



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración

**¿QUÉ MODELO DE NEGOCIO SE PUEDE IMPLEMENTAR PARA DESARROLLAR  
UNA ACTIVIDAD EMPRESARIAL QUE REINTEGRE UN NÚMERO DE  
DESMOVLIZADOS PARA GENERAR VALOR, APORTAR A LA ECONOMÍA Y  
MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA, PARA APOYAR UNA PAZ SOSTENIBLE?**

**Juana Muñoz Prado**

**Juan Pablo Pedraza Muñoz**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Administración de Empresas**

**Bogotá**

**2017**

**¿QUÉ MODELO DE NEGOCIO SE PUEDE IMPLEMENTAR PARA DESARROLLAR  
UNA ACTIVIDAD EMPRESARIAL QUE REINTEGRE UN NÚMERO DE  
DESMOVLIZADOS PARA GENERAR VALOR, APORTAR A LA ECONOMÍA Y  
MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA, PARA APOYAR UNA PAZ SOSTENIBLE?**

**Juana Muñoz Prado**

**Juan Pablo Pedraza Muñoz**

**Director:**

**Carlos Gordillo**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Administración de Empresas**

**Bogotá**

**2017**

# ÍNDICE

<b>I. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>1</b>
<b>II. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>III. LA PRIMAVERA .....</b>	<b>8</b>
<b>IV. ANTECEDENTES .....</b>	<b>14</b>
<b>V. MODELO DE NEGOCIO (CANVAS) .....</b>	<b>25</b>
V.I. PROPUESTA DE VALOR .....	26
V.II. SEGMENTO DE CLIENTES .....	27
V.III. CANALES.....	27
V.IV. RELACIONES CON CLIENTES.....	28
V.V. FLUJO DE INGRESOS .....	28
V.VI. RECURSOS CLAVE .....	28
V.VII. ACTIVIDADES CLAVE.....	29
V.VIII. SOCIOS CLAVE .....	30
V.IX. ESTRUCTURA DE COSTES .....	31
<b>VI. PLAN DE MERCADO.....</b>	<b>32</b>
VI.I. PRODUCTO/SERVICIO .....	32
VI.II. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN .....	33
VI.III. PUBLICIDAD/PROMOCIÓN .....	35
VI. IV. PRECIO .....	37
<b>VII. PLAN DE PRODUCCIÓN.....</b>	<b>38</b>
<b>VIII. PLAN ORGANIZACIONAL Y JURÍDICO .....</b>	<b>41</b>
VIII.I. ORGANIGRAMA .....	41
VIII.II. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA .....	41
VIII.III. MAPAS DE PROCESOS .....	44
<b>IX. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>46</b>
IX.I. INGRESOS .....	46
IX.II. COSTOS .....	48
IX.III. BALANCE GENERAL .....	50
IX.IV. ESTADO DE RESULTADOS.....	52
IX.V. INDICADORES.....	54
IX.VI. FLUJO DE CAJA .....	55
<b>X. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>57</b>
<b>XI. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>59</b>

## TABLA DE ILUSTRACIONES

GRÁFICA 1. DISTRIBUCIÓN DEPARTAMENTAL DE LAS PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN MAYO 2013.....	21
TABLA 1. MODELO DE NEGOCIO.....	25
FIGURA 1. PROCESO PRODUCTIVO.....	40
FIGURA 2. ORGANIGRAMA.....	41
FIGURA 3. PROCESOS.....	44
TABLA 2. <i>SUPUESTOS</i> .....	46
TABLA 3. <i>INGRESOS</i> .....	46
TABLA 4. <i>CRECIMIENTO</i> .....	46
TABLA 5. <i>PRECIOS</i> .....	47
TABLA 6. <i>ESCENARIOS</i> .....	47
TABLA 7. <i>GASTOS OPERACIONALES</i> .....	47
TABLA 8. <i>COSTOS</i> .....	48
TABLA 9. <i>RECETA Y COSTOS</i> .....	49
TABLA 10. <i>GASTOS DE PERSONAL</i> .....	49
TABLA 11. <i>PASIVOS LABORALES</i> .....	50
TABLA 12. <i>BALANCE GENERAL</i> .....	50
TABLA 13. <i>ESTADO DE RESULTADOS</i> .....	52
TABLA 14. <i>INDICADORES</i> .....	54
TABLA 15. <i>FLUJO DE CAJA</i> .....	55
TABLA 16. <i>WACC</i> .....	56

## I. Resumen Ejecutivo

Para responder ¿Qué modelo de negocio se puede implementar para desarrollar una actividad empresarial exitosa que reintegre un número de desmovilizados, y de esa manera genere valor, crecimiento económico, mejore la calidad de vida de los involucrados en el conflicto y aporte a una paz sostenible? surge un modelo integrado en su cadena de valor desde el campo hasta la ciudad, cuya misión es convertir a las víctimas del conflicto armado en proveedores y los desmovilizados en colaboradores por medio de una pizzería, que requiere insumos que serán cultivados localmente y se puede personalizar para agregarle valor al cliente. El beneficio viene del desarrollo de la actividad económica derivada de este modelo, puesto que los insumos que se generen aportan a la economía a los involucrados. Aun así, constituye un gran reto dejar de lado paradigmas sociales y prejuicios para que este sea un negocio exitoso.

Con esto se busca satisfacer una necesidad de inmediatez, personalización y precio al momento de elegir una comida, que además tiene una labor social de fondo que, como ya se dijo, puede reflejarse en un beneficio común: esto para la inclusión laboral, social, y el retorno económico de un negocio rentable.

La competencia principal es en un listado de restaurantes de comida rápida, que ofrecen precio, velocidad y personalización también, normalmente cadenas internacionales como Subway, Domino's, etc, que pueden competir fuertemente en estos factores. Además, cuentan con un *know-how* que los ha hecho destacarse en el mercado; por esto, es importante contar con

características diferenciadoras tanto de calidad, servicio y el elemento social, que va a ser el de más alto impacto.

El entorno colombiano es clave para el desarrollo de este modelo de negocio, ya que el país se encuentra en un momento de coyuntura tanto económica como social, en la que varias entidades se ven afectadas y necesitan soluciones del estilo de este modelo de negocio. Hay iniciativas para integrar a los afectados, pero desde el punto de vista empresarial no existen oportunidades tan inclusivas y diseñadas para este fin específico.

Además, este modelo de negocio va de la mano con las tendencias actuales, ya que cuenta con el factor de personalización que es lo que más desean los consumidores actuales, y adicionalmente cuenta con opciones saludables, que también es indispensable hoy en día. Algo que también es muy importante para ir de la mano con lo que exige el consumidor actual del público objetivo es que sea rápido y se adapte al estilo de vida de las personas: nadie quiere esperar por comida, ni hacer grandes filas.

El análisis social para este emprendimiento es una parte vital, ya que tiene una relación directa. La iniciativa nace del importante cambio en el entorno que atraviesa el país; después de la firma del acuerdo de paz con las FARC, se generó una situación de incertidumbre, debido a la pregunta sobre cuál será el futuro de las personas que hacen parte del proceso. Es decir, por más que el gobierno tenga programas y subsidios para apoyar a estas personas, su exitosa

reintegración a la vida civil es todavía un gran interrogante. Por otro lado, existen grupos que no están de acuerdo con el proceso de paz y que se genere una reconciliación es vital.

El entorno económico es retador: el país está creciendo a tasas bajas, con pronósticos de 1.8% para el 2017, la inflación ha venido disminuyendo en sus últimas lecturas, pero aún se encuentra lejos de la meta del 3%. Adicionalmente, el consumo de los hogares viene bajando, así como la confianza industrial. Por su parte la tasa de desempleo ha aumentado en los últimos meses y ya volvió a ubicarse en dos dígitos cerca del 11% (Banco de la República, 2017).

El entorno legal no es atípico. El modelo de negocio solo incorpora puntos de venta y no requiere de permisos especiales. Los contratos que se manejarían son tradicionales como de arrendamiento, laborales a término indefinido, de compra venta con los proveedores y pagares.

En cuanto al entorno fiscal, el modelo de negocio no tiene ninguna consideración especial. Pero por su naturaleza social, es decir por satisfacer un problema que tienen el estado para conseguirle trabajo a estas personas se podría entrar en una discusión para tener una menor tasa impositiva.

## II. Introducción

Después de 50 años de guerra, en los que el país ha vivido la violencia por actos como el secuestro, las masacres y la toma de tierras a la fuerza, por primera vez Colombia está entrando en un periodo de transición histórico del que se tienen las más altas expectativas por parte de toda la comunidad tanto nacional como internacional. El grupo terrorista denominado como Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) finalmente ha firmado un acuerdo de paz con el gobierno del Presidente Juan Manuel Santos. De esta coyuntura histórica, nace la idea de hacer parte del cambio mediante el emprendimiento.

La entrada en vigor de estos acuerdos está en sus fases iniciales, y pone sobre la mesa un sin número de retos que la sociedad Colombiana tendrá que afrontar para poder progresar. Angelika Rettberg en su documento acerca de cómo construir la paz después del post conflicto en Colombia (2003) afirma que “Una construcción de paz que no ataque problemas como la pobreza y la inequidad es insuficiente”. La falta de oportunidades fue uno de los motivos más recurrentes para tomar una posición en la guerra y es por esto que la afirmación anterior debe ser tenida en cuenta para construir una solución eficiente en Colombia.

De esto surge una problemática que consiste en identificar si existen oportunidades de negocio actualmente que puedan integrar a esas personas desmovilizadas sin dejar de lado la sostenibilidad y remuneración necesarias como motor en una economía como la de Colombia.



Como consecuencia se genera la pregunta: ¿Qué modelo de negocio se puede implementar para desarrollar una actividad empresarial exitosa que reintegre un número de desmovilizados, y de esa manera genere valor, crecimiento económico, mejore la calidad de vida de los involucrados en el conflicto y aporte a una paz sostenible?

