puede obtener una trazabilidad de los procesos internos, una comunicación fluida que permita la transmisión constante de datos de manera óptima y confiable, una coherencia y cohesión entre lo planificado y lo ejecutado, identificación de las fallas y errores dentro de los procedimientos, la difusión de experiencias y buenas prácticas de la organización, así como la evaluación del marketing y la publicidad en sí mismos (Vega, 2018).

Puede aseverarse que sin una correcta gestión de la información cualquier compañía va a enfrentar serias dificultades para implementar unas adecuadas estrategias de marketing que responda a las necesidades y características de la sociedad comercial (Vega, 2018).

## **CAPÍTULO 2. EL MERCADO**

Con el cometido de analizar la propuesta de plan de negocios para una pizzería “take away” para personas de la base de la pirámide social en Cartagena de Indias, Colombia, en el siguiente apartado se utilizan diferentes herramientas teóricas y conceptuales como las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis PESTEL y la calidad de servicio.

A su vez, se consignan los instrumentos de recolección de información referidos a las entrevistas y encuestas por aplicar cuyo propósito es estudiar la necesidad del negocio en el sector desde las percepciones, deseos y expectativas de clientes potenciales y de la competencia existente.

### **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Para los fines de esta investigación es pertinente recurrir a la teoría de las llamadas “Cinco Fuerzas de Porter”, la cual debe su origen al ingeniero y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Eugene Porter, quien en 1979 caviló un modelo para mejorar la gestión estratégica de una organización de la siguiente manera (Robles, 2015).

Según ese autor la creación de una empresa o la consolidación de la misma en el mercado debe ir de la mano con la generación de un plan estratégico para la organización, lo cual requiere la consideración de cinco fuerzas de poder, es decir, la rivalidad con la competencia, la amenaza de ingreso de nuevos agentes, la capacidad de negociación entre proveedores y compradores, el atractivo del sector industrial, y el influjo positivo o negativo de las fuerzas de mercado que puedan afectar la rentabilidad de la empresa (Robles, 2015).

Con esa herramienta es posible adelantar un análisis diagnóstico de la situación de la empresa, identificar la estrategia de negocios, las fortalezas y debilidades de la compañía, y luego realizar un contraste entre los elementos internos y externos para proponer un modelo de diseño aplicable en la organización.

El primer componente de ese modelo es el poder de negociación con el cliente pues entre más organizados estén los consumidores, más elevadas serán las exigencias que en materia de calidad y precio esperan del producto, por tal razón, las empresas deberán ajustarse a estas exigencias (Robles, 2015).

El segundo componente es la negociación con los proveedores: al contar con una estructura sólida, el gremio de proveedores potencializa el mercado y el tamaño de sus pedidos volviendo más atractivo su nicho. Esto hace que sea necesario contar con distintos proveedores para así lograr la negociación óptima (Mercadotecnia, 2016).

El tercer componente es sortear las amenazas de los competidores entrantes. Si las barreras de entrada a un sector del mercado son muy altas, más difícil será aumentar la competencia de proveedores, en tal sentido, el juego entre reducción de costos, e inversión de capital es clave (Mercadotecnia, 2016).

El cuarto componente es contener la amenaza de nuevos productos sustitutos. Las oportunidades de mejorar constantemente los productos ofrecidos hacen que los empresarios deban estar en reinversión constante (Robles, 2015).

Finalmente, manejar la rivalidad entre los competidores toda vez que es menester proporcionar a la organización la información necesaria para establecer las mejores estrategias de mercado; entre más estrategias de posicionamiento mayor será la rivalidad entre competidores.

En otras palabras, el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite a las organizaciones hacer un análisis desde varios enfoques para centrarse en sus estrategias, acciones diferenciadoras que les permitan posicionar una ventaja competitiva, creando un valor único para el cliente (véase Figura 1).



**Figura 1.** Las Cinco Fuerzas de Porter



Nota: tomado de Mercadotecniatotal.com (2016).

Esas cinco fuerzas de Porter se pueden aplicar aquí para analizar la propuesta de plan de negocios para una pizzería “take away” en Cartagena.

Con respecto al primer componente, el poder de negociación con los proveedores, la pizzería que aquí se propone cuenta con varios contactos en la ciudad que pueden proveer de todos los elementos que requiere el negocio para funcionar, tanto a nivel de elementos y materiales como de ingredientes para la producción de las pizzas en sus diferentes modalidades. Por tanto, se puede decir que en este caso hay una importante fortaleza para la pizzería, en la medida en que se pueden establecer buenos procesos e integración con una oferta variada de proveedores, lo cual puede ayudar a ofrecer un producto de calidad a los clientes y con los mejores precios.

Además, es posible aseverar que no existe concentración de proveedores que pueda implicar un posicionamiento monopólico en el mercado y aumente los gastos de adquisición de los insumos requeridos ya que existen múltiples personas naturales y jurídicas que pueden fungir como proveedores para los intereses de la pizzería “take away” en Cartagena.

Con respecto al segundo componente, el poder de negociación con los compradores, la pizzería cuenta con un gran potencial de clientes que puedan adquirir los alimentos ofrecidos lo cual va de la mano con una identidad de marca de la compañía al especializarse en un producto único, es decir, la modalidad “take away”. Igualmente se espera atraer más compradores debido tanto a la calidad del servicio como al sabor excelso de las pizzas ofrecidas. En este caso, cabe tener en cuenta que el poder de los compradores es alto, en la medida en que pueden decidir entre distintos tipos de ofertas en el negocio de las pizzerías, de tal manera que es preciso establecer estrategias para llamar su atención, ganar su preferencia y fidelización. En este sentido, se puede decir que la empresa tiene importantes ventajas para ganar la preferencia de los clientes, debido a un enfoque centrado en reducir los precios del producto manteniendo una buena calidad.

En lo que respecta al tercer componente, la amenaza de entrada de nuevos competidores, una de las preocupaciones para el emprendimiento sobre el que versa este trabajo, es el surgimiento de empresas o individuos que puedan ofrecer el mismo servicio y producto a bajos costos y sobre el mismo público, es decir, los ciudadanos de origen popular de bajo poder adquisitivo. Esto va de la mano con la masificación de la tecnología para el marketing y la publicidad, las facilidades de producción de la pizza, y el aprendizaje y adaptación de las pizzería y negocios de comidas rápidas en general ya consolidados en la ciudad para competir con el emprendimiento “take away” aquí ofrecido. En este sentido, no se puede hacer mucho por evitar la amenaza de nuevos competidores, razón por la cual se observa una debilidad importante, la cual debe ser enfrentada a partir de un mejoramiento constante en los procesos, que derive en una mejor prestación del servicio y calidad en los productos.

En relación con el cuarto componente, la amenaza de utilización de productos sustitutos, surge la posibilidad de que otros emprendimientos identifiquen la oportunidad de mercado aquí trazada en esta tesis en el sentido de que la base social de Cartagena ha sido poco atractiva para las grandes empresas de la ciudad pues la consideran como un lugar de no existencia de clientes potenciales debido a su bajo poder adquisitivo, por lo que deciden enfocar toda su estrategia de negocios en las capas medias y altas de la sociedad bajo la lógica de una mayor capacidad de adquisición de los productos y servicios ofrecidos.

Dado que la pizzería “take away” busca llegar a ese segmento poblacional desatendido, de lograrlo y volverse un negocio económicamente rentable, podría atraer la atención de esos grandes conglomerados por lo que será necesario tener la capacidad para competir con los nuevos productos que estén dispuestos a ofrecer. En ese sentido será menester crear productos pensados especialmente para la base de la pirámide social, atender sus necesidades, conocer sus gustos, en que gastan y como gastan, para estructurar una propuesta que sea el reflejo de su estética y códigos. Se puede decir, por tanto, que la amenaza de productos sustitutos también se presenta como una debilidad importante, considerando también que el mercado de las comidas rápidas es muy variado y que las personas tienen diversos gustos y preferencias.

Con respecto al quinto componente, la rivalidad en la industria, como todo mercado emergente, ante la existencia de demanda la oferta tenderá a ajustarse, en este caso, si bien en el momento no hay empresas particulares que ofrezcan puntualmente el servicio ofrecido por la pizzería “take away” que en esta tesis de grado se plantea, es inevitable que, en el corto, mediano y largo plazo, surjan nuevos emprendimientos que compitan por la atracción de la demanda de esa comida rápida mercado. La rivalidad puede ser una fortaleza, en la medida a que obliga a mejorar constantemente la prestación del servicio y la calidad de los productos. Es deber de la pizzería “take away” considerar estos factores para elaborar una estrategia de negocios y una organización empresarial que potencia sus fortalezas y minimice las debilidades.

Al respecto, es menester recordar lo dicho por Vallejo y Portalanza (2017), para quienes el análisis de las fuerzas de poder de Porter y la aplicación de otras matrices para saber el estado actual de una compañía en el mercado, debe servir en última instancia para la elaboración de una planeación estratégica que asuma los diferentes factores en juego y potencie el desarrollo de la organización.

La planeación estratégica es pues una forma de fijar rumbos y metas compartidas a corto, mediano y largo plazo, con base en los recursos con los que cuenta la compañía, y las alternativas y opciones en un mercado. Amerita un esfuerzo sistemático de planes operativos, tácticas y programas que involucren todo el potencial de la compañía con la prospectiva de alcanzar las políticas y objetivos misionales y visionales de la empresa. Esa planificación es un proceso de nivel gerencial que le permite a los directores y líderes de una organización sentar una guía de concreción, con una serie de pasos estructurados dentro de un plan general (Vallejo y Portalanza, 2017).

Este será el deber de los creadores de la pizzería “take away” en Cartagena pues según explica el anterior autor, son los gerentes y líderes los responsables de diseñar los planes estratégicos de acuerdo con las potencialidades de los empleados, los recursos de la organización y la competencia en el mercado, para que cada tarea corresponda a elementos claves susceptibles de ser alcanzados desde aristas particulares (Vallejo y Portalanza, 2017).

Bojórquez y Pérez (2013), realiza una importante precisión que la pizzería “take away debe tener en consideración, y es que, si bien la planeación estratégica es el fuste para el éxito de una empresa, no existe una fórmula universal que sea aplicable indistintamente, pues justamente la consideración de los múltiples factores y características específicas de cada organización es lo que lleva a que esa planificación rinda los frutos esperados. Es tarea de los líderes y gerentes estudiar los diferentes modelos existentes de pequeñas, medianas y grandes empresas, y encontrar la forma de integrar las experiencias externas al desarrollo de un modelo que responda a los intereses organizacionales internos.

## Análisis PESTEL

Este análisis propone que se consideren los tipos de entorno en los que se encuentra sumergida una empresa, los cuales son: políticos, económicos, tecnológicos, legales y sociales (véase Tabla 1).

**Tabla 1.** *Matriz de análisis PESTEL*

<b>Entorno</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoques centrados en el desarrollo y crecimiento económico a partir de emprendimiento</li> <li>• Estímulos del Estado para emprender y promover el desarrollo de nuevas ideas de negocio</li> <li>• Condiciones favorables de creación de empresas en una época de pospandemia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia en el sector que puede generar como resultado dificultades para recuperar la inversión</li> <li>• Desarrollo y localización de marcas y restaurantes internacionales en las diferentes ciudades del país</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de acceder a las comunidades más vulnerables de una ciudad con larga tradición turística</li> <li>• Estímulos tributarios para empresas con enfoque de Responsabilidad Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica derivada de la pandemia</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de enfoques de comunicación con los clientes centrados en las redes sociales y la interacción digital</li> <li>• Promoción de los productos a través de medios virtuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes tienen un mayor poder de decisión debido a la gran cantidad de publicidad digital a la cual se encuentran expuestos</li> </ul>

<p><b>Legal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidades para la constitución legal de las empresas</li> <li>• Flexibilidad en la legislación actual respecto a las plataformas digitales lo que brinda una gran margen de maniobra a los empresarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La legislación futura que pueda restringir las libertades negociales con que cuentan actualmente las micro y pequeñas empresas</li> </ul>
<p><b>Social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas buscan opciones más económicas para seguir consumiendo comidas rápidas.</li> <li>• Enfoques de desarrollo empresarial centrados en atender las necesidades de las comunidades más vulnerables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volatilidad de la mano de obra</li> </ul>

Nota: elaboración propia

En el caso de pizzería “take away” en Cartagena sociedad comercial que se pretende constituir, el análisis PESTEL en materia de factores favorables u oportunidades para la organización, sería el siguiente.

En el entorno político, la existencia de impuestos y directrices gubernamentales que favorecen la creación de nuevos emprendimientos especialmente aquellos de micro y pequeño tamaño; la inclusión del negocio dentro de un sector no explotado como es el poder adquisitivo de los estratos socioeconómicos bajos en la ciudad; la posibilidad de acogerse a los planes y programas propuestos por el gobierno de la ciudad costera en torno al turismo y el fortalecimiento de la economía popular.

En el entorno económico, la existencia de un mercado potencial que demanda la existencia de puesto de comida de calidad y bajo costo; la proyección geográfica del mercado que tiene una alcance en toda la ciudad de Cartagena en la población con bajos ingresos y a la que no llegan las grandes empresas; la

escasa o nula competencia que hay en el mercado de negocios especializadas en el producto y servicio que ofrece pizzería “take away”; la posibilidad de atender directamente a la población consumidora *ut supra* sin la necesidad de intermediación, en otras palabras, que el negocio aquí propuesto no depende de otros emprendimientos de comidas rápidas.

En el entorno tecnológico, un elemento de ventaja potencial al que puede acudir la pizzería “take away” es el basar el trabajo de marketing, mercadeo y publicidad en las redes sociales, evitando así el recurrir a los canales tradicionales como la radio y la televisión que pueden ser en extremo costosos. Esto va de la mano con la utilización de herramientas online que no requieren planta física puesto que el departamento de ventas sería adelantado de manera virtual. A esto se le puede sumar que el progreso continuo de la tecnología que genera facilidades, en términos de accesibilidad y costo, para que la pizzería “take away” pueda llegar a todos los clientes potenciales con los mejores recursos disponibles.

En el entorno legal, se propone que el emprendimiento aquí propuesto sea desarrollado bajo el tipo societario Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S., el cual tiene grandes beneficios en su constitución y operación asociados a los pocos requisitos que exige; la flexibilidad en la legislación actual respecto a las plataformas digitales lo que brinda una gran margen de maniobra a los empresarios.

Este tipo societario se escoge en detrimento de los demás, Sociedad por Acciones (S.A.), Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad en Comandita Simple y por Acciones, Sociedades Colectivas, ya que las S.A.S., ha demostrado ser la forma de organización dentro del Estatuto Mercantil que reporta más beneficios a los nuevos emprendimientos, lo que explica el porqué, para el año 2018, el 96% de las sociedades comerciales creadas en el país correspondían a ese tipo societario (Confecámaras, 2018).

Los beneficios que comporta la S.A.S., en el caso de la pizzería “take away” se explican acto seguido.

Primero, podrá estar conformada por una o varias personas y estas limitarán su responsabilidad hasta el monto de sus aportes, lo cual quiere decir que una persona natural puede crear el emprendimiento sin necesitar el requisito de pluralidad de socios y que a su vez, su patrimonio propio estará protegido porque la sociedad creada será independiente del sujeto individualmente considerado, y aquel solo responderá en la medida de los aportes dados en el contrato social (Holguín, y Ceballos, 2012).

Segundo, se prescinde del requisito de solemnidad de escritura pública para la creación de la sociedad comercial ya que basta con la redacción de documento privado, con una cohorte de requisitos, y la inscripción en el registro mercantil para que se forme la nueva persona jurídica; el término de duración de la sociedad podrá ser definido o indefinido y el objeto social abarcará un objeto determinado o indeterminado, siendo el único requisito la realización de una actividad comercial o civil lícita (Archila, 2010).

Tercero, creación libre de cualquier clase de acciones sin restricciones taxativas, definición de la organización y estructura orgánica de la sociedad, pacto discrecional de los estatutos a aplicar y ausencia de revisoría fiscal (Ministerio De Comercio, Industria y Turismo, 2011).

Cuarto, abolición del requisito de un número plural de personas para la conformación de quórum, la libertad de proporción entre el capital suscrito y pagado, el derecho de los accionistas a renunciar a ser convocados en asamblea, el plazo de dos años para el pago de los aportes de capital, el carácter siempre comercial de las actividades desarrolladas por la empresa, la supresión de las prohibiciones de los administradores y de los límites para el reparto y distribución de utilidades (Reyes, 2016).

Finalmente, en el entorno social del análisis PESTEL aquí esbozado, se cuenta con la posibilidad de contratar personas con capacidades para prestar el servicio de pizzería, desde la producción y venta, que por la situación de desempleo en la ciudad pueden ser de bajo costo.



Con respecto a los factores desfavorables o amenazas que puedan representar para la organización, el análisis PESTEL para la pizzería “take away” se puede construir de la siguiente manera.

En el entorno político, los cambios de directrices a nivel del gobierno municipal o departamental que pueden afectar desarrollo de nuevos emprendimientos; la tributación y el aumento de impuestos que pueden gravar especialmente a los nuevos negocios de comidas que pretendan competir con las empresas ya consolidadas.

En el entorno económico, la crisis económica derivada de la pandemia del nuevo coronavirus; los efectos de esa debacle en términos de capacidad de compra y venta de alimentos y comidas rápidas; la preferencia de los usuarios por ir a los restaurantes y marcas conocidas en detrimento de lo ofrecido por un negocio local de pequeña escala como pizzería “take away”

En el entorno tecnológico, el aumento de los costos en el uso de las redes sociales o la necesidad de contratar personas que tengan experticia en esa área; la creación de emprendimientos que ofrezcan el servicio de pizzería de puerta a puerta o domicilio a través del uso de aplicaciones móviles, los cuales podrían reemplazar el mercado potencial del negocio aquí propuesto.

En el entorno legal, la legislación futura que pueda restringir las libertades negociales con que cuentan actualmente las micro y pequeñas empresas lo que puede ir en conjunto con el aumento de los requisitos para ofrecer los servicios de comidas rápidas en la ciudad.