Esta pregunta surge ya que distintas voces han expresado que para una integración completa es primordial incluir a esta minoría en el sistema, como por ejemplo la Fundación Ideas Para la Paz, la cual afirma que “es necesario desarrollar prácticas económicas y acompañar procesos productivos para construir una paz estable y duradera.” (Llorente, 2017). De ahí se puede partir para mirar qué actividad productiva y que genere valor, pueden realizar los desmovilizados para poder reintegrarse a la sociedad y construir una vida a partir de un modelo sostenible, que busca principalmente ser una puerta para entrar al sistema económico del país y que al mismo tiempo ayude a reconstruir parte de lo que fue destruido por la guerra.

La idea es conectar una cadena de valor desde el campo a la ciudad para que las personas involucradas se beneficien por el desarrollo de la actividad económica derivada de este emprendimiento y que sean tanto víctimas como desmovilizados. La propuesta va de la mano con los planes del gobierno que fueron pactados con la cúpula de las FARC en el acuerdo final de paz: “Encadenamientos de la pequeña producción rural con otros modelos de producción, que podrán ser verticales u horizontales y en diferente escala, en función de la integración campo-ciudad para agregar valor a la producción.” (Delegaciones de paz gobierno y FARC, 2016, p.29).

“Se acordó la transición de más de 6.000 miembros de la guerrilla a la vida civil. Cada uno recibirá 620 mil pesos mensuales, más seguridad social, por dos años (el 90% de un salario mínimo)”.(Equipo Semana, 2016).Siendo así, el país está frente a un problema que tiene dimensiones cuantificables. Las personas que están en el proceso de desmovilización están de acuerdo con el proceso de paz y tienen la voluntad de reincorporarse al sistema para tener una mayor calidad de vida.

El acuerdo de paz es un marco que explica claramente la situación de los desmovilizados, contiene información recurrente para la investigación; se sabe cuáles son los sitios donde estarán instalados y cuáles serán los subsidios y beneficios ofrecidos para las personas que decidieron acogerse a este programa. También contiene información sobre edades, orígenes y trayectoria en el grupo terrorista que puede ser usada para determinar perfiles y poder hacer una mejor segmentación en el momento de calificar a las postulantes.

Los mayores retos a los que se enfrentan los desmovilizados en este proceso se condensan en problemas socio-culturales. Según Carlo Nasi en su tesis doctoral sobre la terminación del conflicto armado, “Construir una paz sostenible es una labor particularmente difícil, dado que el postconflicto usualmente se caracteriza por la polarización social, instituciones débiles e incapaces de cumplir con las funciones básicas de gobierno.” (Nasi, 2007, p.23). Es decir que la aceptación por parte de la ciudadanía será compleja en especial con las personas que han sido afectadas por la guerra; para poder dejar atrás este periodo que atravesó el país, el cambio de mentalidad en las personas tendrá que ser profundo en temas como la tolerancia, el respeto y la

solidaridad de ambos lados del conflicto. La ciudadanía tendrá que aceptar la convivencia diaria para lograr una reinserción completa. Es por eso que el factor de la confianza y el demostrar de alguna forma el cambio de mentalidad por parte de los desmovilizados serán cruciales en la integración y es por esto que proyectos como el de este trabajo de investigación serán fundamentales para proveer esa oportunidad a las personas que deseen formar parte del cambio.

La idea principal de esta investigación es pensar un modelo de negocio para emprender en la industria de alimentos, que logre la reintegración por medio del desarrollo económico sostenible. Sergio Jaramillo, alto comisionado para la paz describe este momento de transición como “una oportunidad, una gran palanca de cambio para hacer lo que no hemos logrado hacer en cincuenta años de guerra.” (Fajardo, 2013, p. 1). Las dimensiones de este proyecto tienen que poder abarcar a un número específico de desmovilizados para tener el mayor impacto posible en la sociedad. Los grupos de interés van desde la ciudadanía hasta el gobierno. Es de gran importancia no solo generar valor y estimular la economía mediante la satisfacción de necesidades creando un espacio para la interacción y aceptación de estos grupos que en la actualidad son discriminados, sino también poder aportar a la reconstrucción de las zonas mayormente afectadas y resarcir a las víctimas.

### III. La Primavera

Una posible respuesta a la problemática que se planteó sería desarrollar una cadena de pizzerías, llamadas La Primavera, con un modelo de negocio específicamente pensado para la reintegración de los desmovilizados y a resarcir a las víctimas, además de ser un negocio rentable:

puntualmente se tratará de ofrecer empleo y buscar la manera de que los mismos desmovilizados sean quienes ayuden a las víctimas a través de un programa que se explicará a continuación: a) el primer paso es someter a los desmovilizados interesados en el programa a un proceso de calificación en el cual se analizarán sus cualidades y su voluntad en pertenecer, b) las personas seleccionadas deberán formar parte de un proyecto social en las zonas rurales que estén más vulneradas y que estén vinculadas a programas de restitución de tierras, estos proyectos consistirán en la creación de cultivos y desarrollo de la agricultura para que los bienes sean cultivados por estas víctimas con la ayuda de los aspirantes a empleos, y que luego sean vendidos y utilizados en la pizzería, c) así se creará una cadena de valor en torno al marco social. Luego, en la implementación de la pizzería como tal y su modus operandi, la creación de valor para los consumidores estará dirigida hacia los precios y la rapidez de la preparación la cual no será de más de 2 minutos, además se podrá personalizar al gusto del cliente ya que el proceso será como el de una ensambladora en la que el consumidor irá pasando por distintas estaciones preparando su pizza con los ingredientes que desee, para finalmente pagar mientras se hornea su creación en un horno de alta temperatura con una tecnología especial.

El nombre “La Primavera” nace de la búsqueda por algo que compartiera las raíces y fuera parte de una misma cultura, está inspirado en el cuadro de Sandro Botticelli con el mismo

título; adicionalmente porque luego del invierno, llega la primavera, y parece una analogía adecuada para el momento que vive Colombia en la actualidad.

Se deben tener en cuenta factores que pueden representar obstáculos para el modelo de negocio, ya que aunque es un modelo innovador y que puede representar un beneficio a gran escala, existen paradigmas sociales, además de que es un tema delicado que ha afectado al país y se debe tratar con mucho tacto. Este es el reto más importante del negocio, pues se tendrán que tener bases muy estructuradas de comunicación, reclutamiento, entrenamiento, capacitaciones, terapias y preparación psicológica, servicio, entre otras, para tener estándares de calidad y servicio a la altura, que sumen y llamen al consumidor potencial a ser parte del proyecto, que se logre explicar que más allá de estar de acuerdo con un gobierno o un partido político, Colombia es un país que necesita un cambio desde las empresas privadas para apoyar al desarrollo y a una paz sostenible.

Cabe resaltar que este emprendimiento no apoya ninguna corriente política ni gobierno, es sencillamente una respuesta a una problemática actual: es un aporte desde el punto de vista social y económico, para mejorar la calidad de vida de un grupo de personas, dar empleo, inclusión social y adicionalmente ofrecer un producto con muchos beneficios para el consumidor final. Además, es una respuesta a la coyuntura actual del país, pues en ciertos casos adaptarse y apoyar el cambio positivo puede resultar en un ejemplo y una invitación a más personas a integrarse y así la solución se haría más poderosa.

Finalmente es necesario establecer un análisis financiero que permita demostrar si es un negocio rentable que dará resultados positivos desde el punto de vista económico, pues esta parte es fundamental desde el punto de vista empresarial.

Para poder responder a la pregunta planteada en este texto, se tendrá una serie de objetivos específicos:

1. Investigar acerca de programas existentes de voluntariados que trabajen con víctimas del conflicto en zonas rurales. Preferiblemente fundaciones con las cuales se puedan llegar a hacer alianzas para desarrollar el objetivo de que los desmovilizados puedan resarcir a las víctimas de manera directa.
2. Hacer un estudio financiero para determinar la viabilidad del modelo de negocio desde el punto de vista de la rentabilidad.
3. Realizar un plan de mercado para promocionar la marca de la mejor manera.
4. Hacer un plan de producción para poder determinar cómo sería la manera óptima de operar los puntos de venta en cuanto a tiempos y movimientos.
5. Canvas para identificar factores clave.
6. Hacer un estudio de cuál sería el mejor modelo jurídico para la sociedad.

La metodología para conseguir este fin será:

1. Este trabajo de emprendimiento se basará en análisis cualitativo: análisis de contenido literario, textos históricos, estudios del proceso de paz.

2. Qué: Modelo de negocio rentable que integre en su cadena de valor desde el campo hasta la ciudad, convirtiendo las víctimas en proveedores y los desmovilizados en colaboradores por medio de una pizzería.
  
3. Estructura:
  - a) Antecedentes: historia de Colombia, guerra, proceso de paz
  
  - b) Modelo de negocio: Canvas
  
  - c) Plan de mercado
  
  - d) Plan de producción
  
  - e) Plan organizacional
  
  - f) Plan financiero
  
4. Lenguaje: descriptivo, sensible.
  
5. Rigor: proyecto humano, trata temas que deben ser manipulados con tacto, investigación profunda y fundamentada tanto social como cultural.
  
6. Campo: solución a un problema de aceptación y tolerancia, pero también negocio rentable y sostenible que genere ganancias.

7. Tipo de actividades: reuniones con grupos de interés, encuestas a clientes potenciales para ver nivel de aceptación, investigación histórica – teórica – social para medir resultados posibles.

Con esta metodología se busca encontrar que el emprendimiento que se está tratando de desarrollar utilizando esta investigación como fuente principal, es idealista. Factores de aceptación por parte de los grupos de interés se posiciona como el reto más grande para el éxito del proyecto. Independientemente, los resultados esperados para esta investigación buscan cambiar la mentalidad de las personas.

Además, se espera generar un impacto en la sociedad colombiana, por medio de la aceptación y la tolerancia para poder contribuir a una paz estable y duradera. Los resultados esperados son espacios donde la sociedad interactúe con los desmovilizados de la guerra, dejando atrás la violencia, rabia y otros sentimientos que no dejan que el país progrese. Si la sociedad no está dispuesta a darle una oportunidad a este tipo de iniciativas por no romper el paradigma de integrar a estas minorías en el día a día, la comunidad en general no estaría preparada para el cambio que la mayoría de las personas ansían.