En el entorno social, la volatilidad de la mano de obra al ser una empresa en sus inicios que ofrecerá una remuneración estándar; la generación de competencia, tanto a nivel de personas jurídica como de personas naturales, que ofrezcan el mismo servicio de pizzería con bajos precios.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **Diseño de la investigación**

Se plantea el desarrollo de una investigación mixta, ya que se incluyen métodos de recolección como encuestas y entrevistas. Este tipo de investigación integra los métodos cualitativos y mixtos, generando un proceso en el cual se complementan y se profundizan los hallazgos obtenidos al trabajo de campo. Por otro lado, se plantea una investigación transversal, ya que los datos se recolectan en un solo momento de tiempo. El propósito de un tipo de investigación de este tipo es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En primer lugar, el método cualitativo permite recoger y analizar percepciones de los participantes implicados en la situación que se quiere conocer, para orientar a partir de dichas percepciones la idea de negocio. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se basa en el análisis secuencial y riguroso de datos empíricos provenientes de una revisión de los referentes teóricos y de estudios prácticos existentes sobre el tema escogida, a la vez que de la obtención, recepción y clasificación de datos de acuerdo a instrumentos utilizados, herramientas que permitirán construir hipótesis, determinar variables, trazar planes y llegar a soluciones probables en el diseño del plan de negocio (Hernández Sampieri y Torres, 2018).

De esta forma se propone una investigación que parte de datos subjetivos como percepciones y experiencias, pero que pretende también analizar los fenómenos a través de información estadística obtenida a través de encuestas. De esta manera, el investigador adelanta una hermenéutica para plantear hipótesis y formular soluciones posibles al problema encontrado. Además, se establece un patrón ordenado de investigación en el cual a cada paso le precede y procede uno de igual connotación y bajo la misma lógica secuencial. Las conclusiones serán el

resultado del análisis de los fenómenos encontrados donde se establecen puntos de encuentro, regularidades y causalidades (Hernández Sampieri y Torres, 2018).

Se destaca, por otro lado, que la investigación es de tipo exploratorio, ya que se busca describir una situación. Primordialmente, la intención de la presente investigación es recopilar datos e información sobre un conjunto de aspectos que permiten orientar una idea de negocio, reconociendo su viabilidad a través de la percepción sistematizada de personas que pueden ser clientes potenciales o que tienen experiencia en el negocio, y por tanto conocen el conjunto de limitaciones, fortalezas, amenazas y oportunidades.

### **Desarrollo de la metodología**

En su alcance, la investigación será exploratoria por que se explorará la competencia y las tendencias de consumo, y descriptivo por que se buscan describir los pasos a seguir para la puesta en marcha del plan de negocios. Las técnicas de recolección de datos a utilizar son entrevistas dirigidas a dueños de restaurantes y encuestas a personas de la base de la pirámide social de manera que sea posible identificar quienes serían los clientes potenciales. Mediante la formulación de encuestas se recopilará información concreta sobre el comportamiento del consumidor, su frecuencia de compra y preferencias. Como herramienta de recolección de datos secundarios se utilizará información recopilada y registrada por censos, publicaciones académicas, prensa, entidades gubernamentales, cámara de comercio, artículos de revistas y sitios web.

Para el desarrollo de la metodología se siguen los siguientes pasos.

- Segmentación de los clientes potenciales a los cuales se les puede aplicar la encuesta.
- Definición del tamaño de la muestra, además de los criterios de inclusión y exclusión.
- Diseño de los instrumentos de investigación.

- Aplicación de encuestas para clientes potenciales y entrevistas a los dueños de las pizzerías en los barrios populares.
- Presentación de los resultados.
- Orientación de las estrategias para el desarrollo del plan de negocio.

Como se puede apreciar, se parte de un proceso que parte de diagnosticar una situación para evaluar la viabilidad de la idea de negocio, para posteriormente desarrollar las estrategias de generación valor, y todo el desarrollo de la parte de marketing, posicionamiento y plan financiero del emprendimiento que se propone. De esta manera, se orienta un proceso en el cual se analizan un conjunto de datos de tipo cualitativo y cuantitativo para generar un panorama integral de la situación que se quiere analizar, y posteriormente plantear un enfoque para la idea de negocio que parte de una comprensión de la realidad y de las problemáticas concretas que existen en el entorno.

### **Población y muestra**

La idea de negocio está dirigida al barrio Los Alpes, ubicado en la localidad 2, de la Virgen y Turística, de la ciudad de Cartagena, que es una de las localidades con mayores dificultades para acceder a recursos y servicios de calidad. En esta localidad se evidencia alta vulnerabilidad social y económica, tal y como lo plantea Márquez (2021), generándose importantes diferencias con la población que habita en la zona turística de la ciudad. La población incluye también a personas que viven a 1 km de distancia, incluyendo barrios con diversas condiciones económicas, los cuales están cercanos al Centro Comercial la Castellana.

La localidad 2, según los datos de Concejo Distrital de Cartagena (2020) , tiene en total 301.701 habitantes. Partiendo de este datos, se plantea el siguiente proceso de muestreo estadístico:

$$= \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

“N” es el tamaño de la población; “e” es el margen de error y “z” la puntuación. De esta manera, se tiene que:

- Población: 301.701
- Nivel de confianza: 90%
- Margen de error: 5
- Tamaño de la muestra: 273.

Dentro de estas 273 personas se incluyen a personas que habitan el barrio los Alpes y barrios aledaños, además de transeúntes que circulan por el Centro Comercial La castellana. De esta manera, es posible recoger diversos tipos de percepciones en torno a las pizzerías de la ciudad y a la conveniencia de desarrollar un negocio con modelo Take Away en la zona.

Por otro lado, en cuanto a la entrevista que se aplica con dueños de pizzerías en la zona, se desarrolla un muestreo por conveniencia, teniendo en cuenta que no es posible tener datos sobre la cantidad de pizzerías que existen en la localidad. En este sentido, se decide desarrollar 4 entrevistas en los locales. Por tanto, la muestra queda compuesta de la siguiente manera:

- 273 habitantes de la localidad 2 de Cartagena que participan en las encuestas.
- 4 dueños de pizzerías en la localidad que participan en las entrevistas.

## Instrumentos de recolección de información

Para tener un análisis a profundidad del mercado al que está dirigido el emprendimiento pizzería “take away”, se plantean dos instrumentos de recolección de información: la entrevista y la encuesta. Su fin será identificar la necesidad del negocio en el sector, y se aplicará a clientes potenciales y a los dueños de emprendimientos similares, valga decir, la competencia. En el anexo 1 se muestra el consentimiento informado de los participantes para aprobar el tratamiento de los datos.

### Encuesta a clientes potenciales

El objetivo de la encuesta es el de identificar las percepciones y opiniones que tienen los clientes potenciales sobre la creación de un negocio de pizzería “take away” a bajo precio y para personas con bajo poder adquisitivo.

Si está de acuerdo con los puntos anteriores, complete sus datos a continuación.

1. Nombre:

2. Actividad a la que se dedica:

A continuación, usted encuentra 7 enunciados o ítems los cuales debe contestar en una escala de 1 - 5, siendo 1 “en total desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “de acuerdo”, 5 “totalmente de acuerdo”.

**Tabla 2. Cuestionario**

#	Ítem	1	2	3	4	5
1	En la ciudad cuento con diversas opciones para consumir alimentos preparados que se adaptan a mis capacidades económicas					

2	Encuentro una oferta variada de pizzerías, en las cuales hay diversidad de precios.					
3	En las pizzerías que frecuento hay diversas opciones de productos para todos los gustos					
4	Existen pizzerías que tienen ofertas y precios accesibles para las personas con bajo poder adquisitivo					
5	Las necesidades y posibilidades de la población con menor capacidad económica en la ciudad de Cartagena se atienden de manera integral en el sector de comidas					
6	Hay pizzerías enfocadas en atender a la población local en lugar de la población turista					
7	Creo que la oferta gastronómica en la ciudad se enfoca en atender las necesidades de los turistas y no de la población local con menos recursos					
8	Se requiere de una diversificación de la oferta de pizzas para que personas con bajos recursos puedan acceder a un producto de calidad sin pagar grandes cifras de dinero.					

**Fuente: Elaboración propia**

### **Entrevista a dueños de negocios**

El objetivo de la entrevista es conocer el conjunto de experiencias y conocimientos de dueños de negocios similares en la ciudad de Cartagena, que pueden ayudar a orientar enfoques para el plan de mercado. El consentimiento

informado para la entrevista se muestra en el anexo 2. A continuación, se muestra el guion de entrevista.

Tabla 3. Entrevista a dueños de negocios (competencia)

<b>Categorías</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Especificaciones del negocio</b>	1. Describa su negocio, teniendo en cuenta variables como historia, ubicación, tipo de productos y tamaño.	
	2. ¿Para qué tipo de público está enfocado su negocio?	
	3. ¿Cuál es el valor agregado de su negocio?	
	4. ¿Cuántos clientes recibe su negocio al día?	
<b>Competencia en el sector</b>	5. ¿Cómo califica la competitividad en el sector de la venta de pizzas en la ciudad?	
	6. ¿Cómo se puede competir con las pizzerías más grandes en la ciudad?	
	7. ¿Cuáles son las principales quejas, peticiones y reclamos de los clientes sobre la venta de pizzas en la ciudad?	
<b>Limitaciones y problemáticas</b>	8. ¿Qué dificultades u obstáculos hay en el negocio de la venta de comidas rápidas en Cartagena en el caso de las pizzas?	
	9. ¿Cuáles son los factores que afectan el desarrollo del sector en la ciudad?	
	10. ¿Cuál es el apoyo que brinda la alcaldía y las autoridades locales para mejorar el desarrollo del sector?	
<b>Enfoque estratégico</b>	11. ¿Qué cambios o estrategias se podrían aplicar para mejorar el servicio y los productos alimenticios del sector de comidas rápidas en la ciudad?	
	12. ¿Cree que el sector está atendiendo de manera integral las necesidades de la población local, especialmente la población de bajos recursos?	
	13. ¿Cree usted que es necesario crear productos en el sector de las comidas rápidas pensados especialmente para personas con menos recursos económicos? ¿Por qué?	

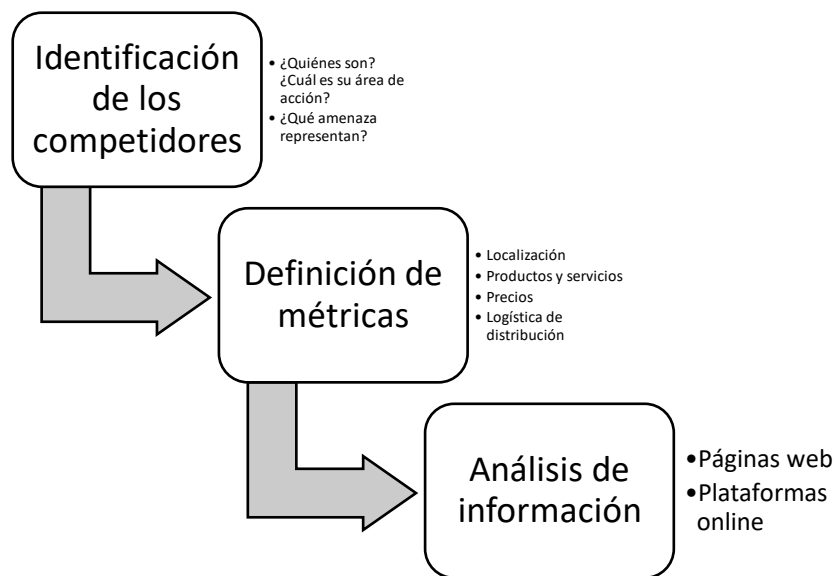
Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para el desarrollo del análisis de la competencia se plantea una metodología compuesta por tres pasos:

**Figura 1. Metodología para el análisis de la competencia.**



**Fuente: Elaboración propia**

### Identificación de los competidores

Para empezar, se muestran los nombres de las principales pizzerías que existen en la ciudad de Cartagena:

- La Diva
- Pizza En El Parque
- Pizzería Aguanile
- Milanos Pizza

En la siguiente tabla se muestra un comparativo entre estas pizzerías, con el fin de tener una mejor información sobre el mercado y la variedad de opciones que ofrece para las personas.

**Tabla 3. Estudio de la competencia**

<b>Descripción</b>	<b>Competidor 1</b>	<b>Competidor 2</b>	<b>Competidor 3</b>	<b>Competidor 4</b>
<b>Nombre</b>	<b>Pizza en el parque</b>	<b>La Diva</b>	<b>Pizzería Aguanile</b>	<b>Milanos Pizza</b>
<b>Localización</b>	Cartagena (Colombia)	Cartagena (Colombia)	Cartagena (Colombia)	Cartagena (Colombia)
<b>Opciones de servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo en el lugar</li> <li>• Para llevar</li> <li>• Entrega a domicilio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo en el lugar</li> <li>• Retiros en la puerta</li> <li>• Entrega sin contacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo en el lugar</li> <li>• Para llevar</li> <li>• Entrega a domicilio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo en el lugar</li> <li>• Retiros en la puerta</li> </ul> <p>Entrega sin contacto</p>
<b>Precios</b>	\$30.000 COP por una pizza grande con dos ingredientes	\$40.000 COP por una pizza grande con dos ingredientes	\$32.000 COP por una pizza grande con dos ingredientes	\$28.000 COP por una pizza grande con dos ingredientes
<b>Estrategias comerciales</b>	Ofrecer un buen ambiente, cálido y acogedor. También se puede pedir la pizza y comerla en el parque.	Ofrecer los ingredientes más frescos para generar una experiencia memorable en los clientes.	Enfoque centrado en el servicio al cliente y en la atención inmediata a las necesidades de los consumidores.	Ofrecer distintos tipos de masas y una gran variedad de ingredientes para satisfacer todos los gustos
<b>Tipos de clientes</b>	Enfocado a todo tipo de clientes, pero debido a la ubicación, en el Centro Histórico,	La pizzería está ubicada en el centro histórico de la ciudad. Tiene un modelo de restaurante a la carta que incluye diferentes	Recibe a todos tipos de clientes, generando un enfoque en los turistas.	Enfoque centrado en turistas.

	es más frecuentada por turistas.	platos de la comida italiana.		
--	----------------------------------	-------------------------------	--	--

**Fuente: Elaboración propia**

Por otro lado, para complementar el análisis, se promediaron las puntuaciones que han recibido las pizzerías en páginas como Tripadvisor y Degusta por parte de los consumidores, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 4. Puntuación de la competencia**

<b>Negocio</b>	<b>Comida</b>	<b>Servicio</b>	<b>Ambiente</b>	<b>Precios</b>
<b>Pizza en el parque</b>	4.0	3.3.	3.6	3.0
<b>La Diva</b>	4.3	4.3	4.6	3.8
<b>Aguanile</b>	4.3	4.3	4.0	3.7
<b>Milanos Pizza</b>	4.5	4.3	3.5	3.5

## Fortalezas y propuestas de valor

De acuerdo con esta matriz, a continuación, es importante establecer una comparación de fortalezas o mejores prácticas versus debilidades en relación con la propuesta de valor de la idea de negocio.

**Tabla 5. Comparación entre debilidades y fortalezas de la compañía**

<b>Fortalezas</b>	<b>Propuesta de valor de la compañía</b>
La variable precio es la que tiene una menor calificación.	Se plantea un enfoque que se centra principalmente en el precio, para hacer el producto accesible a todo tipo de clientes.
Enfoques centrados en ofrecer un buen ambiente para los clientes, cómodo y agradable.	Estándares de calidad y confianza que se puede ir construyendo a medida que se venden los productos.
Enfoque centrado en atender a la población turista.	Enfoque centrado en atender a la población local, especialmente.
Variedad de productos, ingredientes y masas para generar experiencias en los clientes.	Se trata de ofrecer una buena variedad al menor precio.

**Fuente: Elaboración propia**

## Análisis de la competencia

El análisis de los competidores se ha realizado con pizzerías importantes de la ciudad de Cartagena, aquellas que tienen mayor reconocimiento y volumen de ventas. Esto fue así debido a dos razones: en primer lugar, por acceso a información, ya que las pizzerías de barrio no tienen página web y tampoco hay información sobre sus productos en internet. En segundo lugar, para notar cómo este negocio de pizzerías se enfoca principalmente en atender a los turistas, con precios que generalmente exceden el presupuesto de la población local con bajos recursos. Por tanto, en este apartado es

importante realizar un análisis del mercado de las comidas rápidas en barrios populares de Cartagena, que es el principal mercado que se quiere impactar con la idea de negocio.

Cabe tener en cuenta, para empezar, que de acuerdo con la firma radar, el 59% de los colombianos consumo comidas rápidas, principalmente hamburguesas (40%), pollo (26%) y pizzas (11%). En la ciudad de Cartagena se destacan, principalmente, establecimientos de comida especializados en pollo y hamburguesas, pues la pizza se vende generalmente en restaurantes tradicionales, ubicados en el centro de la ciudad y con una atención enfocada en los turistas (Castillo y Pedroza, 2017).

En general, los locales de comida rápida en la ciudad de Cartagena, ubicados en los barrios populares, son negocios independientes, familiares. Por otro lado, las grandes cadenas de pizzerías se ubican en el centro de la ciudad o alrededor de los lugares turísticos. Un elemento de análisis interesante es que existe una tendencia por parte de los colombianos a comer comidas rápidas, preferencia que no parece verse afectada por las clases sociales, ya que este tipo de alimentos se consumen de manera frecuente en cada uno de los estratos socioeconómicos.

Sin embargo, teniendo en cuenta que las principales pizzerías de la ciudad, como se vio en el análisis de la competencia, se configuran más como restaurantes tradicionales y a la carta que como establecimientos de comida rápida, existe una buena oportunidad de negocio en la medida en que se puede brindar un producto de buena calidad, pero a través de un servicio de comida rápida, lo cual ayuda a economizar precios para el consumidor final.

Existen un conjunto de factores de tipo sociocultural que han venido aumentando la demanda de comidas rápidas en la ciudad. Por ejemplo, como lo señalan González y Romero (2014), el hecho de que cada vez más mujeres accedan al mercado laboral, lo cual las lleva a trabajar fuera del hogar, han incrementado el consumo de las comidas rápidas. En este proceso no se diferencia el estrato económico y social, aunque es de destacar que las personas que hacen parte de los estratos más bajos acudirán a aquellos lugares en los cuales su poder adquisitivo lo permita. Por tanto, en la

actualidad la principal opción que tienen las personas de estrato bajo en Cartagena cuando quieren una comida rápida son las hamburguesas, el pollo y los fritos, productos que se venden generalmente en pequeñas casetas o puestos ambulantes en calles concurridas a un bajo precio, generalmente para que las personas las consuman en la calle en mesas especialmente adaptadas, o para que las lleven a sus casas.