Concretamente esta investigación debe identificar cómo desarrollar un modelo de negocio sostenible intentando satisfacer las necesidades latentes por las que está atravesando el país en relación al post-conflicto. Es un momento de transición en la que las soluciones de mayor



penetración deben ser promovidas por el sector privado, mediante iniciativas que integren la mayor cantidad de grupos de interés. Esta investigación buscará una manera viable de lograrlo siendo la cadena de pizzerías planteada nuestro resultado esperado.

Al final, la idea de La Primavera no consiste en que los empleados trabajen ahí de por vida; es una puerta que se abre para que entren al mundo laboral, puedan tener los recursos para educarse y crear una carrera, y puedan reinsertarse a la sociedad efectivamente. Adicionalmente, se pueden conseguir alianzas estratégicas con fundaciones o incluso gobiernos exteriores que apoyen esta iniciativa y quieran aportar a la educación de carreras intermedias o cursos en el Sena, para que estas personas puedan desarrollarse en distintos ámbitos.

#### **IV. Antecedentes**

Para poder responder la pregunta planteada, ¿Qué modelo de negocio se puede implementar para desarrollar una actividad empresarial exitosa que reintegre un número de desmovilizados, y de esa manera genere valor, crecimiento económico, mejore la calidad de vida de los involucrados en el conflicto y aporte a una paz sostenible? el contexto laboral actual para los desmovilizados es importante en un alto grado ya que así se podrá identificar cuáles son los posibles canales que tienen los desmovilizados para reingresar a la sociedad civil además de las oportunidades y retos que se deben tener en cuenta al momento de plantear una solución a este problema. Además, serán factores no solo relevantes sino fundamentales al momento de crear un modelo de negocio que pueda llegar a ser próspero.

Las investigaciones realizadas sobre el tema dan un marco que permite identificar los problemas que están viviendo estas poblaciones y plantea posibles soluciones.

Actualmente Colombia vive un proceso de desmovilización dentro del cual hay un programa de reintegración social, a través del cual los desmovilizados logran vincularse y reingresar a la sociedad civil a través de diferentes canales. Uno de estos canales es la inclusión laboral de estas personas. Sin embargo, este ámbito en concreto ha sido muy complejo pues existe una tendencia a imponer una barrera por parte de las empresas del sector privado de vincular personas desmovilizadas dentro de su nómina. Lo anterior ha generado que los desmovilizados retomen las armas y el resultado es más violencia. Por ello, es necesario que el Estado desarrolle una serie de políticas públicas que estimulen la inclusión de los desmovilizados al mercado laboral, de forma subordinada o independiente. (Roldán, 2013, p.107)

Por este motivo los últimos dos gobiernos han concentrado esfuerzos en planes para poder lograr la reintegración de manera exitosa y para esto, crearon organismos como La Agencia Colombiana para la Reintegración, quién en alianza con el Sena han desarrollado programas para que estas personas se formen en distintas áreas técnicas y así puedan competir en el mercado laboral.

La sociedad colombiana vive una etapa de post-conflicto gracias a los recientes acuerdos de paz que han realizado los últimos gobiernos de Álvaro Uribe Vélez y Juan Manuel Santos con los Grupos Armados Ilegales (GAI). Sus planes de gobierno “Seguridad Democrática” y “Prosperidad para todos” tuvieron como objetivo principal terminar con el conflicto armado que ha azotado al país por más de 50 años. Los militares ilegales que deciden dejar las armas deben realizar un proceso de desarme, desmovilización y reintegración para empezar una nueva vida en la legalidad; esta política de reintegración social y económica está liderada por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) en coordinación con el Ministerio de Defensa, Ministerio del Interior y de Justicia y con la Oficina del alto Comisionado para la Paz.

Durante la ruta de reintegración los desmovilizados y sus familias reciben servicios de seguridad, salud, atención psicosocial, educación y formación para el trabajo. Terminando el proceso, cada participante empezará una nueva vida civil de manera independiente; el papel de la Agencia perderá protagonismo y solo realizará funciones de monitoreo y apoyo. La construcción del ciudadano independiente tiene que ir ligado con un saber hacer, un oficio que le permita al participante trabajar en determinado campo y obtener sus propios ingresos. El convenio SENA – ACR les ha permitido a algunos desmovilizados formarse en un oficio y adquirir competencias técnicas que le permitan competir en el mercado laboral; otros con algunas condiciones particulares, se han visto obligados en posponer su formación en el SENA y han empezado a trabajar desde que iniciaron la ruta de reintegración; y finalmente han sido muy pocos los que han optado por crear su empresa para generar ingresos propios. (Lozano, 2014, p.3)

Estas habilidades obtenidas en estos programas no son suficientes para poder suplir las vacantes de los empleos disponibles ya que los aspirantes deben poseer en sus perfiles ciertos rasgos que los acrediten socialmente, lo que representa otro reto importante para el gobierno y para otros grupos de interés en este caso, pues es un área que aún no está siendo abarcada en su totalidad.

Existen casos de empresas ejemplares que han conseguido dejar a un lado los prejuicios y superar barreras, son casos exitosos de negocios en los que se han incluido desmovilizados de manera positiva.

La Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) calcula que son cerca de 13 universidades y 350 empresas las que están vinculadas con el proceso. Sobresalen, entre otras, Coca-Cola FEMSA, en iniciativas de servicio social y donación de tiempo; Electrolux, como formador, y Banco Caja Social Colmena, Philip Morris, la ANDI, Sodexo y Éxito, como importantes empleadores. En estos casos, tanto desmovilizados como empresarios han logrado superar sus temores, los primeros, a desempeñarse en una labor que jamás han realizado en sitios que no conocen y los segundos, a abrir sus puertas a excombatientes que consideran peligrosos. (Semana.com, 2012)

Laura Roldan Castellanos (2013) en su investigación “La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia”, destaca la difícil realidad a la que se enfrentan los desmovilizados; uno de los mayores problemas a los que se enfrentan estas personas son las escasas e injustas oportunidades laborales que se les presentan debido a los prejuicios que existen, esta situación es un reto para que estas personas se reintegren a la vida civil de manera exitosa. El incremento de las denominadas BACRIM en las áreas urbanas es derivado principalmente de que muchas de estas personas deciden retomar las armas y buscar sustento en la ilegalidad debido a la imposibilidad de conseguir mejores alternativas.

“De los más de 35.000 desmovilizados, apenas 1.733 han logrado vincularse laboralmente gracias a acciones de la Agencia Colombiana de Reintegración” (Redacción Judicial, 2013) y para el 2015, con más de 58.000 desmovilizados, “7.483 desmovilizados hoy

hacen parte de una nómina formal en diferentes oficios entre los que se destacan empresas de vigilancia con un 30 por ciento de empleados (2.249 personas); empresas de construcción con 11 por ciento (823 personas) y el sector industrial con un ocho por ciento (598 personas). Además, 14.966 reinsertados desarrollan distintas actividades económicas informales” (Macías, 2015), y de esta información surge la pregunta de investigación, ¿De qué forma promover en mayor medida las oportunidades de empleo de los desmovilizados y la estabilidad laboral de los mismos, contribuye a superar la violencia en Colombia? Lo que es, responsabilidad del gobierno nacional según la autora. La principal propuesta de esta investigación es el fomento de políticas públicas encaminadas a crear mecanismos para solucionar este problema. Posteriormente la sociedad civil deberá ofrecer oportunidades laborales para que la legalidad sea el camino más viable para estas personas. El trabajo puede verse desde dos ámbitos distintos: un deber y un derecho; es por eso que el estado tiene la tarea de crear políticas sociales para la generación, estabilidad y desarrollo del empleo. Hay que tener en cuenta que los desmovilizados no son unos desempleados comunes, ya que tienen una serie de características que los diferencian de los demás aspirantes, porque por ejemplo cuentan con un apoyo económico brindado por la ACR, un bajo nivel educativo y poca aceptación social. Refiriéndose a la primera característica del respaldo económico, es posible que se convierta en un problema ya que la dependencia puede generar que se detenga el interés de buscar acceder a un empleo.

Según los mismos desmovilizados existen dos razones principales por la cuales conseguir un empleo se les dificulta, “La primera de ellas, es que se consideran estigmatizados por eventuales empleadores lo cual reduce sus posibilidades de ser contratados; en segundo lugar, consideran que sus habilidades y nivel de educación no resultan apropiados para el nivel del

mercado laboral legal” (Nussio, 2012). Esto es un reto como ya se mencionó antes porque se debe buscar la manera de educar a las empresas empleadoras y a la sociedad como tal para impedir estereotipos y prejuicios que no son sanos para la construcción de una paz sostenible.

Una encuesta realizada durante esta investigación en la cual, de manera general, de 19.63 posibilidades de empleo dentro de empresas del sector privado, solo un 19% de dichas posibilidades de ocupación laboral están en disposición de acoger a un desmovilizado. Los sectores de construcción y agropecuario tienen una disposición del 100% de vincular dentro de su nómina a personas desmovilizadas. Los sectores industrial y de servicios se encuentran divididos con una fuerte tendencia hacia su no contratación, aunque hay algunas pocas empresas que sí lo harían. Los sectores financiero y comercial evidencian una negativa del 100% a contratar desmovilizados. Adicionalmente, cabe resaltar que solo una de las treinta empresas encuestadas tiene actualmente dentro de su nómina personas desmovilizadas. (Roldán, 2013, p.115)

Tres propuestas planteadas por la autora para resolver el problema, radican en la acción por parte del estado para poder incentivar al sector privado ya que enfatiza que es imposible obligar a las empresas a decidir a quién contratar. La primera se trata de un concepto de estabilidad reforzada: lo que pretende la iniciativa es que los desmovilizados mantengan su empleo una vez sean contratados mediante una serie de medidas que los protegen de ser despedidos. La segunda es conceder beneficios tributarios a las empresas que contraten a desmovilizados. Finalmente, la tercera es conceder microcréditos para la creación de micro empresas, la idea de esta iniciativa es que los desmovilizados creen sus propias empresas.