Por otro lado, también hay que tener en cuenta que la estructura del consumo de los colombianos ha venido presentando importantes variaciones, de tal manera que se han incluido a la canasta familiar productos como pizzas y hamburguesas. En Cartagena de Indias la situación refleja lo que ocurre en el país, de tal manera que se viene presentando un aumento en la demanda de este tipo de alimentos, no solo porque son generalmente más baratos sino también porque se pueden consumir en cualquier sitio y de manera rápida (Castillo y Pedroza, 2017).

Sin embargo, el análisis de la competencia permite notar que las pizzerías tienen un enfoque centrado en la población turista, que están ubicadas en el centro de la ciudad y que, además, tienen precios que son altos para la población de los estratos más bajos. Teniendo en cuenta esta problemática, además de la demanda creciente en comidas rápidas, se reconoce la importancia de desarrollar una idea de negocio basada en la venta de pizzas como comidas rápidas accesibles y de calidad para la población más vulnerable de la ciudad.

En este sentido, según el análisis que se ha planteado, es importante tener en cuenta que las actividades gastronómicas guardan una importante relación con las características culturales y sociales del entorno. Por tanto, siempre es importante buscar nuevas opciones desde las cuales se puedan aprovechar las oportunidades que se generan, que en este caso hacen referencia a una continua demanda por comida rápida, al hecho de que en la ciudad de Cartagena este mercado se ha orientado hacia productos diferentes a la pizza, la cual mantiene un enfoque más tradicional al ser consumida en restaurantes generalmente costosos y con atención enfocada a los turistas.

## CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El problema que se quiere resolver a través de la investigación de mercados se refiere a la necesidad de validar que en realidad existe la necesidad, por parte de las personas que hacen parte de la base de la pirámide social, de contar con una opción de comidas rápidas enfocada en la venta de pizza de buena calidad y al alcance de su presupuesto. Para ello, en la investigación de mercados es clave reconocer la percepción de los clientes potenciales sobre aspectos como:

- Percepción sobre las opciones para consumir alimentos preparados que se adapten a las capacidades económicas.
- Oferta de pizzerías con variedad de precios.
- Opciones de productos para todos los gustos.
- Ofertas y precios accesibles para las personas con bajo poder adquisitivo.
- Atención de las necesidades y posibilidades de la población con menor capacidad económica en la ciudad.
- Atención enfocada en la población local.
- Percepción sobre la oferta gastronómica en la ciudad se enfoca en atender las necesidades de los turistas y no de la población local con menos recursos.
- Diversificación de la oferta de pizzas.

Por otro lado, para complementar la investigación de mercados, también es importante conocer la percepción de los dueños de pizzerías, con el fin de conocer especificaciones del negocio, competencia en el sector, limitaciones y problemáticas, y enfoque estratégico. En particular, es importante saber las dificultades u obstáculos que hay en el negocio de la venta de comidas rápidas en Cartagena en el caso de las pizza; los factores que afectan el desarrollo del sector en la ciudad; los cambios o estrategias que se podrían aplicar para mejorar el servicio y los productos alimenticios



del sector de comidas rápidas en la ciudad; y el apoyo que brinda la alcaldía y las autoridades locales para mejorar el desarrollo del sector.

### **Segmentación de mercado**

Por otro lado, para el desarrollo del estudio también es importante realizar una segmentación, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 6.** *Segmentación por target*

<b>Target</b>	<b>Idea de negocio</b>
<b>Segmentación geográfica</b>	
Ubicación geográfica del público objetivo	Barrios de estratos 1 y 2 de Cartagena de Indias
<b>Segmentación demográfica</b>	
Edad	Personas entre los 16 y los 50 años.
Sexo	El sexo es indiferente para la segmentación.
Estado civil	El Estado Civil es indiferente para la segmentación.
Profesión	La profesión es indiferente para la segmentación. Sin embargo, usualmente se trata de personas que trabajan en empleos informales, amas de casa u oficios varios.
Nivel Educativo	El nivel educativo es indiferente para la segmentación.
<b>Segmentación psicográfica</b>	

Estilo de vida	Personas que consuman comúnmente comidas rápidas, que les guste probar diferentes opciones de comida en el barrio.
Actitudes	Actitud de conocer nuevos lugares para comer que se adapten al presupuesto.
Intereses	Comidas rápidas, pizzerías, restaurantes.
<b>Segmentación conductual</b>	
Patrones de conducta frente al consumo	Personas que no tengan el dinero suficiente para costear ni acceder a la oferta gastronómica que existe en la ciudad de Cartagena de Indias, la cual se enfoca principalmente en satisfacer las necesidades de los turistas.

**Fuente: Elaboración propia**

### **Resultados de la investigación de mercado**

En este apartado se presentan los resultados de los instrumentos de investigación, con el fin de orientar el diseño de estrategias para la creación de un modelo de negocio para una pizzería que funcione bajo el modelo Take Away para personas de bajos recursos en la ciudad de Cartagena. En primer lugar, se identifican las percepciones de los clientes potenciales sobre la creación de un negocio de pizzería Take Away a bajo precio; y posteriormente se analizan las experiencias e ideas de dueños de negocios similares en la ciudad.

#### **Percepciones de los clientes potenciales sobre la creación de un negocio de pizzería Take Away a bajo precio.**

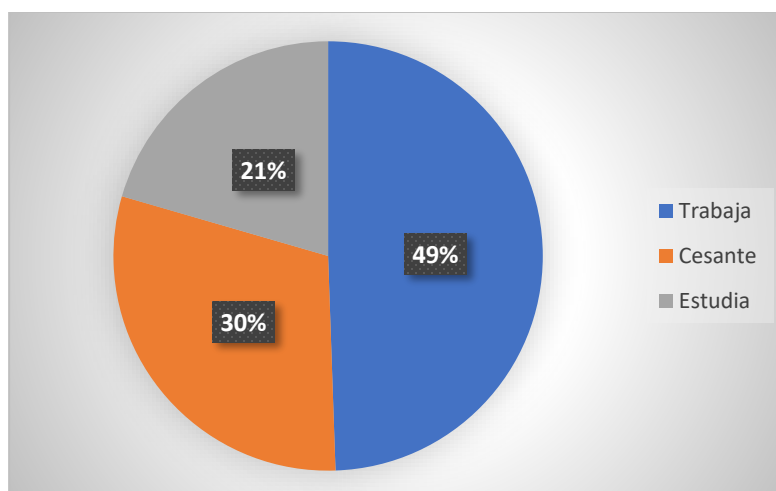
Para el desarrollo de este objetivo se planteó una encuesta dirigida a 273 personas que habitan el barrio los Alpes y barrios aledaños, además de transeúntes que circulan por

el Centro Comercial La castellana. A continuación, se muestran los resultados para cada uno de los ítems de la encuesta:

### **Actividad a la que se dedica**

Los resultados para este ítem de la encuesta se muestran a continuación:

**Figura 2.** Resultados de la encuesta – pregunta 1



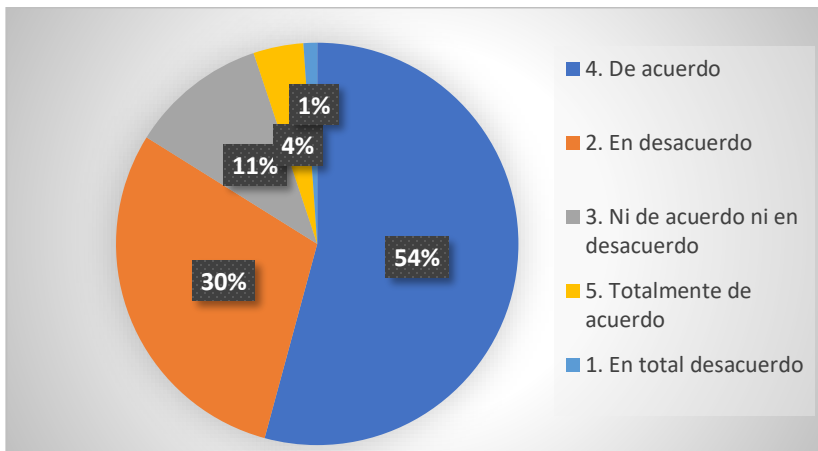
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el 49% de las personas que participaron en la encuesta son trabajadores; el 30% son cesantes y el 21% estudiantes.

### **En la ciudad cuento con diversas opciones para consumir alimentos preparados que se adaptan a mis capacidades económicas**

En la siguiente figura se muestran los resultados:

**Figura 3. Resultados de la encuesta – pregunta 2**



Fuente: Elaboración propia

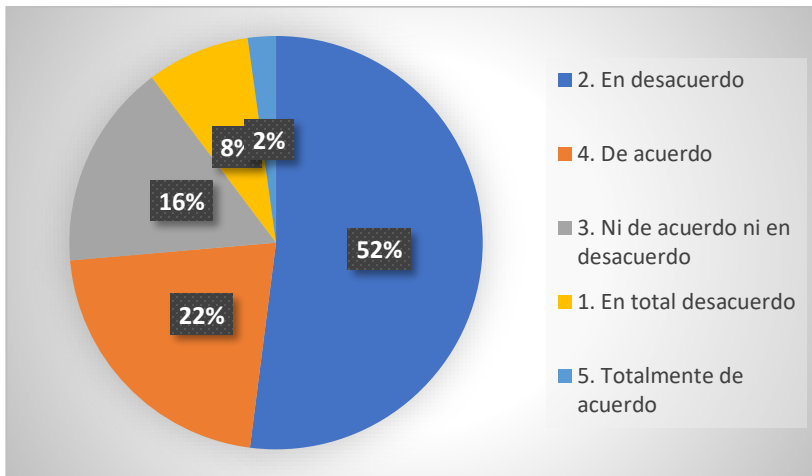
El 54% se muestra de acuerdo, y el 4% en total acuerdo. Sin embargo, hay un 30% que está en desacuerdo, por lo cual se puede decir que no existen en realidad diversas opciones para consumir alimentos preparados que se adapten a las capacidades económicas de cada persona en la ciudad de Cartagena.

**Encuentro una oferta variada de pizzerías, en las cuales hay diversidad de precios.**

Los resultados para este ítem de la encuesta se muestran a continuación:

**Figura 4. Resultados de la encuesta – pregunta 3**

En la siguiente figura se muestran los resultados:



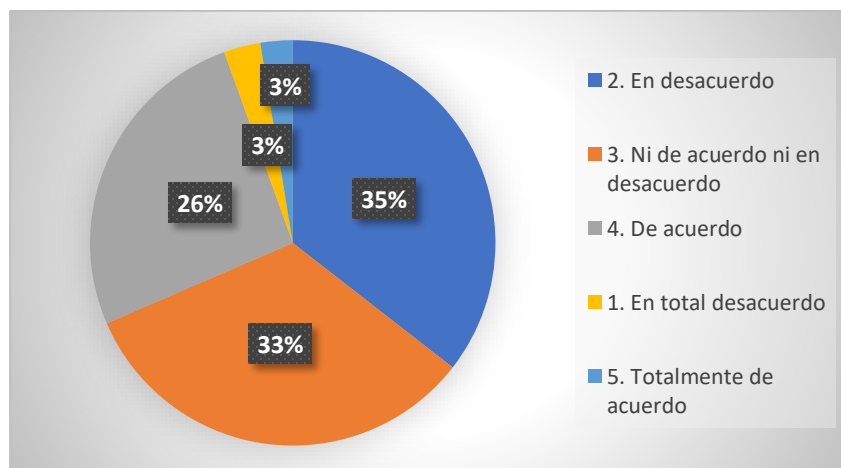
Fuente: Elaboración propia

El 52% está en desacuerdo, hay un 22% que está de acuerdo, además de un 16% que no se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por tanto, es preciso reconocer que no existe realmente una variedad de pizzerías en la oferta que existe en la ciudad.

### **En las pizzerías que frecuento hay diversas opciones de productos para todos los gustos**

Los resultados para este ítem de la encuesta se muestran a continuación:

**Figura 5. Resultados de la encuesta – pregunta 4**



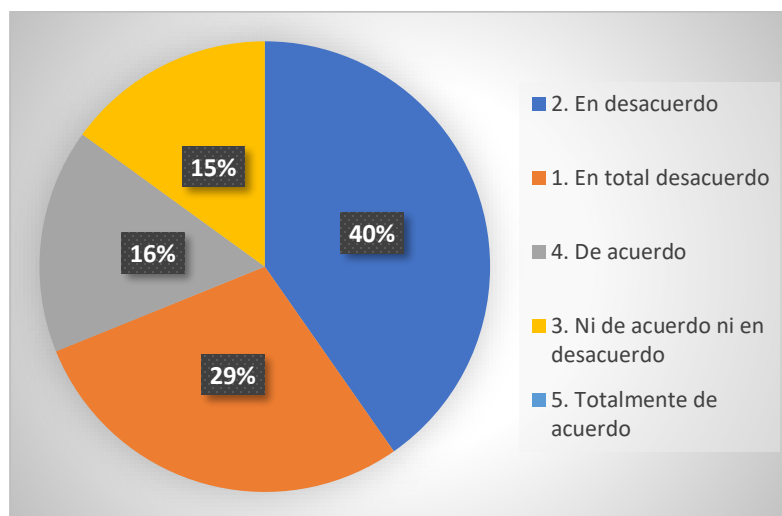
Fuente: Elaboración propia

Hay un 35% de personas que están en desacuerdo, además de un 33% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por tanto, no se puede decir que en la ciudad las pizzerías ofrezcan variedad de opciones para todos los gustos.

### **Existen pizzerías que tienen ofertas y precios accesibles para las personas con bajo poder adquisitivo**

En la siguiente figura se muestran los resultados:

**Figura 6.** Resultados de la encuesta – pregunta 4



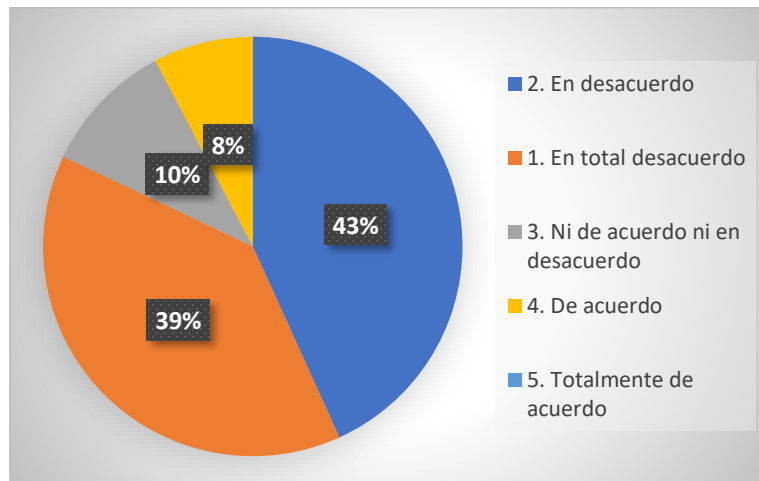
Fuente: Elaboración propia

El 40% se muestra en desacuerdo con que existen pizzerías que tienen ofertas y precios accesibles para las personas con bajo poder adquisitivo, lo cual permite validar la idea de negocio propuesta en esta investigación.

### **Las necesidades y posibilidades de la población con menor capacidad económica en la ciudad de Cartagena se atienden de manera integral en el sector de comidas**

Los resultados para este ítem de la encuesta se muestran a continuación:

**Figura 7. Resultados de la encuesta – pregunta 5**



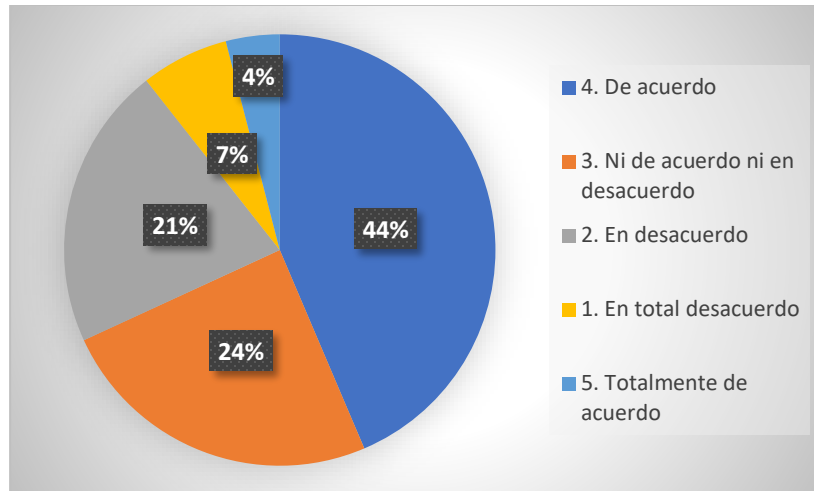
Fuente: Elaboración propia

El 43% se muestra en desacuerdo con que las necesidades y posibilidades de la población con menor capacidad económica en la ciudad de Cartagena se atienden de manera integral en el sector de comidas. A esto hay que añadirle el 39% que se muestra en total desacuerdo, lo cual valida nuevamente la necesidad de orientar el diseño y creación de negocios que se preocupen realmente por las necesidades de los clientes con más bajos recursos.

### **Hay pizzerías enfocadas en atender a la población local en lugar de la población turista**

**Figura 8. Resultados de la encuesta – pregunta 6**

En la siguiente figura se muestran los resultados:



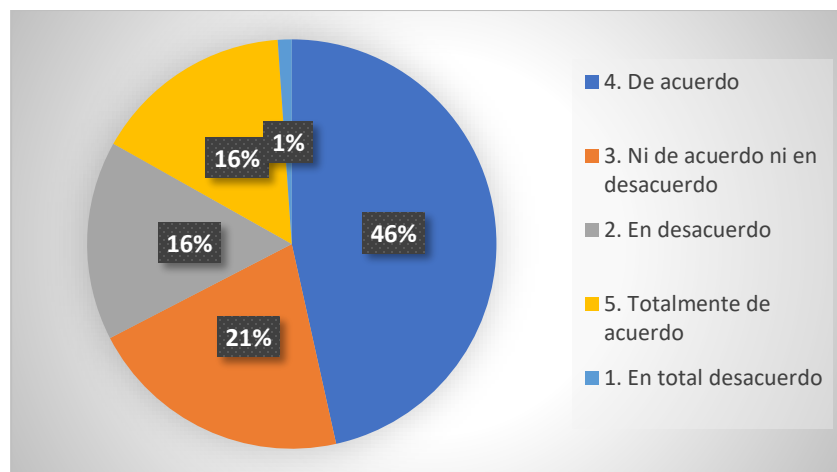
Fuente: Elaboración propia

El 21% se muestra en desacuerdo, además de un 25% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es preciso, por tanto, avanzar en el desarrollo de pizzerías que se enfoquen precisamente en atender a la población turista.

**Creo que la oferta gastronómica en la ciudad se enfoca en atender las necesidades de los turistas y no de la población local con menos recursos**

Los resultados para este ítem de la encuesta se muestran a continuación:

**Figura 9. Resultados de la encuesta – pregunta 7**



Fuente: Elaboración propia

El 46% está de acuerdo con esta afirmación, razón por la cual se puede evidenciar una de las hipótesis centrales en esta investigación: que el comercio está

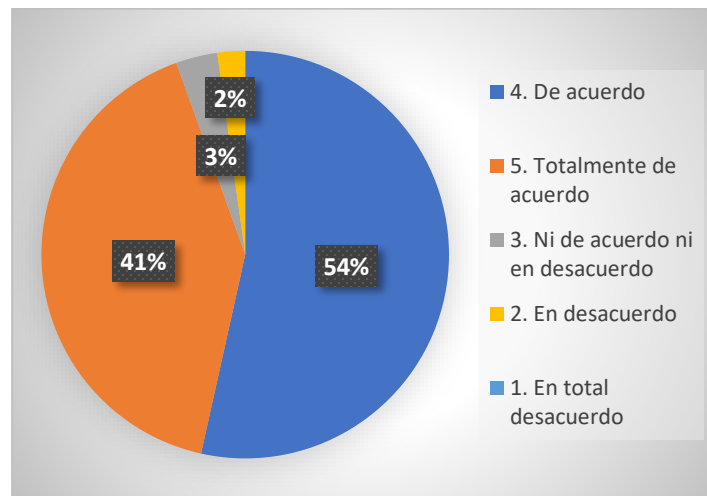


orientado a las necesidades y posibilidades de los turistas, pero no de la población local.

**Se requiere de una diversificación de la oferta de pizzas para que personas con bajos recursos puedan acceder a un producto de calidad sin pagar grandes cifras de dinero.**

En la siguiente figura se muestran los resultados:

**Figura 10.** Resultados de la encuesta – pregunta 8



Fuente: Elaboración propia

El 54% está de acuerdo con que se requiere la diversificación de la oferta de pizzas, además de un 41% que está totalmente de acuerdo. En conclusión, los resultados de la encuesta permiten observar que sí existe una buena oportunidad de negocio de acuerdo con las percepciones de las personas que habitan el barrio los Alpes y barrios aledaños, además de transeúntes que circulan por el Centro Comercial La castellana, ya que opinan que no hay una buena diversidad de precios para las pizzas, que los productos se centran en las necesidades los turistas y no de la población local, y que sí es preciso desarrollar ideas de negocio que tengan en cuenta las capacidades y necesidades de la población con bajos recursos. Teniendo en cuenta estos resultados, a continuación, se analizan las percepciones de los dueños de algunas pizzerías en la ciudad de Cartagena.

### **Percepciones de los dueños de pizzerías en la ciudad de Cartagena**

**Tabla 7. Resultados de la entrevista – especificaciones del negocio**

Pregunta	Pizzas el niño sebas	La mágica pizza	Mundo pizza	Fitmact pizzeria	Análisis
¿Describa su negocio, teniendo en cuenta variables como historia, ubicación, tipo de productos y tamaño?	Es un negocio pequeño, ubicado en Zaragocilla, tenemos venta de pizzas por porción, pizzas medianas y pizzas grandes que vienen divididas en 8 porciones, también vendemos congelados, comida rápida y llevamos casi 8 años con el negocio.	La mágica pizza nació como emprendimiento en pandemia, en agosto 2020. En estos momentos manejamos pizzas en tres tamaños: pequeña, mediana y grande de 8 porciones. Manejamos una variedad de sabores como pollo, carne, hawaiana y todo tipo de carnes frías. Manejamos un producto innovador que se llama la pizza búrguer que es una fusión de pizza con hamburguesa y tenemos una línea de wraps. Estamos ubicados en la concepción.	Mundo pizza es un negocio que ha ido creciendo desde hace muchos años, empecé vendiendo pizzas con un horno en la terraza de la tienda aquí al lado, en una esquinita y ahora estamos en este local, tenemos pizzas por porción, pequeñas, medianas y grandes, perros, hamburguesas y hasta pollo al carbón, pero nuestro fuerte sigue siendo las pizzas, es lo que la gente más pide. Nos ubicamos en el barrio el campestre. La pizzería esta desde 2016.	El negocio está enfocado en la gastronomía digital, nuestro mayor público se dirige a los domicilios, en cuanto a la ubicación despachamos desde dos sedes para abarcar gran parte de la ciudad sede country y sede manga, nuestro producto se divide en dos líneas, las pizzas tradicionales premium y las pizzas integrales que son las que nos caracterizan, tenemos de distintos tamaños, personales, medianas y familiares. El negocio surgió hace 1 año y 8 meses.	Se puede observar que algo que caracteriza a estos negocios es la variedad de productos, pues no solo venden pizzas de varios tamaños y sabores, sino que también agregan otro tipo de comidas rápidas al menú, con el fin de ofrecer una mayor variedad. Son negocios generalmente jóvenes, que tienen entre 8 y 1 año de experiencia en el mercado.
¿Para qué tipo de público está enfocado su negocio?	Para todo tipo de público, mayores, niños, jóvenes, adultos.	Somos un negocio para todo tipo de público, pero nos hemos dado cuenta de que los cumpleaños y esos momentos especiales son los que más nos dan esas ventas que necesitamos, porque hemos tenido muchos cumpleaños y	Nosotros nos enfocamos en todo el que tenga ganas de comer lo que vendemos, niños, grandes, de todo.	Nuestro público estaba enfocado inicialmente a un estrato bajo y medio, pero el negocio ha crecido abrimos nueva sede y ahora también estrato alto, porque tenemos	En general, los negocios ofrecen sus comidas para todo tipo de público, sin importar edad o estrato social. Sin embargo, se destaca el caso de Ficmact Pizzería, la

		eventos especiales de despedidas de soltera, ese tipo de eventos familiares.		domicilio a toda la ciudad.	cual inició operaciones enfocada a un estrato bajo, pero gracias a dinámicas de crecimiento ha podido expandirse gracias a los domicilios.
¿Cuál es el valor agregado de su negocio?	La calidad de las pizzas y la rapidez con que atendemos a los clientes, trabajamos rápido.	Somos una pizzería artesanal, fabricamos nosotros mismos la salsa con productos naturales y 100% frescos, siempre tenemos eso en cuenta para diferenciarnos de aquellos negocios que utilizan productos industrializados. Nuestra pizza búrguer es un gran valor agregado, es una explosión de sabor que tiene vegetales, queso, carne seleccionada, todo esto cubierto de masa de pizza con más queso y toppings. Es nuestro producto estrella.	El valor agregado es un todo; la calidad de nuestras pizzas, las elaboramos desde cero, tenemos nuestras recetas propias para la masa y la salsa. Otra cosa es la atención, cuidamos que el cliente se sienta bien atendido en el negocio, por ejemplo, si va a esperar la pizza le ofrecemos una silla, cosas así. También es un valor agregado que llevamos domicilio a todo lado y nuestra pizza se vende no solo en los barrios aledaños, tenemos clientela en barrios alejados.	El valor agregado de nosotros realmente son las pizzas integrales, las pizzas integrales son 40% menos calóricas que una pizza convencional, y eso es un factor diferencial de otras pizzerías.	Se destacan valores agregados como la calidad de las pizzas, la rapidez, el desarrollo de productos novedosos, la venta de pizzas integrales que ayudan a satisfacer las exigencias de clientes que se preocupan por el consumo excesivo de calorías. Por otro lado, un valor agregado importante es la atención que se le da a los clientes, con el fin de generar experiencias agradables en cada negocio.
¿Cuántos clientes recibe	Es relativo, hay días que por lo menos se venden 8 pizzas, cada pizza viene por	Bueno eso es relativo, así como hay muchos clientes en un día en otros no tantos; un negocio de	Esto se llena, Gracias a Dios. En la cancha siempre están jugando futbol	La cantidad de clientes varía dependiendo de la época del año, si es antes o después de los	Se evidencia que existen variables importantes que afectan las ventas

su negocio al día?	8 porciones, pero a veces un solo cliente se lleva 1 pizza y hay días que solo se venden de a porciones y se venden 8, 10 pizzas.	comida depende mucho de los días especiales o fines de semana que son los días que más se nos mueve, pero nosotros tenemos mucho público a domicilio. Se puede decir que vendemos entre 12 y 20 pizzas, por darte un número, pero te digo depende del día.	y voleibol, la gente viene a la tienda, los niños salen de los colegios, así que se vende bastante. Yo digo que fácil más de 50 personas entre el local y domicilio.	pagos, de las quincenas, porque normalmente antes de las quincenas la gente cuenta con menos capacidad de dinero y obviamente eso nos baja las ventas, pero los fines de semana si tenemos una gran afluencia en ambas sedes.	en los negocios, como el día de la semana, la temporada, el hecho de que la pizzería esté cerca a canchas deportivas o a colegios, además del día del mes. En general, las ventas van entre 8 y 20 pizzas vendidas diarias.
--------------------	---	--	--	---	---

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 8. Resultados de la entrevista – Competencia en el sector

Pregunta	Pizzas el niño sebas	La mágica pizza	Mundo pizza	Fitmact pizzeria	Análisis
¿Cómo califica la competitividad en el sector de la venta de pizzas en la ciudad?	No hay muchos negocios de pizzerías pequeñas como nosotros, por lo menos en la zona, y de los que hay no muchos venden por porciones individuales.	La competencia es bastante compleja porque no hay muchos negocios de pizza, pero sí de comida rápida de muy buena calidad, entonces toca competir con un tema de precios. A nosotros no nos interesa competir con un tema de precios sino con calidad, entonces nosotros generalmente ofrecemos un buen	Acá en la zona hay pizzerías, pero no se llenan como esta. En otros barrios no veo tantas pizzerías como acá, a mí me piden bastante domicilio de otras zonas de la ciudad que no tienen una buena oferta de pizzas y por el lado de los precios, es muy similar en todo lado el costo de la pizza, un poco más o menos pero ahí parecido.	Hay competencia sobre todo porque la competitividad acá no se basa en hacer un producto de calidad si no en precios, entonces se vuelve bastante reñido.	Se evidencian opiniones contrarias en el caso de las pizzas, ya que para algunos dueños de pizzería la competitividad se define por los precios, mientras que otros afirman que depende de la calidad. Sin embargo, se observa que no es un sector tan competido en lo que se refiere a pizzerías de barrio que ofrezcan

		producto a un precio justo.			porciones individuales, pues no hay muchos negocios que ofrezcan este modelo de venta, lo cual se establece como una buena oportunidad para el negocio.
¿Cómo se puede competir con las pizzerías más grandes en la ciudad?	Ahora mismo no es posible, tendría que invertirlo más plata al negocio, entre nombre y otro sitio.	Creería yo que no hay competencia, las grandes como Jeno`s Pizza y Pizza Hut son industrializadas. Esas son pizzas congeladas que simplemente meten al horno. Nuestra competencia es más bien con los que ofrecen pizzas artesanales, competir con la calidad, porque precios hay unas mucho más económicas que nosotros y otras más caras, entonces tener sabores diferenciadores que nada más encontramos aquí, manejamos una que se llama la mágica de pepperoni que tiene también piña, y esa casi no sale en otras pizzerías.	Nosotros no, esas pizzas son más comerciales, son de pizzerías de cadena o de esas gourmet, con ingredientes y combinaciones diferentes, aquí somos más tradicionales.	Para competir con las pizzerías más grandes de la ciudad se puede apuntar desde diferentes enfoques, primero teniendo un muy buen producto, segundo teniendo algo que diferencie de los demás y tercero tiene que ser un combo completo donde tu puedas ofrecer buen servicio, tiempo de entrega, buen producto, desde mercadeo como tal, la caja, el empaque, tiene que ser muy agradable para que puedas competir con los grandes.	Se evidencia que a los dueños de estas pizzerías no les interesa competir con las grandes empresas, primero porque ofrecen un producto distinto, industrializado, que no se parece a las pizzas artesanales que producen estos negocios. En este sentido, las grandes pizzerías atraen a otro tipo de clientes, pues estos negocios se caracterizan por ofrecer pizzas artesanales.

<p>¿Cuáles son las principales quejas, peticiones y reclamos de los clientes sobre la venta de pizzas en la ciudad?</p>	<p>Que no hay casi ventas y donde venden están llenos de muchos clientes, entonces tienen que esperar bastante.</p>	<p>Generalmente se quejan, bueno no es una queja es una petición, y es que siempre están buscando lo más económico, el precio es un indicador de si compran o no compran, porque la gente siempre está pensando en lo más económico, aunque no sea de la mejor calidad. La otra queja es por el domicilio, no entienden que es un servicio que te están prestando.</p>	<p>La gente siempre se va a quejar del precio, es normal que busquen lo más barato, si tienen hijos y viene una familia de 5 a comer pizza imagínate cuanto se gastan, eso es un poco de plata.</p>	<p>En el caso de nosotros no puedo generalizar. Pero para la atención al cliente tenemos unas pequeñas dificultades en el momento de atender a la gente porque en las horas pico son muchas personas las que tienes que atender al mismo tiempo, entonces a veces la gente no comprende que tiene que esperar un turnito mientras se atienden otras personas; y lo otro es, que eso sí creo que afecta a gran parte de la gastronomía en general, son los domicilios. Es un gremio que es difícil y tienes que dejar en manos de un tercero una responsabilidad muy grande que es que tu pedido llegue a tiempo, entonces tienes que contar con la suerte, con el personal que tenga la idoneidad y la responsabilidad de ejecutar esto de una forma eficiente.</p>	<p>Se destacan quejas referentes, principalmente, al tiempo que tienen que esperar los clientes para consumir el producto, además de los retrasos en el domicilio. En este sentido, se reconoce que una pizzería Take Away se establece como una oportunidad importante de negocio, pues el enfoque central es reducir el tiempo de entrega, brindando un producto de calidad en menos tiempo.</p>
---	---	--	---	---	--

Fuente: Elaboración del autor

**Tabla 9. Resultados de la entrevista – Limitaciones y problemáticas**

Pregunta	Pizzas el niño sebas	La mágica pizza	Mundo pizza	Fitmact pizzeria	Análisis
¿Qué dificultades u obstáculos hay en el negocio de la venta de comidas rápidas en Cartagena en el caso de las pizzas?	El producto se escasea bastante, más que todo el queso y, cuando queremos buscar un crédito es difícil, porque siempre piden historial crediticio o alguna cosa que respalde el préstamo, pero nosotros a veces tenemos que recurrir al “gota, gota”, como dicen por ahí.	La mayor dificultad es que hay unas empresas que son más reconocidas que otras y algunas personas compran en ciertos lugares por marca, porque ya tienen una marca posicionada, entonces la gente aquí como que, si compro ahí seguramente es de mejor calidad y también los precios, la gente siempre está pensando en el precio.	La materia prima esta cara y no solo para pizzas para todo, y uno termina trasladando ese incremento al cliente que es el perjudicado por que gasta más comprando la comida y por lógica nos compra menos, para las familias comer pizza es un lujo que ya no se podrán dar tan seguido si la cosa sigue así, subiendo y subiendo.	Yo creo que los domicilios, ya que esto es un gremio bastante complicado, esto es algo que te afecta bastante. El hecho de que tu producto llegue a tiempo depende de otras personas. Por un lado, tenemos al sector de los domicilios de empresas privadas o tu propio domicilio, y por el otro lado los horarios en los que te puedes movilizar, por las restricciones de las motos transiten por ciertas avenidas y barrios y las restricciones de horarios.	Se destacan problemas asociados a los altos costos de las materias primas, lo cual genera como consecuencia que se tenga que subir el costo de las pizzas. Por otro lado, se encuentra problemáticas como dificultades para acceder a créditos, además de que muchas personas prefieren ir a pizzerías reconocidas porque ya tienen una marca consolidadas. Se observan también problemáticas importantes asociadas con el tema de domicilios, debido a restricciones y problemáticas en las vías de la ciudad.
¿Cuáles son los factores que afectan el desarrollo del sector en la ciudad?	Hay zonas en que espacio público molesta mucho, no dejan poner los negocios, empiezan a	Bueno en estos momentos el principal enemigo de las pizzerías es el alza de precios, la harina, el	La inseguridad afecta este tipo de negocios, se ve mucho que hay sicariato en los barrios y a la gente le	Como las pequeñas empresas que quieren desarrollarse cuentan con muy pocos recursos para	Se destacan problemáticas asociadas con cada negocio, dentro de las cuales se resaltan la