La investigación llega a la conclusión que entre mayor sea la acogida laboral, mayor será el éxito de una paz perdurable ya que la reincidencia en actividades ilegales será menor.

Actualmente existe una discriminación hacia estas personas para incluirlos en el mundo laboral

lo que deriva en una problemática de seguridad. El sector privado no está asumiendo la responsabilidad social del proceso de paz, de vincular a todos los actores del conflicto en proyectos sostenibles y es por eso que se necesita promover y motivar la contratación de desmovilizados para generar una paz sostenible.

Por otro lado, Jefferson Emilio Lozano Sepúlveda, en su investigación titulada “La Vinculación Laboral: Generación De Empleos Para Desmovilizados”, explica que estas personas empezaran una nueva vida civil, de manera independiente en la que tendrán que tener un saber hacer, o algún tipo de oficio que les permita tener una fuente de ingresos. Es por eso que realizó un estudio del proceso que vive esta minoría en la búsqueda, vinculación y cotidianidad en el ámbito laboral.

El análisis de la investigación gira en torno a la reintegración económica, en especial la estrategia de vinculación laboral entre los desmovilizados y el sector empresarial. El problema planteado por el autor se refiere a la efectividad de los procesos implementados por el gobierno para poder vincular a los desmovilizados al mercado laboral.

El método de investigación utilizado fue el de entrevistar a 20 de los 961 desmovilizados que hacen parte del programa de Personas en Proceso de Reintegración en la ciudad de Cali. Los criterios para la selección de estas personas eran que actualmente se encontraran trabajando en alguna organización privada y los temas que se trataron en las entrevistas fueron los del proceso

de reintegración, la reintegración económica y la vinculación laboral. Se determinó que existían dos tipos de desmovilizaciones: la individual y la colectiva, cada una en manos de una entidad gubernamental distinta. En todo caso la entidad encargada de la regulación y supervisión de todos los procesos siempre fue la ACR.

La ACR es una entidad adscrita a la Presidencia de la República, que está encargada de coordinar, asesorar y ejecutar -con otras entidades públicas y privadas- la Ruta de Reintegración de las personas desmovilizadas de los grupos armados al margen de la ley.

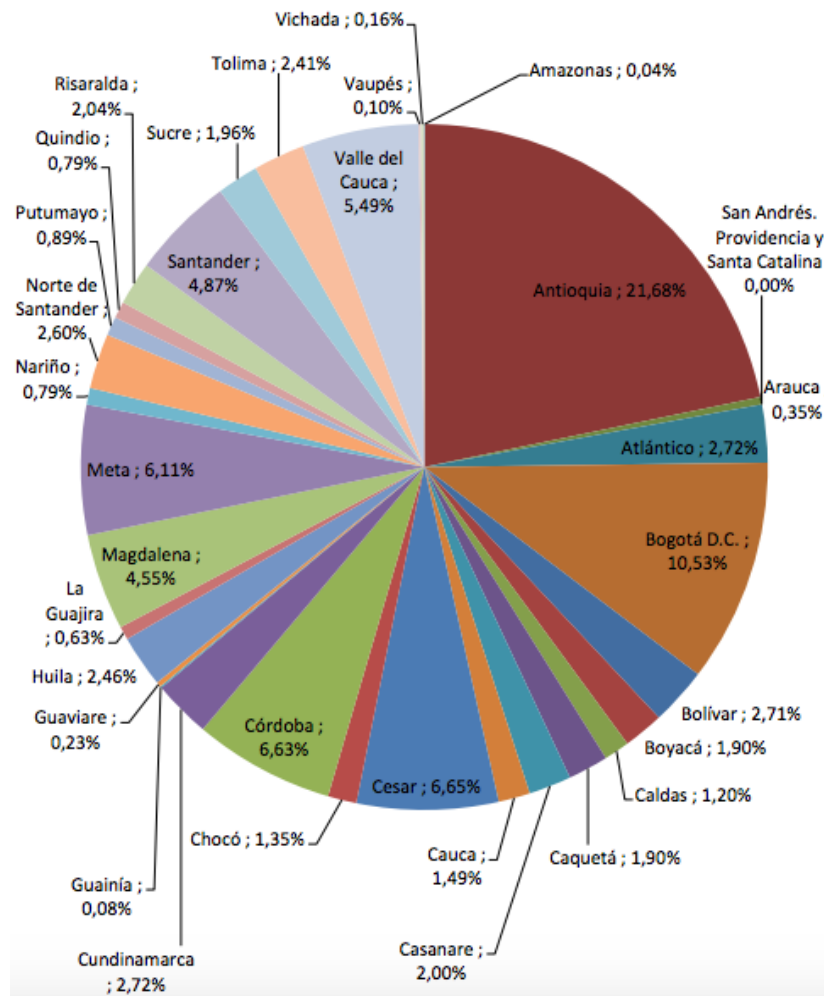
Adicionalmente, la ACR diseña, implementa y evalúa la política de Estado dirigida a la Reintegración social y económica de las personas o grupos armados al margen de la ley que se desmovilicen voluntariamente, de manera individual o colectiva.

La ACR trabaja en coordinación con el Ministerio de Defensa, Ministerio del Interior y de Justicia y con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (ARN, 2017)

Este es un ente fundamental para ir de la mano, ya que son quienes cuentan con la experiencia, el conocimiento y las rutas legales que se deben seguir para poder trabajar con desmovilizados. Adicionalmente cuentan con una información fundamental al momento de atraer, reclutar y contratar a las personas que se ajusten al perfil necesario para poder trabajar en un modelo de negocio con el formato que se propone.

Los programas de reintegro a nivel nacional constan de tres partes o etapas; La primera etapa es la de reintegración a la vida civil, seguida por la reintegración comunitaria y económica para finalmente llegar a la etapa de sostenibilidad en la legalidad. Quienes se vinculan a estos programas reciben unos beneficios por parte de la ACR, pero al mismo tiempo unas responsabilidades.





Gráfica 1. Distribución Departamental de las personas en proceso de reintegración mayo 2013, tomado de Lozano, La vinculación laboral: generación de empleos para desmovilizados, p.22.

El estudio realizado por la investigación comprobó que el departamento con el mayor número de desmovilizados es Antioquia con un 22% del total de la población debido al paramilitarismo. Adicionalmente se ve que el 60% del total de desmovilizados en Colombia se encuentran en los departamentos de Antioquia, Córdoba, Cesar, Valle del Cauca y Bogotá y en su mayoría son del género masculino con un 84% del total. Los excombatientes expresaron que preferían quedarse en los lugares donde fueron parte de la guerra o movilizarse hacia las grandes

ciudades. Adicionalmente los entrevistados confesaron que una vez conseguían trabajo desistían del proceso educativo brindado por el gobierno, disminuyendo aún más el porcentaje de vinculación que es del 13.6% de total.

Según los encuestados, la fuente principal para conseguir trabajo formal fue su círculo primario, es decir, sus familiares y amigos. Mediante anuncios en las redes sociales y otros medios personales lograron conseguir trabajo. Los que estuvieron vinculados al Sena no vieron resultados eficientes debido a que las empresas no buscaban perfiles como los que habían desarrollado los desmovilizados en la institución. Lo que era según lo expresaban ellos mismos, un problema estructural del programa crítico, ya que las empresas no estaban buscando esas habilidades técnicas o al menos eso era lo que les comunicaban. En los casos de la ayuda directa brindada por la ACR para la vinculación con empresas, solo se lograron dos casos exitosos.

Es por esto que el autor plantea como solución la eliminación del término desmovilizado del perfil a la hora de buscar empleo. La propuesta consiste en buscar un aval del gobierno para que las personas que hacen parte de estos procesos puedan omitir esta característica para que su contratación se base en sus habilidades y no en el estigma de haber sido parte del conflicto armado.

A manera de conclusión se puede pensar en alternativas empresariales para incluir a los desmovilizados: esto servirá no solo para dar empleos y darles oportunidades, si no que si se da

un caso exitoso servirá como ejemplo y abrirá una puerta para que otro tipo de emprendimientos tengan la misma iniciativa y con eso se consiga el fin principal de esta investigación, que es ver qué modelo de negocio se puede implementar para desarrollar una actividad empresarial exitosa que reintegre un número de desmovilizados, y de esa manera genere valor, crecimiento económico, mejore la calidad de vida de los involucrados en el conflicto y aporte a una paz sostenible, ya que todo esto son efectos del mencionado modelo de negocio que se va a plantear y su efecto en la economía y otro tipo de negocios.










La pizzería que se plantea como respuesta es un modelo que puede ser efectivo porque involucra dos partes importantes que se muestran en las investigaciones planteadas anteriormente como fundamentales: los desmovilizados y los campesinos. Además, tendrá una concentración de empleados desmovilizados más alta a la de empleados que no hayan formado parte de la guerra, esto implica un mensaje claro de inclusión para la sociedad, pero para esto tiene que ser un modelo exitoso. Que sea un modelo exitoso tendrá que ver con el entrenamiento y el apoyo que se les den a estas personas, la educación tanto al interior del negocio como lo que se exterioriza también será muy importante. Además, el valor agregado que se le da al cliente, por la calidad, la rapidez, la personalización entre otros factores, jugará un papel importante para definir el éxito del modelo.

Frank Pearl dijo una frase que enmarca lo anteriormente expuesto, “He podido constatar personalmente que la inmensa mayoría de los desmovilizados siempre han querido ser buenas

personas. Es responsabilidad del Estado –y de la sociedad en general– brindarles oportunidades a todos los ciudadanos para que esa intención se convierta en realidad en todos los casos.”

## V. Modelo de Negocio (Canvas)

Tabla 1. Modelo de Negocio

<p><b>Socios Clave:</b> Gobierno, Empresas Privadas, Mentor, Proveedores, Arquitecto/Diseñador, Dirección de medios, Fundaciones, Medios, Influenciadores.</p> 	<p><b>Actividades Clave:</b> Encontrar proyectos sociales, Reclutamiento, Organización, Capacitaciones, Gobierno, Desarrollo, Modelo de tienda, Finanzas, Plan comunicación.</p> 	<p><b>Propuesta de Valor:</b> Alimento de preparación rápida, económico, buena calidad, beneficio social.</p> 	<p> <b>Relaciones con Clientes:</b> Es fundamental que la comunicación y concientización se den para convencer a los clientes potenciales de consumir.</p>	<p><b>Segmentos de Clientes:</b> Rango amplio, no importa edad, gran variedad de opciones de escogencia, precio asequible. Trabajadores de oficinas, estudiantes, familias parejas.</p> 
	<p><b>Recursos Clave:</b> Capital, Equipos, Redes, RRHH, Capacitaciones, Locales.</p> 		<p><b>Canales:</b> Venta directa en punto.</p> 	
<p><b>Estructura de costos:</b> Arriendo, Servicios, Nómina, Seguros, Adecuación de campos, Materias Primas, Comunicación.</p> 		<p><b>Fuentes de Ingresos:</b> Ventas de pizza, postre y bebidas en efectivo y dinero plástico, Colaboraciones de aliados.</p> 		

Nota. Con base en el modelo de Alex Osterwalder, tabla de elaboración propia.

## **V.i. Propuesta de Valor**

Nuestras pizzerías ofrecen un alimento de preparación rápida, económico, con ingredientes de alta calidad y preparado al momento; además ligan al consumidor con una iniciativa de inclusión que beneficia a la sociedad.

Satisfacemos la necesidad de conveniencia al proveer un producto con estas características, ya que nuestras tiendas van a estar ubicadas estratégicamente en lugares de alto flujo de personas.

Aporta una experiencia diferente a la hora de comprar pizza de lo que los habitantes de Colombia están acostumbrados; por la iniciativa, la pizza personalizable, los equipos.

Adicionalmente estamos tratando de aportar a la solución de un problema social, que implica la integración de un alto número de personas a la vida civil y profesional. Además, nos acerca más como miembros de la misma sociedad, exponiendo valores importantes como la tolerancia, reincorporación y voluntad de trabajar.

## **V.ii. Segmento de Clientes**

Nuestro segmento de clientes tiene un rango muy grande. Va desde niños hasta personas mayores, es decir, no importa la edad.

Ofrecemos una gran variedad de ingredientes, las personas con distintas preferencias ideológicas o de gustos serán contempladas en el menú, ya que es personalizable.

El precio es asequible, apunta a un estrato medio/alto (3-6), que es el más amplio en Colombia. Nos dirigimos a los trabajadores de oficinas que buscan un almuerzo o comida, los estudiantes, a las personas que salen tarde por motivos recreativos, a familias, parejas que buscan una opción económica y sencilla.

## **V.iii. Canales**

Nuestra interacción con los clientes es directa ya que la mayoría de las ventas se harán mediante los puntos de venta. Se está estudiando la posibilidad de también ofrecer servicios a domicilio.

Contactaremos a nuestros clientes mediante redes sociales con herramientas como los influenciadores, entre otras.

#### **V.iv. Relaciones con Clientes**

Este es uno de los factores más relevantes, ya que se debe empezar una estrategia de comunicación muy profunda que logre concientizar a la sociedad de este tema: es un trabajo doble, ya que no solo se debe convencer al cliente potencial de adquirir un producto, sino que se debe convencer de aportar a una causa muy sensible para los colombianos.

Es muy importante que nuestros empleados tengan carisma, voluntad de trabajar y hacer un cambio, además de una vocación de servicio excepcional; solo así lograremos que la relación con nuestros clientes sea fiel.

#### **V.v. Flujo de Ingresos**

- ✓ Venta de pizza y bebidas: se pagará principalmente en efectivo y dinero plástico
- ✓ Colaboraciones de aliados

#### **V.vi. Recursos Clave**



- ✓ Capital para crear la tienda “demo”
- ✓ Capital para crecer la empresa y poner más puntos de evento en el país
- ✓ Equipos de alta tecnología
- ✓ Redes de comunicación
- ✓ Recursos Humanos para atender situaciones de/entre colaboradores
- ✓ Capacitaciones
- ✓ Locales estratégicos para que el modelo funcione

#### **V.vii. Actividades Clave**

- ✓ Encontrar proyectos sociales que pueden tener un alto impacto en las víctimas
- ✓ Hacer una convocatoria clara y que atraiga a las personas que tengan el perfil requerido para ser empleados de esta empresa
- ✓ Hacer un proceso de reclutamiento riguroso que garantice que las personas que se empleen en esta empresa cuenten con características necesarias para que este proyecto funcione
- ✓ Lograr organizar a las víctimas para convertirlos en proveedores directos de nuestras tiendas
- ✓ Lograr capacitar a los posibles trabajadores para que provean el servicio necesario
- ✓ Encontrar programas del gobierno donde podamos entrar a ser evaluados para una financiación por parte del estado

- ✓ Desarrollar el producto deseado mediante pruebas y experimentos: esto con el fin de proveer un servicio con una calidad y valor agregado que sea atractivo para el consumidor potencial:
  1. Masa
  2. Ingredientes
  3. Toppings
  4. Horno
  5. Servicio
- ✓ Crear un modelo de tiendas replicable y estandarizado, encontrado los mejores proveedores de maquinaria y equipos
- ✓ Hacer un análisis financiero en el que queden las metas claramente establecidas
- ✓ Tener un plan de comunicación estratégico y fundamentado para mercadear de forma correcta el restaurante: digital, PR
- ✓ Hacer una campaña publicitaria emocional

#### **V.viii. Socios Clave**

- ✓ Gobierno: financiamiento y credibilidad
- ✓ Empresas privadas (Bavaria destapa futuro): financiamiento, apoyo, materiales
- ✓ Mentor: chef con conocimientos en la industria en Colombia
- ✓ Proveedores: Constructoras, vivienda social
- ✓ Arquitecto/Diseñador: adecuación de locales
- ✓ Dirección de medios: desarrollo de identidad de marca

- ✓ Fundaciones que estén trabajando en proyectos sociales de alto impacto
- ✓ Medios de comunicación que impulsen la campaña
- ✓ Influenciadores

#### **V.ix. Estructura de Costes**

- ✓ Arriendo
- ✓ Servicios
- ✓ Nómina
- ✓ Seguros
- ✓ Adecuación de campos
- ✓ Materias Primas
- ✓ Comunicación

## **VI. Plan de Mercado**

### **VI.i. Producto/Servicio**

En este caso la pizzería suma tanto un producto como un servicio: el producto es la pizza como tal con su postre o bebida de acompañamiento, y el servicio es la experiencia que ofrece nuestro restaurante (rapidez, calidad y precio) y la labor social que cumple al tener esa característica inclusiva con los desmovilizados.

Se le va a dar además un peso significativo al servicio al cliente; esto porque primero se debe tener un factor diferencial que logre no solo atraer sino retener a los consumidores, por ser una iniciativa que integra una parte social tan compleja se debe contar con otro tipo de elementos que convengan al público de querer ir. Segundo, porque el desempeño de un restaurante se mide en parte por la satisfacción del cliente en cuanto a la experiencia proporcionada en este, es una suma de ambiente, calidad y servicio.

Se deben tener en cuenta fundamentalmente los siguientes factores: a) manejo de quejas, b) reconocimiento del problema, c) fiabilidad, d) capacidad de respuesta, e) garantía y seguridad, f) empatía y g) elementos físicos (tecnología, limpieza, orden), como establece Cristián Castellanos Krull en su artículo “La importancia del servicio al cliente en un Restaurante”. Esto se logrará por medio de un sistema de recibimiento de sugerencias y comentarios, el cual será manejado por el administrador como parte importante de sus responsabilidades en su rol.

Además, los empleados del punto de venta serán capacitados y entrenados para que esto sea lo más importante, sus resultados se medirán en una gran mayoría por el servicio que den y habrá incentivos tales como escoger el empleado del mes, salidas culturales, eventos recreativos, entre otros.

Adicionalmente, por la recurrencia y relevancia que se está dando en la exigencia de una experiencia en vez de un producto como tal por el consumidor actual, se debe generar un ambiente agradable en el punto de venta como parte del servicio; el diseño interior del lugar debe ser amable, recibidor y cómodo.

## **VI.ii. Sistema de Distribución**

La distribución se hará por medio de transportadoras contratadas para este fin: consistirá en un envío de los insumos a un mismo punto, donde se empacarán y se enviarán al punto de venta.

Será un sistema de distribución indirecto, a través de canales terrestres, mediante un modelo de gestión estratégico, que se basa en tiempos cortos para que los ingredientes estén frescos siempre y lleguen en paquetes prácticos.

De acuerdo con Luis Guillermo León, la distribución física es:

Un medidor entre el éxito y el fracaso en los negocios. En esta etapa se pueden realizar los ahorros más importantes debido a que el intercambio se facilita por medio de las actividades que ayuden a almacenar, transportar, manipular y procesar pedidos de productos. La distribución física implica la planeación, la instrumentación y el control del flujo físico de los materiales y los bienes terminados desde su punto de origen hasta los lugares de su utilización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de una ganancia. El mayor costo de la distribución física corresponde al transporte, seguido por el control de inventario, el almacenaje y la entrega de pedidos con servicios al cliente.

Los administradores han llegado a preocuparse por el costo total de la distribución física, y los expertos creen que se puede realizar grandes ahorros dentro de esta área. Las decisiones erróneas sobre la distribución física pueden provocar altos costos. Aun las grandes compañías utilizan muy poco las modernas herramientas de decisión para coordinar los niveles de inventario, las formas de transporte y la localización de la planta, bodega y las tiendas.

Además, la distribución física es no solo un costo, sino una poderosa herramienta de creación de demanda. Las compañías pueden atraer más clientes otorgándoles mejor servicio o precios más bajos por medio de una mejor distribución física. En cambio, pierden clientes cuando no logran suministrarles los bienes a tiempo. (León, 2003. pp. 25-26)

Es por esto que por no tener el *expertise* en el área, es bueno tercerizar la distribución con una empresa que conozca la logística y logre optimizar estos costos, para que los insumos estén frescos y a tiempo en el punto de venta.