	<p>molestar y toca quitarlos, correr cuando vienen, porque uno saca sus sillas y mesas para atender a los clientes.</p>	<p>queso están subiendo variablemente, entonces, manejo unos precios estándares y no puedo subirlos cada vez que la harina y el queso sube.</p>	<p>está dando miedo venir a negocios como este por que se sienten expuestos sentándose acá al aire libre, también están robando mucho. Entonces les da cosa sentarse a comer en la terraza por miedo a que les pase algo, últimamente están saliendo más domicilios que para consumo en el local.</p>	<p>iniciar sus proyectos y eso es algo que te amarra, una vez que empiezas a facturar y ver crecer tu negocio te encuentras con obstáculos que tienes que pagar y pagar impuestos, Dian, una cantidad de obstáculos que te ponen para que tú te puedas desarrollar.</p>	<p>inseguridad, los impuestos, el costo de los insumos. Para el caso de los negocios más pequeños se evidencia como dificultad los problemas que se presentan con las autoridades por el uso no autorizado del espacio público.</p>
<p>¿Cuál es el apoyo que brinda la alcaldía y las autoridades locales para mejorar el desarrollo del sector?</p>	<p>La verdad es que anuncian mucho apoyo las entidades a las pequeñas empresas, pero la verdad es que uno va a solicitar el crédito y siempre terminan rechazando la solicitud, ni por parte de alcaldía ni nada, porque dicen que van a apoyar a los emprendedores y siempre están los mismos y en las listas nunca aparecemos. No ayudan casi en nada, para que ayuden o tienes que tener contacto o tienes que buscar quien te ayude a</p>	<p>De eso no tengo casi conocimiento porque yo tengo un negocio que nunca he pedido ayuda ni nada a la alcaldía, es un negocio particular.</p>	<p>Yo sé que dan, seguro los dan, pero a mí nunca me han dado, aunque tampoco he pedido. Este negocio se ha levantado paso a paso invirtiendo la ganancia.</p>	<p>Bueno, la alcaldía hace campañas que apuntan a las pequeñas y medianas empresas para hacer prestamos, pero no hay un incentivo económico por parte de la alcaldía que te diga, mira aquí tienes estos recursos, aquí tienes esto para que comiences tu proyecto o vamos a hacerte descuentos en el momento en que tengas que hacer declaración o cosas así, la verdad muy poco el apoyo, esto es algo que se hace con las uñas y que le toca guerrearlo a</p>	<p>Se observa que para los dueños de los negocios no hay un verdadero apoyo para el desarrollo de este tipo de emprendimientos. Incluso ellos prefieren salir adelante solos que perder el tiempo que implica llevar papeles para acceder a un crédito que es muy difícil de ganar. Por tanto, no hay mucha confianza en lo que pueden hacer las autoridades locales en el desarrollo de iniciativas comerciales de este tipo.</p>



	meter los papeles como para que te salga un apoyo.			cada emprendedor como tal, pero ayuda como tal, casi que nula.	
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración del autor

**Tabla 10. Resultados de la entrevista – Enfoque estratégico**

Pregunta	Pizzas el niño sebas	La mágica pizza	Mundo pizza	Fitmact pizzeria	Análisis
¿Qué cambios o estrategias se podrían aplicar para mejorar el servicio y los productos alimenticios del sector de comidas rápidas en la ciudad?	Por lo menos mantener una competencia leal en cuanto a precios, tanto de la venta, como del producto, porque hay partes donde uno va a comprar el producto y está muy caro a diferencia de otros puntos.	Bueno lo principal es que la cocina esté adecuada, que haya buena limpieza, que cuando se haga la comida se tenga las precauciones que se exigen, que el servicio al cliente sea mejor, que las personas sepan atender mejor a los clientes por que el tema es que como son negocios pequeños, tienden un poquito a no ser tan rigurosos con eso, creo que es importante como se le habla al cliente.	Nosotros por ejemplo implementamos un link para que hagan los pedidos directos con nosotros sin WhatsApp ni llamadas, eso es un cambio que nos ayudó bastante porque se mueve el tema de domicilios. Igual seguimos manteniendo el WhatsApp y teléfono, pero el link nos descongestiona en los días pico.	Bueno todo lo que es la parte digital, ya todo está muy digital y ahorita mismo las estrategias que utilizan van encaminadas a cómo puedes tu captar gente para que pueda llegar a tu negocio y todo esto se hace de forma digital por medio de las redes sociales, las distintas plataformas que te ayuden a ti a captar público.	Se observa que el principal elemento que puede ayudar a mejorar el desarrollo del sector es una buena atención y servicio al cliente, a través no solo de buenas relaciones sino también de procesos de comunicación rápidos y eficientes, que es lo que precisamente se quiere lograr con la pizzería bajo el modelo Take Away.
¿Cree que el sector está atendiendo de manera integral las necesidades de la población	No, no hay plata para mejorar los negocios y menos para emprender, no	Sí se atienden las necesidades, cada propietario le da el enfoque a su negocio que quiera, si es para	No se atienden, la gente no tiene plata y por ejemplo todas las pizzerías no venden pizzas por porción porque no salen y se	En cuanto a sectores de bajo recursos ya tenemos emprendimiento que van apuntados a ese sector, pero para	Se evidencia que atender las necesidades de la población con bajos recursos es más complejo, porque se

<p>local, especialmente la población de bajos recursos?</p>	<p>todos sobrevivieron la pandemia.</p>	<p>bajos, medios o altos recursos.</p>	<p>ponen frías, y si te pones a pensar la pizza por porción es la posibilidad del que tiene pocos recursos de comerse algo fuera de casa, es lo que está a su alcance.</p>	<p>fabricar un producto económico la materia prima que utilizas para eso debe ser de la misma forma, cuando vas a hacer un costo y colocarle un precio de venta si quieres dirigirte a un sector de la población de bajos recursos tienes que limitar, ya sea el tamaño de la pizza, la materia prima, la calidad, se abaratan los costos para poder suplir sus necesidades.</p>	<p>deben vender pizzas por porción, y porque además es preciso bajar la calidad de los materiales o de los insumos. Sin embargo, para este caso se propone ahorrar costos en la sede, teniendo en cuenta que se propone un modelo Take Away que reduce los costos de atender a los clientes, de tal manera que se puede ofrecer un producto de calidad y a más bajo precio.</p>
<p>¿Cree usted que es necesario crear productos en el sector de las comidas rápidas pensados especialmente para personas con menos recursos económicos? ¿Por qué?</p>	<p>Si, ayudaría bastante porque por lo menos hay familias que escasamente viven para el diario. A veces quieren por lo menos los niños comerse un perro caliente, una pizza y no se puede porque es muy caro.</p>	<p>Si sería bueno, pero habría que buscar proveedores más económicos y repensar toda la estrategia del negocio, en mi caso. Nosotros tendríamos que cambiar la oferta y las materias primas para poder bajar el precio. La gente siempre está buscando economía y con la situación económica del país más.</p>	<p>Si claro, así como venden esas pizzas carísimas en el centro a 15.000 pesos una porción porque no crear un producto acorde a las personas de menos recursos.</p>	<p>Para atender la población de bajos recursos tiene que ser con negocios locales, realmente la mayor parte de los negocios pizzerías que atienden a personas de bajos recursos económicos son negocios de barrio, de esquina, por eso es que tú ves que los negocios de barrios bajos, son emprendedores que no pueden escalar su negocio debido a los altos costos, para escalar tienes que tener un buen margen.</p>	<p>Se reconoce por parte de los dueños de las pizzerías que es preciso orientar este tipo de negocios para la población con más bajos recursos, teniendo en cuenta que todos quieren comer una pizza de calidad, pero no tienen los recursos disponibles para ello. Sin embargo, la clave es orientar una buena estrategia que ayude a reducir costos de alguna manera para lograr satisfacer las necesidades de este tipo de consumidores.</p>

Fuente: Elaboración del autor

## Análisis de los resultados

Los resultados de las encuestas y de las entrevistas permiten reconocer que sí es viable la idea de negocio, porque en el sector de las comidas rápidas en el sector de Cartagena hay un importante crecimiento de los negocios, porque hay una buena demanda de productos que se establece no solo por parte de los turistas sino también de la población local, y también porque los consumidores valoran el desarrollo de negocios que no hacen parte de las grandes cadenas de pizzerías, sino que ofrecen productos artesanales y con gran variedad para satisfacer las necesidades de todas las personas.

Sin embargo, si bien se observa que hay una buena variedad en lo que tiene que ver con sabores y tipos de productos, no la hay en lo que tiene que ver con el precio, ya que, según los resultados de la encuesta, en su mayoría las personas opinan que no hay una oferta de pizzerías que se ajuste a las capacidades económicas de todas las personas. Por otro lado, en los resultados de la entrevista se observa que no se establecen enfoques diferenciados para población con bajos recursos, teniendo en cuenta dos aspectos centrales:

- Primero, que ofrecer un precio más bajo implicaría plantear un nuevo modelo de negocio, de tal manera que bajar el costo de las pizzas implicaría necesariamente reducir su calidad.
- Segundo, que la idea de un negocio enfocado en mejorar el acceso del producto por parte de la población vulnerable exige vender pizzas por porciones, lo cual puede representar un problema porque implica tener listas las pizzas antes de que el cliente la pida. Esto podría generar como resultado que, en caso de que no haya ventas, se pierda el producto.

Ante esta problemática, la solución está, primero, en no ahorrar en insumos para afectar la calidad del producto y poderlo ofrecer a un precio más bajo, sino ahorrar en lo que tiene que ver con infraestructura, meseros y demás costos que tiene que pagar un restaurante tradicionales con servicio a la mesa. En lugar de ello, un modelo Take Away permite que el cliente se acerque al punto de venta, pague su producto y lo lleve para su casa en un proceso ágil. Este modelo de venta genera importantes ahorros en

lo que tiene que ver con servicios, mantenimiento y personal, de tal forma que se puede seguir ofreciendo un producto de calidad y con una buena variedad, a un precio más económico.

Tanto los consumidores como los dueños de pizzerías opinan que sí es importante desarrollar este tipo de iniciativas, pues no todas las personas pueden comprar una pizza mediana que oscila entre los \$25.000 COP y los \$30.000 COP, o una pizza grande que sube de los \$40.000 COP. Sin embargo, es importante generar modelos inclusivos de negocio que atraigan a la población con más bajos recursos, asegurando al mismo tiempo un buen volumen de ventas debido a los precios bajos. Esto ayudaría también a seguir dinamizando el sector, en la medida en que se atiende a un enfoque específico de la población.

Como problemáticas importantes que se deben considerar en el plan de mercado, se destacan aspectos como el alto valor de los insumos y materias primas, además de costos elevados de los impuestos, y limitado apoyo por parte del gobierno local para estimular las iniciativas de emprendimiento. Sin embargo, se reconoce que estas problemáticas las experimentan todos los negocios en cualquier contexto del país, razón por la cual se reconoce que lo más importante es saber que hay una buena intención de compra y que hay una buena viabilidad del negocio debido a su innovación en el modelo de servicio. También se destaca como problemática la inseguridad en la ciudad, pero un modelo Take Away puede ayudar precisamente a evitar robos para los clientes debido a la eficiencia y agilidad en el servicio.

Se destaca, finalmente, que el principal valor agregado de cualquier tipo de pizzería o restaurante es la calidad del servicio al cliente, teniendo en cuenta que los consumidores buscan no solo un trato respetuoso y atento, sino también agilidad y eficiencia en el servicio, los cuales son los pilares centrales del presente plan de negocio. En este sentido, se concluye que hay una buena oportunidad en el mercado que debe ser aprovechada, para lo cual se presenta a continuación el plan de mercadeo.

## **CAPÍTULO 5. PLAN DE MERCADEO**

### **Tamaño del mercado**

La industria de la comida rápida ha venido creciendo de manera significativa en los últimos años, principalmente debido al hecho de que entre la población joven se ha venido incrementando el consumo de alimentos por fuera del hogar (Falah, 2018). No obstante, cabe tener en cuenta que este mercado crece en mayor medida en las economías más desarrolladas, como en las de países como Estados Unidos y Japón, lo cual tiene que ver con factores como el estilo de vida de las personas, la capacidad adquisitiva y las características del mercado de alimentos. Por ejemplo, como lo señalan González y Romero (2017), el consumo de comidas rápidas tiene que ver con factores como el tiempo que tienen las personas para alimentarse, el ritmo de trabajo y de estudio, además de un conjunto de percepciones sobre la forma en la cual las personas desarrollan representaciones sociales en torno a las comidas rápidas.

En lo que se refiere al mercado en Colombia, se puede apreciar que representa una economía en crecimiento, en el cual se ha venido desarrollando el mercado de las franquicias, las cuales ya no solo tratan de atender las necesidades de las ciudades principales, sino también ciudades intermedias, e incluso zonas que usualmente se consideraban como marginales para el desarrollo de los negocios. Lo anterior se establece como una oportunidad importante que puede ser aprovechada para llegar a más clientes, siempre y cuando se comprendan bien sus necesidades, preferencias y capacidades de pago.

En el desarrollo de un mercado altamente dinámico y competitivo, factores como la adaptación al cambio, la innovación y el desarrollo de nuevos estándares de calidad se establecen como ejes centrales para ganar la preferencia de los clientes y para mejorar el posicionamiento de las marcas. En este sentido, como lo explica Falah (2018), se observa que un enfoque central para seguir mejorando el negocio de las comidas rápidas es el de fortalecer constantemente los estándares de respuesta a las necesidades de los clientes. Lo anterior es clave teniendo en cuenta que los clientes ahora tienen la disponibilidad de probar nuevas cosas, de explorar el mercado y de conocer las diversas opciones que se presentan en el entorno. Así, se ha generado un

interés importante en las experiencias del consumo, razón por la cual es importante centrarse en procesos de calidad que aseguren no solo un buen producto sino también una buena experiencia.

Un factor importante que hay que tener en cuenta en cuanto al desarrollo del mercado de las comidas rápidas, es que en los últimos años los consumidores se han venido preocupando cada vez más por factores como la preparación de los productos, los tipos de ingredientes que tienen, las calorías, el exceso de grasas y de azúcares. En particular, explica Peñarrubia (2015), estos comportamientos se deben a que las personas se preocupan cada vez más por su salud y por su apariencia física, razón por la cual las marcas han tenido que reinventarse, ofreciendo líneas de alimentos saludables, reduciendo además el uso de ingredientes con alto contenido de grasas saturadas. En este sentido, es importante también ofrecer productos de calidad para los clientes que no solo tengan un buen sabor, sino que además estén hechos a través de prácticas mediante las cuales se reduzca el uso de ingredientes que puedan ser considerados nocivos para la salud.

En conjunto, todos estos factores es importante tenerlos en cuenta para el desarrollo de la idea de negocio, pues si bien el enfoque de la pizzería Take Away es el de ofrecer un producto accesible en precio para las comunidades más vulnerables de la ciudad de Cartagena, también es importante tener en cuenta aspectos relacionados con la calidad, presentación y composición del producto. No se trata únicamente de ofrecer un producto barato, sino de ofrecer un producto con un buen precio y con la mayor calidad posible de acuerdo con los estándares del mercado y las preferencias de las personas.

### **Análisis de la oferta**

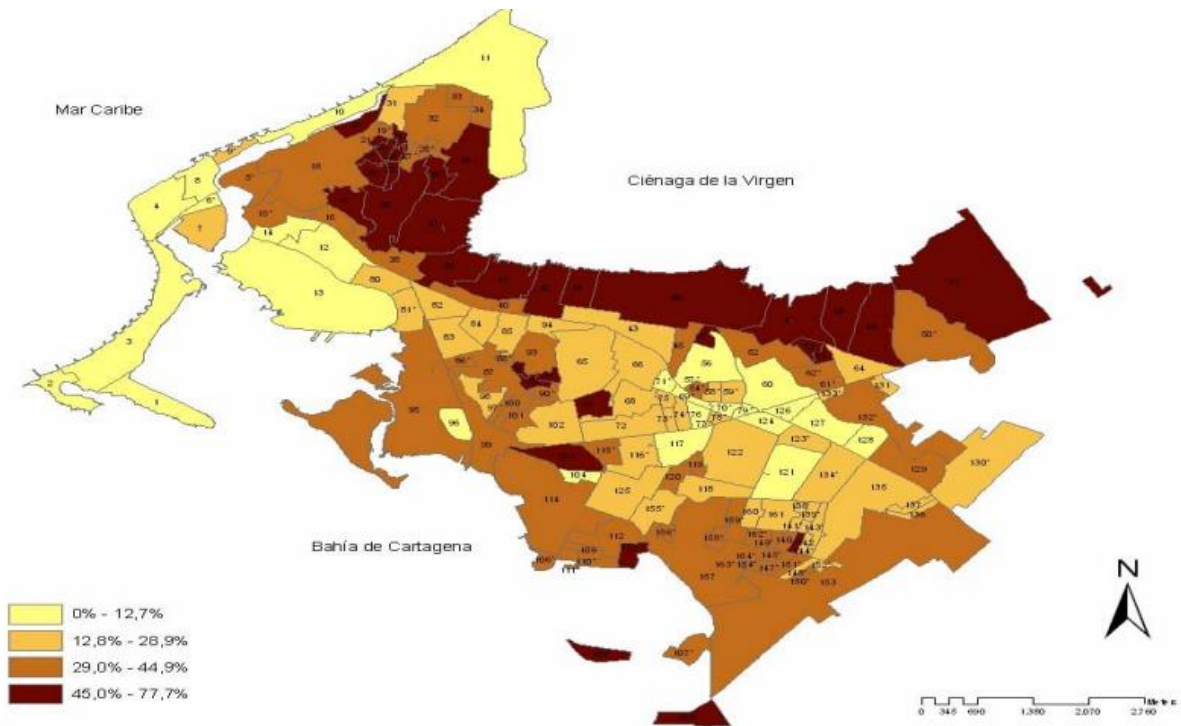
Para empezar este análisis, cabe tener en cuenta cifras planteadas por el DANE, según la cual la pobreza monetaria de Cartagena es la segunda más alta entre las principales ciudades del país, solo después de Quibdó. Además, en comparación con otras de las principales ciudades del país, como Bogotá, Cali y Medellín, Cartagena tienen los índices de desempleo más bajos, y la incidencia de la pobreza monetaria se encuentra por encima del promedio nacional (CEDEC, 2017). Otro factor preocupante

en la ciudad es el déficit habitacional, el cual se encuentra casi 33 puntos porcentuales por encima del promedio (DANE, 2017).

En cuanto a la ingesta de alimentos, se observa que, según los resultados de la encuesta de percepción ciudadana de Cartagena Cómo Vamos (CCV), solo el 25% de los encuestados puede comer tres veces al día. Esta encuesta permite evidenciar que en Cartagena hay dos realidades muy distintas: mientras que los habitantes de la zona histórica y turística afirman que la situación económica de su hogar mejoró en los últimos años en un 78%; este porcentaje baja al 11% en el caso de los habitantes de las zonas periféricas al centro histórico de la ciudad (DANE; 2017).

También se resalta el análisis desarrollado por el banco de la República (2017), en el cual se afirma que los habitantes de la localidad Histórica y del Caribe Norte tienen un mayor acceso a servicios de educación, salud y seguridad, además de acceso a diversos sitios de recreación y esparcimiento. Mientras tanto, en localidades situadas a orillas de la Ciénaga de la Virgen se enfrentan a condiciones sociales poco favorables, pues concentra a la mayor cantidad de población con Sisbén y con limitadas opciones para contar con un servicio de salud de calidad, para mejorar su calidad de vida e incidir favorablemente en el bienestar familiar.

En la siguiente figura, se muestra un mapa de Cartagena de Indias en el cual se evidencia el porcentaje de personas de bajos ingresos de acuerdo con las zonas de la ciudad.



**Fuente: DANE (2017)**

Como se puede apreciar, la mayor cantidad de familias con bajos ingresos se encuentran en la zona de la Ciénaga de la Virgen y en la zona sur de la Bahía de Cartagena. En estas comunidades, por tanto, es importante priorizar el desarrollo de nuevas líneas de negocio que no solo les permitan a las comunidades acceder a productos accesibles y de buena calidad, sino que también ayuden a dinamizar el crecimiento económico por medio de la generación de empleo y la ampliación de la demanda de productos y servicios.

### **Propuesta de valor para el cliente**

El enfoque central de incursionar en el mercado de las comidas rápidas a través de la pizzería Take Away es que se pueden generar estrategias de innovación y cambio al ingresar a mercados que comúnmente son ignorados por los grandes restaurantes o grandes cadenas de comidas rápidas, debido a razones como la baja capacidad económica de las poblaciones que los integren o a dificultades relacionadas con la localización. En este sentido, se trata de revolucionar y cambiar estas



perspectivas que existen en una ciudad como Cartagena de Indias, en la cual se evidencia dos tipos antagónicos de desarrollo social.

Por un lado, se encuentra la zona turística, que tiene hoteles de diversos tipos, restaurantes que satisfacen de manera integral las necesidades de la población, centros comerciales y diversos establecimientos para la entretención y esparcimientos de los turistas, todo ello apalancado en un modelo de desarrollo social que viene creciendo continuamente. Por otro lado, se encuentran los barrios marginales de la ciudad, con preocupantes cifras de pobreza y vulnerabilidad asociada al desempleo, la falta de oportunidades de acceso a la educación, necesidades básicas insatisfechas e inseguridad.

Las cadenas de restaurantes no piensan en estas comunidades cuando crean un punto de venta en Cartagena, ya que ofrecen productos enfocados en satisfacer necesidades de turistas que tienen la capacidad de pago, o que por lo menos están preparados para costear el valor de los diferentes platos. En este sentido, la propuesta de valor para el cliente se establece a través de dos enfoques: en primer lugar, aprovechar una oportunidad de negocio, teniendo en cuenta que en los barrios marginales de la ciudad de Cartagena hay pocos negocios de comidas en comparación con la zona turística. En segundo lugar, se plantea un enfoque centrado en la Responsabilidad Social, ya que se espera generar valor agregado para una población que comúnmente está por fuera de los planes y de las ideas de negocio que existen y se desarrollan en la ciudad, ofreciendo productos de calidad a un bajo precio.

La alta demanda y el alto consumo que puede existir en estos barrios de la ciudad puede ser significativamente alta debido a esta razón, lo cual generaría buenos márgenes de rentabilidad que garanticen no solo la continuidad del negocio, sino la posibilidad de seguir ofreciendo productos de calidad y a un bajo precio a las comunidades. Además, se ofrece un modelo eficiente de servicio a través del cual el cliente llega al punto de venta, realiza su pedido y lo lleva a su casa, mejorando de esta manera la calidad en el proceso y la agilidad.

## Estrategias de promoción

Para el desarrollo de la estrategia de promoción, es importante seguir las siguientes actividades

**Tabla 6.** *Promoción del producto*

<b>Fases</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Descripción</b>
<b>Análisis de la situación externa</b>	Se identifican oportunidades y amenazas de acuerdo con un análisis sobre el entorno	Se toman los resultados que se han generado a partir de la aplicación de análisis Pestel y análisis de las cinco fuerzas de Porter.
<b>Segmentación</b>	En esta fase es importante definir a qué grupo de personas va dirigida la idea de negocio.	Se presenta la segmentación del público objetivo, teniendo en cuenta que son personas que habitan un barrio popular de la Ciudad de Cartagena de Indias.
<b>Objetivos</b>	Se plantean los objetivos del plan de promoción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Captar la atención de clientes potenciales en un barrio de Cartagena.</li><li>• Definir las estrategias de comunicación y naturaleza de los mensajes.</li><li>• Definir los mecanismos de distribución y venta del servicio.</li><li>• Definir el precio y los tipos de productos.</li></ul>

<b>Fases</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Descripción</b>
<b>Medios</b>	Definir los principales medios para dar a conocer el negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad en redes sociales</li> <li>• Voz a voz</li> <li>• Volantes</li> <li>• Publicidad en el punto de venta</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	Evaluar el desarrollo de las estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de percepción a los clientes</li> <li>• Métricas de la promoción en redes sociales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias de promoción se establecen como las actividades y enfoques mediante los cuales se da a conocer un producto determinado o de generar una necesidad en un grupo específico de consumidores. La idea de la promoción, por tanto, es la de acercar los clientes a los productos, llamar su atención y generar nuevos intereses que deriven en compras y en una mayor rentabilidad de la idea de negocio. Para el desarrollo de la promoción de la empresa, se hace uso, principalmente, de estrategias de comunicación en el punto de venta, mediante la distribución de volantes y el desarrollo de eventos especiales con música, premios y promociones, con el fin de dar a conocer el producto.

Por otro lado, se hace uso de las redes sociales y de los medios digitales de interacción para que más personas conozcan los productos, precios y ubicación de la pizzería, teniendo en cuenta que en la actualidad las redes sociales se establecen como uno de los principales mecanismos que existen para generar procesos de comunicación directo con los clientes.

Sin embargo, teniendo en cuenta que el enfoque de negocio está dirigido a personas que no tienen muchas facilidades económicas, y que por tanto pueden no

contar con servicios como internet o equipos como Smartphones, es importante desarrollar una estrategia integral de promoción, la cual combine estrategias en el punto de venta mediante el voz a voz y las recomendaciones entre las personas de la comunidad, además del uso de redes sociales para trascender los límites físicos de los barrios, y que más personas en la ciudad conozcan la propuesta innovadora para la venta de pizzas.

Por otro lado, se propone el desarrollo de un sistema de fidelización, a través de un tarjetón que se le entrega a cada cliente en su primera compra. En dicho tarjetón se registran las diferentes compras del cliente, de tal manera que cuando complete 10 se le da un obsequio, mejorando de esta manera la cantidad de clientes habituales en el negocio.

En cuanto a las estrategias de comunicación, es importante apelar a las emociones de los clientes, con el fin de generar una mayor recordación. A través de las plataformas en línea se pueden generar mensajes emotivos por medio de los contenidos, en los cuales también se pueden obsequiar cupones de descuento que pueden ser redimidos en el punto de venta.

### **Canales de distribución**

El principal canal de distribución es el desarrollo de una venta directa, sin intermediarios, lo cual garantiza una mayor eficiencia en el servicio, implementando los valores que guían el trato y la relación con los clientes en cada una de las ventas. Por otro lado, al emplear un canal directo de distribución se reduce el tiempo que va desde la preparación de la pizza hasta la entrega al cliente, lo cual incide favorablemente en la presentación y calidad de producto. Este canal también ayuda a reducir costos y a tener un mejor control sobre los procesos.

Un factor esencial en el desarrollo del canal directo es el recurso humano, el cual debe estar muy bien capacitado para cumplir con los requerimientos del cliente y para ofrecer un servicio de calidad en cada uno de los procesos de venta, a través de la implementación de una serie de valores basados en la eficiencia, amabilidad y respeto. También es importante contar con una capacidad operativa y una infraestructura física

que permita atender a los clientes de manera ágil a través del modelo de servicio de Take Away.

No se puede desconocer, por otro lado, que en las comidas rápidas la distribución a domicilio se establece como una opción importante para impulsar el desarrollo de las ventas. Por ello, es importante contar con más colaboradores que se encarguen de los domicilios, además de invertir en medios de transporte y contenedores para llevar y entregar las pizzas, manteniendo sus cualidades. La pizzería Take Away pretende desarrollar también el servicio de domicilio, pero solo en un perímetro cercano a la zona, a través del uso de bicicletas, lo cual no solo ayuda a reducir gastos sino también a mejorar los procesos de protección del medio ambiente.

Con el tiempo, es posible aumentar el perímetro de los domicilios, dependiendo de la forma en la cual se vaya desarrollando el negocio y de la demanda que exista en otros barrios distintos de aquel en el cual se ubique la pizzería. Sin embargo, es preciso centrar la atención, inicialmente, en mejorar continuamente el servicio directo en el punto de venta.

### **Esquema de precios**

El precio depende en gran medida de los recursos de producción, aprovisionamiento, distribución y mercadeo. La idea, por tanto, es economizar en la mayor medida de lo posible en cada uno de estos aspectos, con el fin de ofrecer precios realmente accesibles para los clientes. El objetivo es generar buenas experiencias de compra de productos de calidad, sin que por ello el cliente tenga que pagar los precios que usualmente ofrece la competencia en los restaurantes ubicados en las zonas turísticas. Por tanto, para fijar el precio es preciso tener en cuenta el valor de las pizzas en este tipo de restaurantes, lo cual se precisa a continuación:

**Tabla 11. Precios de la competencia**

<b>Competidor</b>	<b>Pizza en el parque</b>	<b>La Diva</b>	<b>Pizzería Aguanile</b>	<b>Milanos Pizza</b>
<b>Producto</b>				
<b>Porción de pizza</b>	\$7.000 COP	\$8.000 COP	\$7.500 COP	\$6.000 COP
<b>Pizza personal con dos ingredientes</b>	\$14.000 COP	\$16.000 COP	\$15.000 COP	\$12.000 COP
<b>Pizza mediana con dos ingredientes</b>	\$22.000 COP	\$30.000 COP	\$26.000 COP	\$20.000 COP
<b>Pizza grande con dos ingredientes</b>	\$30.000 COP	\$40.000 COP	\$32.000 COP	\$28.000 COP

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta estos precios, se propone el siguiente esquema de precios para la pizzería Take Away.

**Figura 11. Precios**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, para empezar solo se manejarán tres tipos de productos:

- Porción de pizza
- Pizza de 4 porciones
- Pizza de 8 pociones

Con estos precios que se proponen se espera cautivar a los clientes potenciales y ganar su preferencia, ofreciendo además un modelo de servicio ágil mediante el cual el cliente llega al punto de venta, hace su pedido, lo recibe y se lo lleva.

### **Estrategias de servicio**

Las estrategias de servicio, para el caso de la pizzería Take Away, se establecen como ejes centrales en la atención y al cliente y al desarrollo de un buen clima organizacional dentro del negocio. Se destaca, por tanto, la importancia de capacitar al recurso humano y de lograr que haya una buena alineación de principios entre todas las personas que trabajan en el punto de venta, con la finalidad de mantener buenos procesos de comunicación, confianza y respeto. En conjunto, estos aspectos inciden favorablemente en el servicio al cliente, el cual debe estar direccionado a través de una atención a sus necesidades, capacidades de escucha y comunicación asertiva.

Es importante, por otro lado, establecer buenos procesos de distribución y asignación de las tareas, de tal manera que cada uno de los colaboradores tenga claro qué debe hacer en cada caso, y cómo puede mejorar sus capacidades para incidir en una más positiva satisfacción del cliente. Además, también es importante mantener buenos procesos de comunicación con los clientes, para lo cual se realizan encuestas de satisfacción de manera periódica, para así conocer sus percepciones en torno al servicio y a la calidad de los productos. También se instalará un buzón de sugerencias cercano a la caja.

De acuerdo con el análisis que se ha planteado, en la siguiente tabla se muestran las estrategias de promoción:

Tabla 12. *Estrategias de promoción*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>Campañas en redes sociales</b>	Promoción de contenidos con mensajes emocionales en redes sociales como Facebook e Instagram.	Un anuncio semanal.



<b>Volantes</b>	Repartir volantes con productos, precios y ubicación del negocio en el barrio y barrios aledaños.	50 volantes diarios durante la primera semana de cada mes.
<b>Presentaciones de productos</b>	Se realiza en el punto de venta, realizando ofertas de los productos para darlos a conocer.	Inauguración.
<b>Voz a voz</b>	Promover el desarrollo de recomendaciones entre los clientes.	Diario.

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, se presenta el presupuesto para las actividades propuestas:

**Tabla 8.** *Presupuesto de la estrategia de promoción*

<b>Actividad</b>	<b>Rubro</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor mensual</b>
Publicidad de anuncios en Facebook	Publicidad por anuncio	\$100.000 COP	7 anuncios mensuales	\$700.000 COP
Publicidad de anuncios en Instagram	Publicidad por anuncio	\$100.000 COP	7 anuncios mensuales	\$700.000 COP
Volantes	Diseño e impresión	\$100 COP	1.000	\$100.000 COP
<b>Total</b>				<b>\$1.500.000 COP</b>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 6. ANÁLISIS TÉCNICO

En este capítulo se presenta la descripción de los bienes a producir, aspectos asociados con el desarrollo del modelo de venta y los canales de servicios, además de los insumos, localización y ficha técnica de los productos.

### Descripción técnica de los productos

Para empezar esta descripción, es importante tener en cuenta el desarrollo de cada uno de los pasos del proceso, los cuales se explican a continuación:

**Figura 12.** Descripción del proceso



Fuente: Elaboración propia

### Insumos

Para el desarrollo de la idea de negocio, se precisa de los siguientes insumos:

**Figura 13.***Insumos*



Fuente: Elaboración propia

### **Ficha Técnica**

En este punto también es importante tener en cuenta la ficha técnica de cada uno de los productos que se quieren vender. Para iniciar, se espera contar con un total de 5 presentaciones o sabores de pizza. En la siguiente tabla se muestra la ficha técnica para una porción de cada sabor.

Tabla 13. *Ficha técnica de los productos*

<b>Sabor</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad por porción</b>
<b>Hawaiana</b>	Piña caramelizada	120gr
	Jamón de cerdo	120gr
	Especias	15gr
	Queso mozzarella	50 gr
<b>Pollo y Champiñones</b>	Pollo	120gr
	Champiñones	100gr
	Especias	15gr
	Queso mozzarella	50 gr
<b>Pollo y Tocineta</b>	Pollo	120gr
	Tocineta	80gr
	Especias	15gr
	Queso mozzarella	50 gr
<b>Maíz y tocineta</b>	Maíz tierno	100gr
	Tocineta	80gr
	Especias	15gr
	Queso mozzarella	50 gr
<b>Carnes</b>	Carne desmechada	70gr
	Chorizo	50gr
	Especias	15gr
	Queso mozzarella	50 gr

Fuente: Elaboración propia

### **Localización**

A continuación, se presentan aspectos clave que es preciso tener en cuenta para la localización.

**Tabla 14. Localización**

<b>Mercado local</b>	La pizzería Take Away se espera instalar en el barrio Los Alpes de la ciudad de Cartagena de Indias, el cual pertenece a la localidad 2. En este contexto se evidencia la presencia de familias con bajos ingresos, que se ocupan generalmente en actividades informales, en la pesca o la producción agrícola. El mercado en estos contextos está caracterizado por la presencia de tiendas de barrio y de algunos supermercados en los cuales las familias realizan sus compras.
<b>Recursos humanos</b>	Un enfoque importante de la idea de negocio en la responsabilidad social, razón por la cual se espera contratar a personas que hagan parte del barrio los Alpes y sectores aledaños, con el fin de apoyar en la generación de empleo. Estas personas deben pasar por un proceso de selección y de capacitación que les permita reconocer todos los aspectos relacionados a la calidad y eficiencia del servicio.
<b>Condiciones de vida</b>	En la localidad 2 de la ciudad de Cartagena las personas prefieren comprar los productos en tiendas de barrio, cercanas al hogar, que no las obligue a desplazarse largas distancias. Es importante generar confianza con la población y establecer buenos lazos de comunicación.
<b>Servicios externos</b>	Las personas en estos barrios no cuentan con muchos servicios externos, debido a que tradicionalmente no han hecho parte de las dinámicas de desarrollo y crecimiento que sí tienen las zonas turísticas. Es por ello por lo que pueden valorar mucho el hecho de que puedan contar con

	una pizzería que les ofrece productos de calidad entro de su mismo barrio y a un bajo precio.
<b>Servicios públicos</b>	En las zonas vulnerables que hacen parte de la localidad 2 se evidencia un limitado acceso a los servicios públicos, debido a condiciones de vulnerabilidad. Son zonas en las cuales las personas tienen que sobrevivir a través del desarrollo de actividades generalmente informales. Hay mucha población en estos barrios que están inscrita al Sisbén, y que no cuentan en sus casas con servicios y recursos que les permitan tener una buena calidad de vida.
<b>Acceso y transporte</b>	Se apunta centralmente a atender a las personas que hacen parte del barrio y de los barrios aledaños. Por tanto, son personas que se movilizan a pie y que no deben recorrer largas distancias para llegar al punto de venta.

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, de acuerdo con el análisis que se ha planteado, a continuación, se presenta el Canva de la idea de negocio.