Esto se sumará a un nivel alto de servicio al cliente, pues estas estrategias están garantizando que llegue la materia prima al tiempo para cumplirle al consumidor, además se contaría con una acertada gestión de almacenamiento y así se mantendrían estables estos costos.

### VI.iii. Publicidad/Promoción

La publicidad se hará por medio de redes sociales: habrá una campaña de expectativa, luego una campaña de invitación utilizando influenciadores y figuras que quieran apoyar la iniciativa y luego una campaña de mantenimiento y recordación.

Instagram es la red social más efectiva para *viralizar* un restaurante y la razón es simple: es una red gráfica y uno de sus fuertes ha sido la fotografía de comidas, postres, cafés y cócteles y bebidas, de hecho, con esto se popularizó la palabra “*foodporn*”, que significa comida visualmente muy agradable y que parece tener un muy buen sabor.

Además, se puede crear la ubicación para que cuando las personas publiquen algo del restaurante puedan poner en el mapa que estuvieron ahí. Para hacer uso de esta red social es fundamental que las imágenes sean de muy alta calidad y atractivas a primera vista, y adicionalmente se debe hacer uso de *hashtags*, para que las imágenes puedan ser fácilmente encontradas, según Lucía Montero en su artículo “Las redes sociales para restaurantes con ejemplos reales”.

Entonces, las campañas serán de la siguiente manera:

1. Expectativa: mensajes e imágenes de las que se pueda deducir algo pero que no muestren ni expliquen de qué se trata. Se hará uso del factor social como uno de los más relevantes, uso de testimonios e historias y la relación que se va a hacer con el modelo de negocio.
2. Invitación: influenciadores y figuras que quieran formar parte de la iniciativa invitando a clientes potenciales a ir al punto de venta y vivir la experiencia.
3. Mantenimiento: concursos compartiendo su experiencia en la pizzería con el *hashtag* #pizzaporlapaz, con esto se busca que se muestre el aporte que se hace a la sociedad al comprar este producto, testimonios de los empleados sobre cómo les cambió la vida, trabajo con fundaciones y grupos de interés, y todo deberá estar documentado en nuestra cuenta para mayor *engagement*.

Hacer uso del internet para publicitar una empresa es un método económico y eficiente para *startups* y empresas que no cuentan con mucho presupuesto, es por eso que para empezar con este proyecto este será el medio principal; en el camino se puede esperar la participación en eventos gastronómicos, relaciones públicas, un voz a voz poderoso, entre otros medios para amplificar la comunicación.

El esfuerzo en relaciones públicas se hará debido al bajo costo que representa y la alta credibilidad: se deben encontrar personas influyentes que crean en esta iniciativa y quieran formar parte para crear una comunidad orgánicamente.



#### **VI. iv. Precio**

Para establecer el precio y lograr que sea competitivo, se hizo un promedio del valor de las pizzas personales en los principales restaurantes con los que se compite. Esto arrojó un valor de \$17.940, para poder cumplir la promesa de valor de un precio más bajo, por una pizza personal, se tendrá un valor de \$14.000, para estar debajo del promedio, pero aun así por la calidad parecer económica.

## VII. Plan de Producción

Para este modelo de negocio es necesario iniciar la producción en el campo: la tierra será adecuada para poder cultivar algunos de los ingredientes que serán utilizados en los productos de esta empresa. Se escogerán distintas zonas afectadas en las que se puedan cultivar distintos tipos de producto. Para que esto sea eficiente se establecerá un punto al que se mandarían los insumos desde las diferentes zonas, se empacarán y limpiarán para que ya queden listos para ser tratados, y finalmente se enviarán en un mismo en estos paquetes a Bogotá, al punto de venta.

Adicionalmente habrá una serie de productos que deberán ser adquiridos por medio de proveedores especializados que quieran sumarse a esta iniciativa; para esto se deberá hacer un estudio en el que se especifique qué se puede producir y qué se debe comprar. Se pueden lograr alianzas estratégicas que beneficien ambas partes.

La lista de insumos como materia prima para la producción del producto consiste en harina de trigo, levadura, distintos tipos de queso (mozzarella, parmesano), distintas salsas de tomate (tradicional, picante, pesto), verduras (tomate, albahaca, rúgula, pimentón, champiñones, aceitunas, maíz, alcachofa, tomates secos, cebolla, ajo, jalapeño, piña), proteínas (carne, pepperoni, pollo, jamón, tocineta, tofu, chorizo), condimentos (sal, pimienta, aceite de oliva, oregano), dulce (crema de chocolate y avellana, arequipe, banano, fresas).

Cuando los insumos lleguen al punto de venta, serán preparados para disponerse al consumidor, en una barra de toppings estilo vitrina, para que puedan observar y escoger.

La producción del producto final consiste en cuatro pasos:

1. Masa: se podrá escoger entre dos tipos de masa, de harina o de quinoa. Esto con el fin de tener una opción más saludable que la otra, sin dejar de lado la opción tradicional.
2. Salsa: tres tipos de salsa. Para que el cliente escoja lo que mejor se adapte a su gusto. Adicionalmente está el arequipe y la crema de chocolate y avellanas para postre.
3. Toppings: variedad de verduras, quesos, carnes. Es posible escoger opciones vegetarianas, incluso veganas, o una gran cantidad de opciones de carnes y verduras, para que la persona personalice la pizza de acuerdo a cualquier tipo de preferencia que tenga.
4. Horno: horno de alta potencia. La idea acá es que la pizza salga en el menor tiempo posible, fresca y caliente.

Adicionalmente se debe contemplar la adquisición de bebidas tales como agua, agua con gas, distintas gaseosas, jugos o té, entre otras.

Figura 1. Proceso productivo.



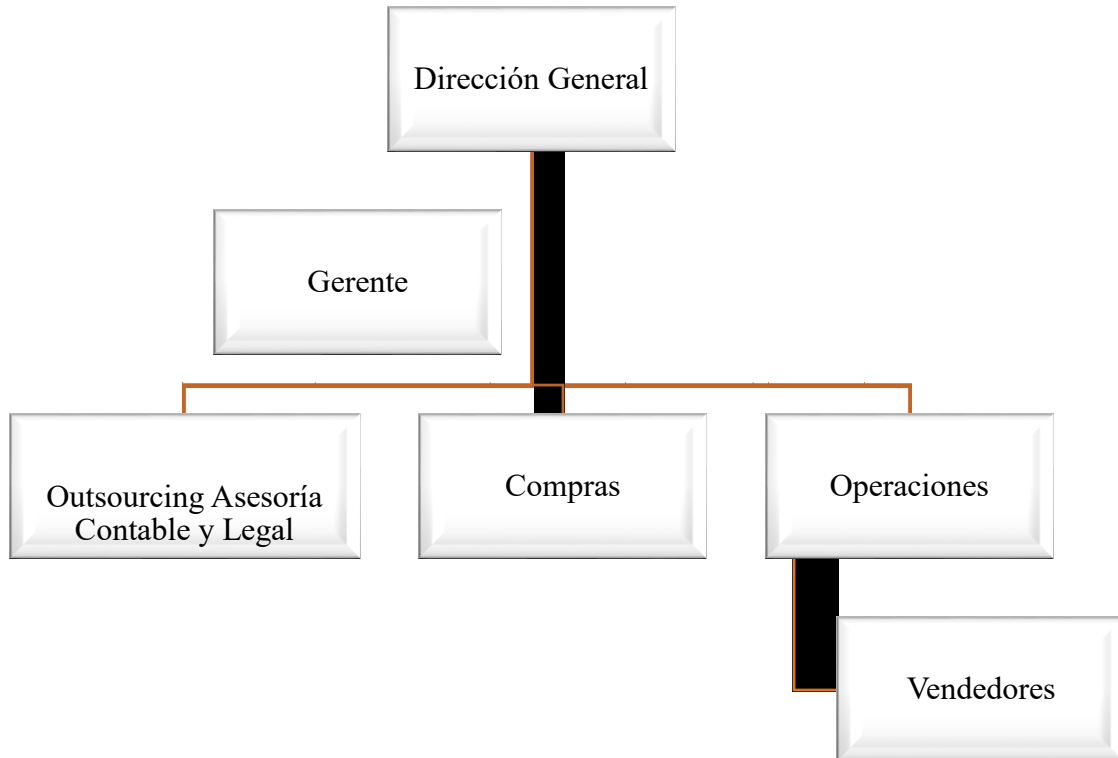
Nota. Elaboración propia.

La producción se resume en estos 4 pasos básicos: la obtención de materia prima de los campos y los proveedores selectos para este fin, se enviarán a una bodega común adecuada en la que se empaquetan los bienes para su envío al punto de venta, luego ya en este punto se efectuaron las operaciones logísticas para que se diera la distribución adecuada para las ventas finales.

## VIII. Plan Organizacional y Jurídico

### VIII.i. Organigrama

Figura 2. Organigrama



Nota. Elaboración propia.

### VIII.ii. Estructura Administrativa

El organigrama de lo que sería la jerarquización del modelo de negocio es muy básico. La dirección general se encargará de toda la gestión empresarial. No se requiere de una Junta Directiva y el representante legal haría parte de la dirección general. Solo sería necesario un gerente y dos departamentos, el de compras y operaciones.

Por otro lado, la asesoría contable y legal se harán con *outsourcing* ya que no se crearían departamentos específicos para estas funciones. Finalmente, están los vendedores, los cuales son claves para nuestro emprendimiento ya que representan el factor social del modelo y últimamente son la población que se busca impulsar económicamente mediante esta iniciativa.

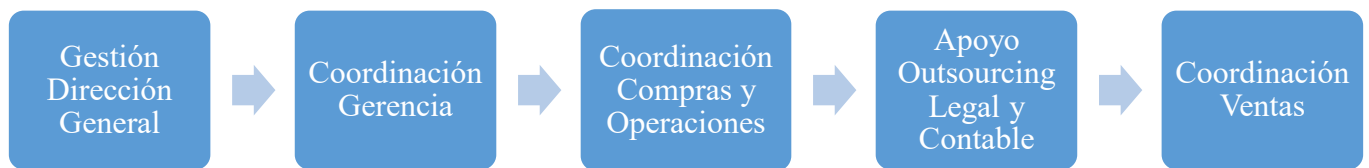
- ✓ Dirección General: Es el rango más alto de la pirámide y sus funciones principales son velar por que la visión y la misión de la empresa se cumplan y se transmita el mensaje del por qué están trabajando con un fin común en toda la organización. Adicionalmente, son los encargados de hacer cumplir los resultados propuestos por ellos mismos. Esta sección reemplaza lo que en la mayoría de las empresas es la Junta Directiva. La Dirección general tiene como objetivo general la gestión empresarial y estará compuesta por administradores y accionistas del emprendimiento.
  