**Tabla 15. Propuesta de valor**

<b>Aliados Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores locales de ingredientes e insumos</li> <li>• Comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de pizzas de calidad</li> <li>• Almacenamiento de alimentos</li> <li>• Distribución de productos</li> </ul>	<p>Vender pizzas de calidad a bajo precio para personas de bajos ingresos en la Ciudad de Cartagena de Indias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociatividad</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Creación colectiva</li> <li>• Alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que buscan comidas rápidas de calidad y a bajo precio</li> <li>• Dirigido a personas de todas las edades y géneros</li> </ul>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano</li> <li>• Punto de venta</li> <li>• Cocina industrial</li> <li>• Bicicletas para domicilios</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea telefónica</li> <li>• Visitas al punto de venta</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina</li> <li>• Costo de los insumos</li> <li>• Costo de los equipos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sede propia</li> </ul> </li> <li>• Mercadeo y publicidad</li> </ul>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizzas, divididas en tres tipos: porción, pizza de 4 porciones y pizza de 8 porciones.</li> <li>• Bebidas gaseosas y jugos</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se presenta el desarrollo del plan financiero, para validar la idea de negocio que se ha orientado mediante el análisis de mercado y las percepciones de clientes potenciales y dueños de negocios similares.

### Plan De Inversión Inicial

El monto de inversión total que se requiere para iniciar el Proyecto de Pizzas, es de \$12,394,275 pesos colombianos, que serán fundamentales para ofrecer un servicio de calidad y acorde con los objetivos propuestos.

**Tabla 16. Plan de inversión inicial**

<b>Inversión del proyecto</b>		
<b>Proyecto Pizza Take Away</b>		
<b>Cifras expresadas en pesos colombianos</b>		
Equipo de operación	\$	8,288,000 COP
Muebles y enseres	\$	3,706,275 COP
Constitución empresa	\$	100,000 COP
Viáticos	\$	300,000 COP
<b>Total Inversión</b>	<b>\$</b>	<b>12,394,275 COP</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan cada una de las partidas que lo conforman con sus respectivos montos.



**Tabla 17. Equipos de operación**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Horno	\$ 1,390,000 COP
Amasadora 20 Libras	\$ 1,699,000 COP
Nevera	\$ 2,250,000 COP
Licuada	\$ 250,000 COP
Mostrador	\$ 2,699,000 COP
<b>Total Equipos de operación</b>	<b>\$ 8,288,000.00 COP</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18. Muebles y enseres**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Rodillo	\$ 66,300 COP
Cuchillos	\$ 50,000 COP
Balanza	\$ 203,175 COP
Frascos	\$ 50,000 COP
Cortador de pizza	\$ 38,800 COP
Mesa de trabajo (acero inoxidable)	\$ 350,000 COP
Caja registradora	\$ 1,367,000 COP
Latas de Horno	\$ 240,000 COP
Moldes para pizza	\$ 291,000 COP
Computador	\$ 800,000 COP
Celular corporativo	\$ 250,000 COP

Bicicleta	\$	350,000 COP
Estabilizador energía	\$	450,000 COP

---

<b>Total Muebles y enseres</b>	<b>\$</b>	<b>3,706,275.00 COP</b>
--------------------------------	-----------	-------------------------

---

Fuente: Elaboración propia

### Depreciación

En la siguiente tabla se puede observar la pérdida de valor de los equipos de operación y del equipo de cómputo, como consecuencia de su desgaste con el paso del tiempo.

**Tabla 19. Depreciación**

Descripción	% anual	Valor equipos	Depreciación anual
Equipo de operación	0.1	\$ 8,288,000 COP\$	828,800.00 COP
Equipo de computo	0.2	\$ 800,000 COP \$	160,000.00 COP
<b>Total Financiación</b>		<b>\$</b>	<b>988,800.00 COP</b>

Fuente: Elaboración propia

### Costos y Gastos

#### Costos Fijos

Los costos fijos del proyecto vienen dados por el arriendo, los pagos de nómina y la materia prima. Por otro lado, la proyección de los costos fijos se realizó basados en una proyección de la variación del IPC.

**Tabla 20. Costos fijos**

<b>Concepto</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>
Arriendo	\$ 4,800,000 COP	\$ 4,915,698 COP	\$ 5,047,299	COP \$ 5,179,291	COP \$ 5,312,272
Nomina	\$ 30,364,049 COP	\$ 31,848,514 COP	\$ 33,287,595	COP \$ 34,904,715	\$ 36,564,484 COP
Materia prima	\$ 52,300,800 COP	\$ 53,561,443 COP	\$ 54,995,369	COP \$ 56,433,554	\$ 57,882,511 COP
<b>Total</b>	<b>\$ 87,464,849</b> COP	<b>\$ 90,325,655</b>	<b>\$ 93,330,263</b>	<b>\$ 96,517,560</b>	<b>\$ 99,759,267</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

A continuación, se presentan los pagos de nómina y el costo de las materias primas, los datos antes presentados están ajustados anualmente, es por esto que lo que se presenta a continuación es un ejemplo de pago y costo de la materia prima mensualmente.

**Tabla 21. Provisiones de nómina a cargo del empleador**

Aportes a pensión	\$	636,000 COP
Aportes a salud	\$	-
Aportes a riesgos laborales	\$	27,666 COP
Sena	\$	-
ICBF	\$	-
Cajas de compensación	\$	212,000 COP
Prima de servicios	\$	470,771 COP
Cesantía	\$	470,771 COP
Intereses sobre cesantías	\$	56,493 COP
Provisión de vacaciones	\$	221,010 COP
<b>Total provisiones</b>	<b>\$</b>	<b>2,094,711</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan cifras asociadas con la nómina y materia prima.

**Tabla 22. Nómina.**

Nombre del empleado	Devengado							
	Salario básico	Días liquidados	Salario devengado	Horas extras	Recargos nocturnos	Trabajo dominical y festivo	Auxilio de transporte	Total devengado
<b>Gerente</b>	\$2,000,000 COP	30	\$2,000,000 COP				\$117,172 COP	\$2,117,172 COP
<b>Jefe de Producción</b>	\$1,800,000 COP	30	\$1,800,000 COP				\$117,172 COP	\$1,917,172 COP
<b>Cajero</b>	\$1,500,000 COP	30	\$1,500,000 COP				\$117,172 COP	\$1,617,172 COP
<b>Total</b>			<b>\$5,300,000 COP</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$351,516 COP</b>	<b>\$5,651,516 COP</b>

Deducciones						Neto pagado
Salud	Pensión	Fondo de solidaridad pensional	Retención en la fuente	Otras deducciones		
\$ 80,000 COP	\$ 80,000 COP	-	-	-	\$ 1,957,172 COP	
\$ 72,000 COP	\$ 72,000 COP	-	-	-	\$ 1,773,172 COP	
\$ 60,000 COP	\$ 60,000 COP	-	-	-	\$ 1,497,172 COP	

\$ 212,000	\$ 212,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,227,516 COP
------------	------------	------	------	------	------------------

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23. Materia prima**

Pizza	Ingrediente	Cantidad gr	Precio gr	Costo Porción	Costo total Pizza	Costo Total Pizza	Costo total Pizza
<b>Hawaiana</b>	Piña caramelizada	120	\$5	\$600	\$1,555	\$4,800	\$12,440
	Jamón de cerdo	120	\$7	\$840		\$6,720	
	Espicias	15	\$1	\$15		\$120	
	Queso mozzarella	50	\$2	\$100		\$800	
<b>Pollo y Champiñones</b>	Pollo	120	\$8	\$960	\$1,575	\$7,680	\$12,600
	Champiñones	100	\$5	\$500		\$4,000	
	Espicias	15	\$1	\$15		\$120	
	Queso mozzarella	50	\$2	\$100		\$800	
<b>Pollo y Tocineta</b>	Pollo	120	\$8	\$960	\$1,475	\$7,680	\$11,800
	Tocineta	80	\$5	\$400		\$3,200	
	Espicias	15	\$1	\$15		\$120	

	Queso mozzarella	50	\$2	\$100		\$800		
<b>Maíz y tocineta</b>	Maíz tierno	100	\$4	\$400	915	\$3,200	\$7,320	
	Tocineta	80	\$5	\$400		\$3,200		
	Especias	15	\$1	\$15		\$120		
	Queso mozzarella	50	\$2	\$100		\$800		
<b>Carnes</b>	Carne desmechada	70	\$8	\$560	1,025	\$4,480	\$8,200	
	Chorizo	50	\$7	\$350		\$2,800		
	Especias	15	\$1	\$15		\$120		
	Queso mozzarella	50	\$2	\$100		\$800		
<b>Total Materia Prima</b>							<b>\$145,280 COP</b>	

Fuente: Elaboración propia

### Costos Variables

Los costos variables del proyecto vienen dados por el pago de la energía y el agua; la proyección se realizó basada en una proyección en la variación del salario mínimo y el IPC.

**Tabla 24. Costos variables**

Concepto	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Energía	\$ 960,000 COP	\$ 983,140 COP	\$ 1,009,460 COP	\$ 1,035,858 COP	\$ 1,062,454 COP
Agua	\$ 480,000 COP	\$ 491,570 COP	\$ 504,730 COP	\$ 517,929 COP	\$ 531,227 COP
<b>Total</b>	<b>\$ 1,440,000</b> COP	<b>\$ 1,474,709</b> COP	<b>\$ 1,514,190</b> COP	<b>\$ 1,553,787</b> COP	<b>\$ 1,593,681</b> COP

Fuente: Elaboración propia



## Gastos

Los gastos del proyecto vienen dados por los gastos administrativos y la depreciación; por otro lado, la proyección de los gastos administrativos, se realizó basados en una proyección en la variación del IPC.

**Tabla 25.** Gastos

Concepto	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Gastos administrativos	\$19,926,600 COP	\$20,616,931 COP	\$21,331,890 COP	\$22,077,866 COP	\$22,846,845 COP
Depreciación	\$988,800 COP	\$988,800 COP	\$988,800 COP	\$988,800 COP	\$988,800 COP
<b>Total</b>	<b>\$20,915,400</b> COP	<b>\$21,605,731</b> COP	<b>\$22,320,690</b> COP	<b>\$23,066,666</b> COP	<b>\$23,835,645</b> COP

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan cada una de las partidas que conforman los gastos administrativos con sus respectivos montos.

**Tabla 26. Gastos**

<b>Producto</b>	<b>Kg/Pqte/Unid</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Limpieza	1 \$	10,000 \$	10,000
Guantes	4 \$	2,000 \$	8,000
Tapa boca	1 \$	10,000 \$	10,000
Gorro	4 \$	1,000 \$	4,000
Esfero	3 \$	1,000 \$	3,000
Resaltador	1 \$	2,000 \$	2,000
Plan minutos	1 \$	38,000 \$	38,000
Campaña Redes Sociales	1 \$	1,400,000 \$	1,400,000
Volantes	1 \$	100,000 \$	100,000
Plan internet	1 \$	65,000 \$	65,000
Muestra Inauguración	1 \$	20,550 \$	20,550
<b>Total</b>		<b>\$ 1,660,550 COP</b>	

Fuente: Elaboración propia (2022).

### **Estructura de Costos y Gastos**

A continuación, se presenta la estructura de costos y gastos anuales del proyecto.

**Tabla 27. Estructura de Costos y Gastos anuales**

<b>Concepto</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>
<b>I. Costos fijos</b>					
Arriendo	\$4,800,000 COP	\$4,915,698	\$5,047,299	\$5,179,291	\$5,312,272
Nomina	\$30,364,049 COP	\$31,848,514	\$33,287,595	\$34,904,715	\$36,564,484
Materia prima	\$52,300,800 COP	\$53,561,443	\$54,995,369	\$56,433,554	\$57,882,511
<i>Subtotal Costos fijos</i>	<i>\$87,464,849 COP</i>	<i>\$90,325,655</i>	<i>\$93,330,263</i>	<i>\$96,517,560</i>	<i>\$99,759,267</i>
<b>II. Costos variables</b>					
Energía	\$960,000 COP	\$983,140	\$1,009,460	\$1,035,858	\$1,062,454
Agua	\$480,000 COP	\$491,570	\$504,730	\$517,929	\$531,227
<i>Subtotal Costo variable</i>	<i>\$,440,000 COP</i>	<i>\$1,474,709</i>	<i>\$1,514,190</i>	<i>\$1,553,787</i>	<i>\$1,593,681</i>
<b>Total Costo</b>	<b>\$88,904,849 COP</b>	<b>\$91,800,364</b>	<b>\$94,844,452</b>	<b>\$98,071,347</b>	<b>\$101,352,948</b>
<b>III. Gastos</b>					
Gastos administrativos	\$19,926,600 COP	\$20,616,931	\$21,331,890	\$22,077,866	\$22,846,845

<b>Total Gastos administrativos</b>	<b>\$19,926,600</b> COP	<b>\$20,616,931</b>	<b>\$21,331,890</b>	<b>\$22,077,866</b>	<b>\$22,846,845</b>
IV. Otros gastos					
Depreciaciones	\$988,800 COP	\$988,800	\$988,800	\$988,800	\$988,800
<b>Total Otros gastos</b>	<b>\$988,800</b> COP	<b>\$988,800</b>	<b>\$988,800</b>	<b>\$988,800</b>	<b>\$988,800</b>
V. Gastos Financieros					
Intereses sobre préstamo	-	-	-	-	-
<b>Total Gastos Financieros</b>	-	-	-	-	-
<hr/>					
<b>Costo Total</b>	<b>\$109,820,249</b> COP	<b>\$113,406,096</b>	<b>\$117,165,143</b>	<b>\$121,138,014</b>	<b>\$125,188,594</b>
<hr/>					

**Fuente: Elaboración propia**

### **Ingresos**

La capacidad máxima del proyecto es de un total de 20 pizzas de 16 porciones diarias. Esto quiere decir que mensualmente pueden ofrecer 600 pizzas al mes.

**Tabla 28. Capacidad máxima Proyecto Pizza Take Away**

Capacidad diaria pizza 8 porciones	<b>20</b>
Capacidad mensual	<b>600</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

A continuación, se presenta la proyección de los ingresos del proyecto, hay que tener en cuenta que la proyección se realizó basada en una proyección en la variación del salario mínimo.

**Tabla 8. Ingresos**

Concepto	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Ingresos	\$115,200,000 COP	\$20,832,000 COP	\$126,291,816 COP	\$132,427,104 COP	\$138,724,203 COP
<b>Total</b>	<b>\$115,200,000</b> COP	<b>\$120,832,000</b> COP	<b>\$126,291,816</b> COP	<b>\$132,427,104</b> COP	<b>\$138,724,203</b> COP

Fuente: Elaboración propia

### **Punto de Equilibrio**

Al ofrecer 5.536 pizzas, el valor de las ventas se iguala al valor de la producción.

**Tabla 29. Punto de equilibrio**

<b>Costos Fijos</b>	<b>%87,464,849</b>
<b>Costo variable unitario</b>	<b>\$200 COP</b>
<b>Precio</b>	<b>\$16,000 COP</b>
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>\$5,536 COP</b>

Fuente: Elaboración propia

## Estados Financieros

### Estado De Pérdidas y Ganancias

En el estado de pérdidas y ganancias se puede observar que desde el primer año de servicio el proyecto genera utilidad desde el primer año.

**Tabla 30. Estado de pérdidas y ganancias**

Concepto	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Ingresos	\$115,200,000 COP	\$120,832,000	\$126,291,816	\$132,427,104	\$138,724,203
<b>Menos</b>					
Costo de Producción	\$88,904,849 COP	\$91,800,364	\$94,844,452	\$98,071,347	\$101,352,948
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>26,295,151</b> COP	<b>\$29,031,636</b>	<b>\$ 31,447,364</b>	<b>\$34,355,757</b>	<b>\$37,371,255</b>
<b>Menos</b>					
Gastos administrativos	\$9,926,600 COP	\$20,616,931	\$21,331,890	\$22,077,866	\$22,846,845
Otros gastos	\$988,800 COP	\$988,800	\$ 988,800	\$988,800	\$988,800

<b>Utilidad en Operaciones</b>	\$5,379,751 COP	\$7,425,904	\$9,126,673	\$11,289,090	\$13,535,610
<b>Menos</b>					
Costos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	\$5,379,751 COP	\$7,425,904	\$9,126,673	\$11,289,090	\$13,535,610
<b>Utilidad del periodo</b>	\$5,379,751 COP	\$7,425,904	\$9,126,673	\$11,289,090	\$13,535,610
<b>Dividendos pagados</b>					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$5,379,751</b> COP	<b>\$7,425,904</b> COP	<b>\$9,126,673</b>	<b>\$11,289,090</b>	<b>\$13,535,610</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

### **Flujo de Caja Proyectado**

A continuación, se presenta el Flujo de Caja proyectado a cinco años, así como cada una de las partidas que lo conforman con sus respectivos montos y detalles. Se detalla el flujo de ingresos y egresos de dinero en los que incurre el proyecto durante el periodo en estudio. Dentro de los rubros se encuentra el aporte de los socios, los ingresos, los costos y los gastos. La diferencia entre los ingresos y los egresos muestra el indicador de liquidez de la empresa. Así, se conoce con cuánto dinero disponible cuenta el proyecto al final de cada año. Si el saldo es positivo, significa que los ingresos del

período fueron mayores a los egresos, mientras que si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingresos; para el caso en estudio se puede observar que el proyecto recupera la inversión en el año 2023.

**Tabla 31. Flujo de caja proyectado**

<b>Concepto</b>	<b>Año Inversión</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>
<b>I. Ingresos</b>						
<b>Disponibilidad anterior</b>		-\$12,394,275 COP	-\$7,014,524 COP	\$411,380 COP	\$ 9,538,053 COP	\$20,827,144 COP
<b>Ingresos</b>		\$115,200,000 COP	\$120,832,000 COP	\$126,291,816 COP	\$132,427,104 COP	\$138,724,203 COP
<b>Inversión</b>	-\$12,394,275 COP					
<b>Total Ingresos</b>	-\$12,394,275 COP	\$102,805,725 COP	\$113,817,476 COP	\$126,703,196 COP	\$141,965,157	\$159,551,347
<b>II. Egresos</b>						
<b>Costos variables</b>		\$1,440,000 COP	\$1,474,709 COP	\$1,514,190 COP	\$1,553,787 COP	\$1,593,681 COP
<b>Costos fijos</b>		\$87,464,849 COP	\$90,325,655 COP	\$93,330,263 COP	\$96,517,560 COP	\$99,759,267 COP



<b>Gastos administrativos</b>		\$19,926,600 COP	\$20,616,931 COP	\$21,331,890 COP	\$22,077,866 COP	\$22,846,845 COP
<b>Otros gastos</b>		\$988,800 COP	\$988,800 COP	\$988,800 COP	\$ 988,800 COP	\$988,800 COP
<b>Total Egresos</b>		<b>\$109,820,249</b> COP	<b>\$113,406,096</b> COP	<b>\$117,165,143</b> COP	<b>\$121,138,014</b> COP	<b>\$125,188,594</b> COP
<b>Efectivo</b>	<b>-\$12,394,275</b>	<b>-\$7,014,524</b> COP	<b>\$411,380</b> COP	<b>\$9,538,053</b> COP	<b>\$20,827,144</b> COP	<b>\$34,362,754</b> COP

Fuente: Elaboración propia

### Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

También llamado costo de oportunidad, equivale a la tasa mínima que esperan recibir los inversionistas por el monto de su inversión. Para el caso en estudio, la TMAR es del 10,30%; para realizar el cálculo se toma la Prima de Riesgo de Colombia, para el día 04 de diciembre de 2022, esta es del 7,5%.

**Tabla 32. TMAR**

<b>Aporte socios</b>	<b>100.00%</b>
<b>Préstamo bancario</b>	0.00%
<b>Interés por préstamo</b>	0.00%
<b>Prima de riesgo</b>	7.50%
<b>Inflación</b>	2.60%
<b>TMAR</b>	<b>10.30%</b>

Fuente: Elaboración propia

### Análisis de Rentabilidad

Para determinar si un proyecto es viable o no se deben utilizar indicadores de rentabilidad como el VAN (Valor actual neto) y la TIR (Tasa interna de retorno). Suponiendo que la tasa de descuento del dinero es del 10,30% al año, el Valor Actual Neto de la inversión en este momento es \$ 57,839,893 pesos colombianos, como el resultado es positivo, esto indica que conviene realizar la inversión.

**Tabla 33. VAN**

<b>Concepto</b>	<b>Año Inversión</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Saldo</b>	-\$ 12,394,275.00	-\$7,014,524.43	\$ 411,379.94	\$9,538,053.33	\$20,827,143.66	\$34,362,753.59
	COP	COP	COP	COP	COP	COP
<b>VAN</b>		<b>\$ 57,839,893.49 COP</b>				

Fuente: Elaboración propia

### **Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno es un porcentaje que permite analizar si es viable invertir en un negocio, para que un proyecto sea rentable la TIR debe ser mayor a la TMAR. La TIR del proyecto es superior a la TMAR, como se presenta a continuación, esto quiere decir que el negocio es rentable.

**Tabla 34. TIR**

<b>Concepto</b>	<b>Año Inversión</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Saldo</b>	-\$12,394,275.00	-\$7,014,524.43		\$9,538,053.33	\$20,827,143.66	\$34,362,753.59
<b>flujo de caja</b>	COP	COP	\$411,379.94	COP	COP	COP
			COP			

---

**TIR****35.87%**

---

Fuente: Elaboración propia

**Cash Flow**

Para el caso en estudio se realizó una proyección del Cash Flow a 5 años a partir del EBITDA. La estructura del flujo de caja libre a partir del EBITDA se presenta a continuación:

**Tabla 35. Cash Flow**

<b>Concepto</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>
<b>Ingresos</b>	\$115,200,000 COP	\$120,832,000 COP	\$126,291,816 COP	\$132,427,104 COP	\$138,724,203 COP
<b>EBITDA</b>	\$6,368,551 COP	\$8,414,704 COP	\$10,115,473 COP	\$12,277,890 COP	\$14,524,410 COP
<b>Depreciaciones</b>	\$988,800 COP	\$988,800 COP	\$988,800 COP	\$ 988,800 COP	\$988,800 COP
<b>EBIT</b>	\$5,379,751 COP	\$7,425,904 COP	\$9,126,673 COP	\$11,289,090 COP	\$ 13,535,610 COP
<b>Gastos de Capital</b>	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
<b>Free Cash Flow</b>	<b>\$5,379,751</b> COP	<b>\$7,425,904</b> COP	<b>\$9,126,673</b> COP	<b>\$11,289,090</b> COP	<b>\$13,535,610</b> COP

Fuente: Elaboración propia



## Conclusiones

El objetivo de la presente investigación fue diseñar un plan de negocios para la implementación de una pizzería con un modelo de servicio Take Away dirigido a personas de la base de la pirámide social en la ciudad de Cartagena, Colombia. Para ello, se partió de realizar una investigación de mercado para establecer la oferta y demanda actual del mercado de las pizzas en Cartagena, Colombia. Los resultados muestran que el sector de las comidas rápidas en la ciudad es competitivo y dinámico, no solo por factores como la entrada y salida continua de turistas, sino porque a nivel general el mercado de las comidas rápidas ha venido estableciéndose como una opción importante en el mundo para ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores de una manera ágil y eficiente, de acuerdo teniendo en cuenta que cada vez las personas tienen menos tiempo para alimentarse debido al desarrollo de sus ocupaciones cotidianas.

Partiendo de estos hallazgos, se analizó la viabilidad de la idea de negocio teniendo en cuenta el conjunto de necesidades y preferencias de los clientes potenciales y la experiencia y conocimientos de los dueños de negocios similares. Se observa que las personas que hacen parte del barrio la arboleda y los barrios aledaños reconocen que sí hay una buena diversidad de sabores y calidad en las pizzerías de la ciudad, pero que no hay una buena oferta de precios que se acomoden a las capacidades económicas de las personas. Por tanto, reconocen que es importante desarrollar estrategias e iniciativas a partir de las cuales sea posible bajar los costos de las pizzas, pero manteniendo una buena calidad en el producto.

Por otro lado, los dueños de pizzerías que llevan operando en la ciudad entre 1 a 8 años, reconocen que hay buenos niveles de venta que dependen de factores como ocasiones especiales, del día de la semana (se vende más en los fines de semana); y de la época del mes ( se vende más en quincena). Sin embargo, se evidencian problemáticas importantes como el alto costo de los insumos, lo cual haría difícil diseñar un producto a un precio económico para las personas con menos recursos en la ciudad.

Se observa, por otro lado, que la oferta de las grandes cadenas de restaurantes está enfocada en los turistas, pero las pizzerías que surgen como negocios familiares y que se ubican en los barrios que no están cerca a la zona turística, ofrecen una importante variedad de productos para todas las comunidades.

De acuerdo con estos hallazgos, se ha definido la propuesta de valor para el cliente, estrategias de promoción, canales de distribución y esquema de precios. Se parte de reconocer que ofrecer un precio bajo en el producto implica generar ahorros de costos en el proceso productivo. Sin embargo, la idea no es reducir el costo de los insumos de las materias primas e ingredientes, pues se podría estar vendiendo un producto de calidad inferior a la competencia. Por tanto, el enfoque para promover el ahorro en los costos depende del modelo de servicio, un modelo Take Away que ayude a reducir costos en lo que tiene que ver con infraestructura, mesas, sillas y personal para atender a los clientes, pues la idea es que el cliente se acerque al punto de venta en el cual se ubican las cocinas, haga su pedido y se lo lleve para su casa.

Esto evita también el uso de domicilios, que de acuerdo con las percepciones de los dueños de las pizzerías se establece también como un problema importante, teniendo en cuenta que cuando se vende a través del modelo de domicilios se presentan problemáticas importantes que varían dependiendo del clima, estado de las vías, eficiencia de los domiciliarios, lo cual genera además costos importantes.

Al definir el análisis técnico para el desarrollo de la idea de negocio, se incluyó la descripción técnica de los productos, ficha técnica, localización y menú. Estos aspectos partieron de un análisis sobre la competencia, con el fin de ofrecer un producto variado y de calidad. Se plantea como estrategia de valor vender pizzas de calidad a bajo precio para personas de bajos ingresos en la ciudad de Cartagena de Indias. Para ello, se proyecta instalar la cocina y punto de venta en el barrio Los Alpes de la ciudad de Cartagena de Indias, el cual pertenece a la localidad 2, en el cual viven familias con bajos ingresos que se ocupan generalmente en actividades informales, en la pesca o la producción agrícola. Es un contexto clave para el desarrollo de la idea de negocio, la cual ha sido validada gracias a un análisis mixto que integró análisis cuantitativos y

cualitativos, teniendo en cuenta la percepción de los consumidores potenciales y de personas que tienen experiencia en el negocio.

En el desarrollo del análisis financiero para la idea de negocio, se observa que se genera un flujo de caja que aumenta significativamente anualmente, gracias a un buen balance entre los costos y los gastos. Los ingresos del período evaluado son mayores a los egresos, de tal forma que el proyecto recupera la inversión en el año 2023. Además, se observa que la TIR del proyecto es superior a la TMAR, lo cual quiere que el negocio es rentable.

Es importante reconocer que el desarrollo de la idea de negocio cuya viabilidad se ha analizado en la presente investigación, no solo es una buena oportunidad para generar rentabilidad a través de un buen volumen de ventas, sino que además se establece como un enfoque clave de responsabilidad social, teniendo en cuenta que es preciso avanzar en el diseño de iniciativas de negocio que contemplen también las capacidades y necesidades de las comunidades más vulnerables, aportando de esta manera en nuevas dinámicas de crecimiento competitivo en zonas usualmente marginadas de los procesos de desarrollo comercial.



## Referencias

- Archila, E. J., Reyes, F., Sanín, I., y Sotomonte, S. (2010). *Estudios sobre La Sociedad por Acciones Simplificada. Antecedentes, Avances y Perspectivas de la SAS*. Universidad Externado de Colombia.
- Baque, L., Viteri, D., Álvarez, L., y Izquierdo, A. M. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 120-125
- Bojórquez, M., y Pérez, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, 1 (81), pp. 4-19.  
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Businnes Analytics (2019). *¿Cuál es el panorama de la analítica de negocios en Colombia?* Grupo Bit. Página web oficial. <https://business-intelligence.grupobit.net/blog/cual-es-el-panorama-de-la-analitica-de-negocios-en-colombia>
- Castillo, J., y Pedroza, O. (2017). Estudio de factibilidad para la apertura de un nuevo punto de venta del restaurante de comidas rápidas “RUFFO BURGER PLACE” en la Localidad Histórica y del Caribe Norte en la ciudad de Cartagena. Universidad De Cartagena Facultad De Ciencias Económicas Programa De Administración De Empresas
- Cedec. (2017). Cartagena en cifras, noviembre 2017. Serie N° 131. Cartagena: Cámara de Comercio Cartagena. [https://www.cccartagena.org.co/sites/default/files/publicaciones/cartagena\\_en\\_cifras-noviembre\\_2017\\_1.pdf](https://www.cccartagena.org.co/sites/default/files/publicaciones/cartagena_en_cifras-noviembre_2017_1.pdf)
- Cifuentes, O. (2010). El plan de negocio como una herramienta metodológica y científica. *Aglala*, 1(1), 21–44. <https://doi.org/10.22519/22157360.709>
- Confecámaras (2018). *Estadísticas a nivel nacional de las S.A.S*. Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.
- DANE. (2017). Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2016. Boletín Técnico.

- Falah, V. (2018). *El uso del marketing digital en el sector gastronómico: un análisis para los restaurantes de lujo en Bogotá*. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA.  
<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2072/ADM2018-00876.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- González, A., y Romero, D. (2014). Impacto de la apertura de McDonald's en Cartagena de Indias. Universidad Tecnológica De Bolívar Administración de Empresas Cartagena de Indias.
- Gutiérrez, V., y Jaramillo, D. (2009). Reseña del Software disponible en Colombia para la gestión de inventarios en cadenas de abastecimiento. *Estudios Gerenciales*, 25 (110), 125-153.  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/300/29](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/300/29)
- Holguín, L., y Ceballos, M. (2012). *Las Sociedades por Acciones Simplificadas en relación con las necesidades características de las sociedades familiares*. Universidad ICESI. [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/72957/5/sociedades\\_acciones\\_simplificadas.pdf.txt](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/72957/5/sociedades_acciones_simplificadas.pdf.txt)
- Márquez, J. (2021). El Paran Pan Pan “Fin de la Pobreza” en Cartagena de Indias, periodo 2012-2019. *Revista Internacional De Cooperación Y Desarrollo*, 8(2), 139–151
- Mercadotecniatotal.com (2016). *Las Cinco Fuerzas de Porter*. Página web.  
<https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>
- Ministerio De Comercio, Industria y Turismo. (2011). *Guía Básica Sociedad por Acciones Simplificada*, S.A.S. MINCOMERCIO.  
<https://issuu.com/emprendecolombia/docs/name02dd64>

- Peñarrubia, P. (2015). *Aproximación a la aplicación del geomarketing a la renovación de destinos turísticos de litoral*. Universidad de Valencia.  
<https://aecit.org/files/congress/19/papers/262.pdf>
- Pérez, G., y Salazar, I. (2007). *La pobreza en Cartagena: Un análisis por barrios*. Banco de la República.
- Reyes, F. (2016). *Derecho Societario. Tomo I*. Editorial Temis S.A.
- Robles, J. (2015). *Plan estratégico para el área de manufactura Ingredion Colombia S.A.* Tesis de Maestría en Administración. Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/78880/1/T00405.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78880/1/T00405.pdf)
- Vallejo, V., y Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *Revista Podium, Edición Especial*, pp. 145-168.
- Vega, M. (2018). *Información documentada en ISO 9001:2015*. Página web.  
<https://iso4docs.com/7-5-informacion-documentada-iso-90012015/>
- Velasco, A. (2019). *Marketing estratégico para el posicionamiento del servicio delivery bonjour en el sector norte de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: Repositorio Institucional Universidad Laica Vicente Rocafuerte.  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3255/1/T-ULVR-2847.pdf>
- Zuin, F., Cunha, C., Spers, E., Galeano, R., y Correa, R. (2016). *Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional*. *Invenio*, 19(3), 107-116.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Consentimiento informado para la encuesta**

La presente investigación se titula “Propuesta de plan de negocios para una pizzería “take away” para personas de bajos recursos en la ciudad de Cartagena de Indias”, la cual es llevada a cabo por Karen Berdugo Herrera. Este proyecto se establece como requisito para optar por el título de Magister en Administración de Empresas.

Para ello, se le solicita participar en una encuesta que le tomará 5 minutos de su tiempo. Su participación en la investigación es completamente voluntaria y usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Asimismo, participar en esta encuesta no le generará ningún perjuicio académico. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

En el siguiente documento se le informa en que proyecto de investigación va a participar a través de la realización de una encuesta y se le solicita su consentimiento. De aceptar, el investigador se quedará con una copia de este documento.

## **Anexo 2. Consentimiento informado para la entrevista**

La presente investigación se titula “Propuesta de plan de negocios para una pizzería “take away” para personas de bajos recursos en la ciudad de Cartagena de Indias”, la cual es llevada a cabo por Karen Berdugo Herrera. Este proyecto se establece como requisito para optar por el título de Magister en Administración de Empresas.

Para ello, se le solicita participar en una entrevista que incluye preguntas sobre su experiencia en el mercado de las pizzerías. Su participación en la investigación es completamente voluntaria y usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Asimismo, participar en esta encuesta no le generará ningún perjuicio académico. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

En el siguiente documento se le informa en que proyecto de investigación va a participar a través de la realización de una encuesta y se le solicita su consentimiento. De aceptar, el investigador se quedará con una copia de este documento.

## Currículum Vitae

### Datos Personales

---

**Nombre y Apellido:** Karen Paola Berdugo Herrera

**Edad:** 35 años

**Fecha de Nacimiento:** 09/10/1987

**Domicilio:** Edf. Terrazas de San Sebastián apto. B710. Marbella

**Nacionalidad:** Colombiana

**Teléfono:** 3174076754 - 6817213

**Cedula:** 1.047.391.874

**Email:** [karenber20@gmail.com](mailto:karenber20@gmail.com)

### Formación Académica

---

**2004** Bachiller

Título obtenido: Bachiller académico

Institución Educativa – Colegio Biffi – Cartagena – Colombia

**2009** Universitario

Título obtenido: Comunicadora Social

Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Cartagena – Colombia

**2013 - 2014** Post Grado - Especialidad

Título obtenido: Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional

Universidad del Norte – Barranquilla – Colombia

**2019** Maestría

Titulo: Magister en Dirección de Empresas (MBA) – Cursando  
Universidad de Palermo – Buenos Aires - Argentina

## **Experiencia laboral**

---

- **Analista de servicios y reputación on line – Satisfacción al cliente, Hotel Las Américas Cartagena de Indias. 2016 – 2018**

**Funciones principales**

-Gestionar el correcto envío de las encuestas de satisfacción a los huéspedes durante la estadía y post estadía en el hotel. Consolidar y analizar los datos obtenidos, socializarlos con las áreas involucradas para toma de acción inmediata.

-Monitorear diariamente las agencias de viaje on line (Tripadvisor, Booking.com, Expedia, otras) para dar seguimiento a los reviews de los huéspedes en estos canales. Trazar planes de mejora y socializarlos semanalmente durante el comité operativo.

-Recibir y dar respuesta a las quejas publicadas en medios on line.

- **Coordinadora de comunicaciones, Clínica Cardiovascular Jesús de Nazaret. 2015 – 2016**

**Funciones principales**

- Asesorar y coordinar en los mecanismos para emitir mensajes institucionales como los canales de comunicación que posibiliten la promoción, difusión y flujo de información de manera oportuna y eficiente a los diferentes niveles de la organización.

- Asesorar en la programación y realización de eventos institucionales de la clínica garantizando la coordinación logística, difusión, promoción y correcta aplicación de la imagen corporativa.

- **Mercadeo y comunicaciones, Disarp Colombia S.A.S. Medellin. 2014 – 2015**

**Funciones principales**

-Realizar estrategias de comunicación y marketing para la promoción de los productos de la compañía (químicos industriales). Registro de eventos. Velar por el buen funcionamiento de los canales de comunicación. Generación de material gráfico y audiovisual.

- **Asistente de Gerencia General Hotel Holiday Inn Cartagena Morros. 2011 – 2013**

**Funciones principales**

-Apoyar a Gerencia General y Recursos Humanos en todo lo relacionado con comunicaciones internas, informes de gestión, reuniones y demás actividades con los empleados (Bienestar). Apoyar al departamento de Mercadeo y Ventas con la fidelización de las cuentas corporativas en el País.

**Computación e idiomas**

---

- ✓ Manejo de Word, PowerPoint, Excel, Internet.  
Ingles nivel intermedio.