- ✓ Gerente: El gerente es un externo, es decir, nadie que tenga algún vínculo con los fundadores. Las funciones de este cargo son supervisar, planear y ejecutar todo lo relacionado con la materia del *core business*. Parte de sus tareas es hacer cumplir los objetivos planteados por la Dirección General. Tiene a su cargo la responsabilidad de los dos departamentos internos de la empresa y la comunicación con los contratistas de *outsourcing*. Adicionalmente debe estar en constante contacto con entidades del gobierno para estar atento a subsidios, apoyos, información relevante, etc.

- ✓ *Outsourcing* Asesoría Contable y Legal: Esta área de la empresa es un simple contrato de prestación de servicios con organizaciones externas que se encarguen de la parte contable y legal. La estructura interna del emprendimiento no contempla encargarse de estos temas. Es por eso por lo que se utilizaría la modalidad de *outsourcing*.
  
- ✓ Compras: Esta sería un área de gran importancia para la esencia del emprendimiento. La función de compras es velar porque los puntos de venta siempre estén dotados con los ingredientes necesarios para poder realizar las operaciones. Esto requiere ser el canal entre la empresa y los proveedores los cuales son vitales para el modelo de negocio. Las funciones consisten en estar buscando permanente nuevos proveedores con las características que le interesan a la empresa y mantener las relaciones con los ya vinculados.
  
- ✓ Operaciones: El área de operaciones es la encargada de asegurarse que los puntos de venta desarrollen sus actividades de la manera más óptima posible. Sus funciones derivan de que los tiempos y movimientos predeterminados para cada tienda se cumplan y que toda la maquinaria y equipo que se requiere para el funcionamiento de los locales este en perfecto estado. Son los que deben responder por el servicio al cliente y todo lo que pase dentro de las tiendas.
  
- ✓ Vendedores: Los vendedores son los reinsertados, una parte esencial del modelo de negocio. Sus funciones son operar los puntos de venta y principalmente tener contacto

con los clientes. Deben saber cuáles son sus deberes dentro de la línea de ensamble de las pizzas y conocer las funciones de los demás para casos de contingencias. Así mismo, son los encargados del aseo de cada uno de los puntos de venta.

### VIII.iii. Mapas de Procesos

Figura 3. Procesos.



Nota. Elaboración propia.

Los mapas de procesos tienen como objetivo estar alineados con las jerarquías para mantener un flujo de información delimitado con responsabilidades claras y delegación en la toma de decisiones de acuerdo con los parámetros establecidos dentro del modelo de negocio.

El tipo de sociedad que se eligió para implementar este modelo de negocio fue el de la Sociedad por Acciones Simplificada. La razón por la cual se seleccionó esta modalidad fue por la flexibilidad que presenta para futuros proyectos y adecuaciones; por ejemplo, no se requiere escritura pública, ni especificar el objeto social, tampoco está obligada a tener una junta directiva, ni determinar una duración. Así mismo, el representante legal puede ser el mismo



gerente de la compañía. Es por estas razones, que este tipo de sociedad genera simplicidad para implementar el modelo de negocio.

Los requisitos legales para constituir una S.A.S se concentran en 7 pasos claves: El primero es asegurarse que no exista el nombre en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) para verificar que no exista otra empresa con el mismo nombre. El segundo pasó consiste en reunir la documentación necesaria. Los formatos que deben diligenciarse son los del documento privado de constitución, PRE-RUT y formulario único empresarial. Adicionalmente se requiere una fotocopia de la cédula del representante legal. El tercer pasó es dirigirse a una cámara de comercio para registrar los documentos mencionados. El siguiente requisito es abrir una cuenta de ahorros a nombre de la sociedad. Una vez se tengan estos pasos listos se procederá a crear el RUT definitivo en la DIAN. El penúltimo pasó tiene que ver con tramitar el registro mercantil definitivo. Una vez se tienen el RUT se puede proceder a tramitar este registro en la cámara de comercio. Finalmente se debe solicitar la resolución de facturación en la página web de la DIAN.

## IX. Plan Financiero

Tabla 2. *Supuestos*

MACROECONOMICOS	2018	2019	2020	2021	2022
IPC	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%

Nota. Elaboración propia.

### IX.i. Ingresos

Tabla 3. *Ingresos*

INGRESOS	2018	2019	2020	2021	2022
Pizzas					
Precio	14.000	14.490	14.997	15.522	16.065
Cantidad	21.897	23.343,30	24.885,13	26.528,79	28.281,02
Ingresos	306.558.059	338.244.436	373.205.973	411.781.195	454.343.620
Bebidas					
Precio	2.000,00	2.070,00	2.142,45	2.217,44	2.295,05
Cantidad	20.802,15	22.176,14	23.640,87	25.202,35	26.866,96
Ingresos	41.604.307,96	45.904.602,04	50.649.382,04	55.884.590,80	61.660.919,90
Postres					
Precio	14.000	14.490	14.997	15.522	16.065
Cantidad	3.285	3.501	3.733	3.979	4.242
Ingresos	45.983.709	50.736.665	55.980.896	61.767.179	68.151.543

Nota. Elaboración propia.

Tabla 4. *Crecimiento*

<b>Crecimiento</b>	3%
--------------------	----

Nombre	Ventas Anuales	Ventas Mensuales	Ventas por Local Año	Numero de Pizzas Año
Pizza Hut	7.000.000.000	583.333.333	700.000.000	42.424
Domino's	51.115.000.000	4.259.583.333	511.150.000	26.348
Papa John's	29.600.000.000	2.466.666.667	1.286.956.522	92.587
One Pizzeria	3.000.000.000	250.000.000	375.000.000	29.762
Jeno's Pizza	39.472.000.000	3.289.333.333	355.603.604	22.365
Pizzas Piccolo	10.682.000.000	890.166.667	763.000.000	27.348
Karen's Pizza	10.115.000.000	842.916.667	1.123.888.889	65.724
Promedio	21.569.142.857	1.797.428.571	730.799.859	43.794

Nota. Elaboración propia.

Tabla 5. *Precios*

<b>Nombre</b>	<b>Precio Pizza Personal</b>	<b># Locales</b>
Pizza Hut	16.500	10
Domino's	19.400	100
Papa John's	13.900	23
One Pizzeria	12.600	8
Jeno's Pizza	15.900	111
Pizzas Piccolo	27.900	14
Karen's Pizza	17.100	9
Promedio	17.940	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 6. *Escenarios*

Escenario Positivo	70%	Escenario Base	50%	Escenario Negativo	20%
--------------------	-----	----------------	-----	--------------------	-----

Nota. Elaboración propia.

Tabla 7. *Gastos Operacionales*

<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMON</b>	
Gastos de Personal	1.000.000
Gastos Legales	1%
Crecimiento sobre IPC	1%

Nota. Elaboración propia.

## IX.ii. Costos

Tabla 8. *Costos*

		<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>		
Harina	Trigo	990	500 g		
Levadura		210.000	1 kg		
Salas	Tomate	600	Tradicional 200g	650	Picante 200 g
	Pesto	700	200g		
Quesos	Mozzarella	3.990	200 g		
	Parmesano	4.290	100g		
Verduras	Tomates	1.790	600 g	3	50%
	Albahaca	2.010	50 g	40	
	Rúgula	3.150	200 g	16	
	Pimentón	2.190	500 g	4	
	Champiñones	14.160	1000 g	14	
	Aceitunas	2.390	200 g	12	
	Maíz	16.900	3 kg	6	
	Alcachofa	2.960	500 g	6	
	Tomates secos	12.900	3 kg	4	
	Cebolla	1.690	600 g	3	
	Ajo	1.675	16.4 x g	16	
	Jalapeño	21.900	3 kg	7	
	Piña	3.090	1.5 kg	2	
			<b>Promedio</b>	10	
Proteínas	Carne Molida	5.390	500 g	11	50%
	Pepperonni	65.840	1 kg	66	
	Pollo	6.360	300 g	21	
	Jamón	4.890	400 g	12	
	Tocineta	13.560	500 g	27	
	Tofu	10.460	400 g	26	
	Chorizo	2.690	250 g	11	
			<b>Promedio</b>	25	
Condimentos	Sal	490	500 g		
	Pimienta	2.144	60 g	36	
	Aceite de oliva	20.300	141 g		
	Orégano	1.672	25g	67	
Postres	Crema de chocolate y avellana	8.784	200 g	44	
	Fresas	3.690	500g	7	
	Banano	515	1 kg	1	
	Arequipe	2.990	380 g	8	
Agua		13	1 kg		

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9. *Receta y costos*

<b>Receta por pizza</b>	<b>Costo Por Pizza</b>	
300 g de harina	594	1,98
160 g de agua	2	0
5 g de levadura	1.050	210
20 g de aceite	2.879	144
10 g sal	9,8	0,98
200 g salsa	600	
100 g queso	1.995	20
50 g de verduras	515	10
50 g d proteínas	1250	25
2 g pimienta	71	
2 g orégano	134	

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Costo x Pizza	9.100	9.419	9.749	10.090	10.443
Costo Bebidas Promedio	1200	1.242	1.285	1.330	1.377
Costo X Postre	11.168	11.559	11.964	12.382	12.816

<b>Receta por Postre</b>	<b>Costo por Postre</b>		
300 g de harina	594		
160 g de agua	2		Horno
5 g de levadura	1.050		
200 g Crema de Avellana / Arequipe	8.784	1.574	
100 g de Fresas/Bananos	738	52	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 10. *Gastos de personal*

Gastos de Personal	737.717	2
Arrendamientos	6.000.000	
Servicios	250.000	
Mantenimiento y Reparaciones	200.000	
Diversos	100.000	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 11. *Pasivos laborales*

<b>PASIVOS LABORALES 2014 y 15</b>	<b>Sobre nóminas</b>
Salarios Por Pagar	2,6%
Cesantías Consolidadas por Pagar	3,4%
Intereses Cesantías Consolid por Pagar	0,4%
Vacaciones Consolidadas por Pagar	2,4%
Liquidaciones por Pagar y prima	1,5%

Nota. Elaboración propia.

### IX.iii. Balance General

Tabla 12. *Balance General*

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>ACTIVO</b>					
Caja	5.000.000	14.922.906	24.459.543	27.425.728	34.736.837
Cuentas x Cobrar	10.000.000	11.033.618	12.174.072	13.432.405	14.820.802
Inventarios	10.000.000	15.993.667	16.473.477	16.967.681	17.476.712
Inversiones temporales	20.000.000	20.700.000	21.424.500	22.174.358	22.950.460
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>45.000.000</b>	<b>62.650.191</b>	<b>74.531.592</b>	<b>80.000.172</b>	<b>89.984.810</b>
Inversiones	3.247.862	3.361.537	3.479.191	3.600.963	3.726.996
Propiedad Planta y Equipo	25.000.000	35.000.000	45.000.000	55.000.000	75.000.000
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>28.247.862</b>	<b>38.361.537</b>	<b>48.479.191</b>	<b>58.600.963</b>	<b>78.726.996</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>73.247.862</b>	<b>101.011.728</b>	<b>123.010.783</b>	<b>138.601.135</b>	<b>168.711.807</b>
<b>PASIVO</b>					
Obligaciones Financieras CP	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Cuentas Por Pagar	5.000.000	7.996.833	8.823.400	9.735.402	10.741.670
Salarios Por Pagar	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Cesantías Consolidadas por Pagar	2.500.000	2.587.500	2.678.063	2.771.795	2.868.808
Otros Pasivos	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000

<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>18.500.000</b>	<b>21.584.333</b>	<b>22.501.463</b>	<b>23.507.197</b>	<b>24.610.478</b>
Obligaciones Financieras LP	15.000.000	25.000.000	35.000.000	30.000.000	30.000.000
Acreedores Varios	10.000.000	15.000.000	10.000.000	5.000.000	-
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>25.000.000</b>	<b>40.000.000</b>	<b>45.000.000</b>	<b>35.000.000</b>	<b>30.000.000</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>43.500.000</b>	<b>61.584.333</b>	<b>67.501.463</b>	<b>58.507.197</b>	<b>54.610.478</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	24.988.375	30.065.054	40.738.188	57.813.492	84.391.256
Reservas	4.759.487	9.362.340	14.771.132	22.280.446	29.710.073
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>29.747.862</b>	<b>39.427.394</b>	<b>55.509.320</b>	<b>80.093.938</b>	<b>114.101.329</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>73.247.862</b>	<b>101.011.728</b>	<b>123.010.783</b>	<b>138.601.135</b>	<b>168.711.807</b>

Nota. Elaboración propia.

Del balance general se resalta que la inversión inicial es de COP 43 millones. La inversión es dirigida principalmente a propiedad planta y equipo, lo que consiste en un horno, adecuación del local, mesas, sillas y barra de *toppings*. Las reservas se constituyen por las utilidades, las cuales no se van a repartir como dividendos en los primeros años. Por otro lado, el rubro de acreedores varios está compuesto por préstamos de familiares y amigos. Finalmente, las cuentas por cobrar son conformadas por clientes que utilicen tarjetas de crédito para realizar sus compras.

## IX.iv. Estado de Resultados

Tabla 13. *Estado de Resultados*

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Pizzas	306.558.059	338.244.436	373.205.973	411.781.195	454.343.620
Bebidas	41.604.308	45.904.602	50.649.382	55.884.591	61.660.920
Postres	45.983.709	50.736.665	55.980.896	61.767.179	68.151.543
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>394.146.075</b>	<b>434.885.704</b>	<b>479.836.251</b>	<b>529.432.965</b>	<b>584.156.083</b>
<b>COSTOS</b>					
Costo de Ventas	260.917.151	287.886.004	317.642.405	350.474.480	386.700.136
Gastos de Personal	46.033.541	47.644.715	49.312.280	51.038.210	52.824.547
Arrendamientos	36.000.000	37.260.000	38.564.100	39.913.844	41.310.828
Seguros	2.759.023	3.044.200	3.358.854	3.706.031	4.089.093
Servicios	12.000.000	12.420.000	12.854.700	13.304.615	13.770.276
Mantenimiento y Reparaciones	2.400.000	2.740.751	3.129.881	3.574.259	4.081.731
Depreciaciones	2.500.000	3.500.000	4.500.000	5.500.000	7.500.000
Diversos	1.200.000	1.242.000	1.285.470	1.330.461	1.377.028
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>363.809.714</b>	<b>395.737.669</b>	<b>430.647.690</b>	<b>468.841.899</b>	<b>511.653.638</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>30.336.361</b>	<b>39.148.034</b>	<b>49.188.561</b>	<b>60.591.066</b>	<b>72.502.446</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>					
Gastos de Personal	18.720.000	19.375.200	20.053.332	20.755.199	21.481.631
Diversos	1.200.000	1.242.000	1.285.470	1.330.461	1.377.028
<b>TOTAL GASTOS OPERAC. DE ADMON.</b>	<b>19.920.000</b>	<b>20.617.200</b>	<b>21.338.802</b>	<b>22.085.660</b>	<b>22.858.658</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>10.416.361</b>	<b>18.530.834</b>	<b>27.849.759</b>	<b>38.505.406</b>	<b>49.643.788</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		78%	50%	38%	29%
Financieros	227.350	235.308	243.543	252.067	260.890
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>227.350</b>	<b>235.308</b>	<b>243.543</b>	<b>252.067</b>	<b>260.890</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>					
Financieros	2.040.000	3.240.000	4.440.000	3.840.000	3.840.000



Gastos					
Extraordinarios	1.500.000	1.552.500	1.606.838	1.663.077	1.721.285
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>3.540.000</b>	<b>4.792.500</b>	<b>6.046.838</b>	<b>5.503.077</b>	<b>5.561.285</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>7.103.712</b>	<b>13.973.642</b>	<b>22.046.465</b>	<b>33.254.397</b>	<b>44.343.393</b>
<b>IMPUESTOS</b>	<b>2.344.225</b>	<b>4.611.302</b>	<b>7.275.333</b>	<b>10.973.951</b>	<b>14.633.320</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>4.759.487</b>	<b>9.362.340</b>	<b>14.771.132</b>	<b>22.280.446</b>	<b>29.710.073</b>
<b>EBITDA</b>	<b>12.916.361</b>	<b>22.030.834</b>	<b>32.349.759</b>	<b>44.005.406</b>	<b>57.143.788</b>

Nota. Elaboración propia.

El estado de resultados es proyectado principalmente teniendo en cuenta la inflación. Es importante tener en cuenta que los ingresos provienen de unos supuestos que incorporan las ventas por local de los mayores competidores de la industria y utilizando un escenario base del 50% del promedio sobre esos volúmenes.

Además, el precio fue determinado buscando estar por debajo del promedio de los precios de las pizzas personales de la competencia. El modelo tiene en consideración unos costos y gastos basados en la operación de un local. Se tiene presupuestado un gerente, y 4 vendedores de tiempo completo. Así mismo, se tiene en cuenta el arrendamiento de un local comercial por el valor de COP 3 millones de pesos mensuales. Los costos de ventas fueron determinados utilizando los supuestos, en lo que se tienen en cuenta los ingredientes necesarios para desarrollar la receta de la marca.

## IX.v. Indicadores

Tabla 14. *Indicadores*

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>LIQUIDEZ</b>					
Razon Corriente	2,42	2,90	3,31	3,40	3,66
Prueba Acida Inventarios	2	2	3	3	3
Prueba Acida Cuentas x Cobrar	2	2	3	3	3
Capital Trabajo Contable	26.500.000	41.065.857	52.030.129	56.492.975	65.374.333
Capital Trabajo Operativo	25.500.000	39.540.857	49.961.754	53.862.207	62.161.488
<b>ACTIVIDAD</b>					
Rotación Clientes	9	9	9	9	9
Rotación Proveedores	7	10	10	10	10
Rotación Inventarios	14	20	20	20	20
Ciclo Operativo	23	29	29	29	29
Ciclo Efectivo	16	19	19	19	19
<b>ENDEUDAMIENTO</b>					
Endeudamiento Total	0,59	0,61	0,55	0,42	0,32
Concentración Corto Plazo	0,43	0,35	0,33	0,40	0,45
Leverage	1,74	2,05	1,66	1,01	0,65
<b>RENTABILIDAD</b>					
ROA	0,06	0,09	0,12	0,16	0,18
ROE	0,16	0,24	0,27	0,28	0,26
<b>MARGENES</b>					
Bruto	7,7%	9,0%	10,3%	11,4%	12,4%
Operacional	2,6%	4,3%	5,8%	7,3%	8,5%
Neto	1,2%	2,2%	3,1%	4,2%	5,1%
EBITDA	3,3%	5,1%	6,7%	8,3%	9,8%

Nota. Elaboración propia.

Los indicadores reflejan un buen nivel de endeudamiento que no pasa del 60% en ninguno de los años. De la misma forma, el apalancamiento es bajo ya que la mayoría de los recursos provienen de capitalizaciones. El ROE es mayor al 20% con excepción del primer año.

Por otro lado, la rotación de inventarios y de proveedores es prácticamente igual lo que facilita la operación. En cuanto a los márgenes, es evidente que la operación es rentable, principalmente cuando se observa el margen EBITDA. La operación es costosa por los arrendamientos y salarios por lo que el margen neto se reduce considerablemente.

## IX.vi. Flujo de Caja

Tabla 15. *Flujo de Caja*

	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA		\$22.030.834	\$ 32.349.759	\$ 44.005.406	\$ 57.143.788
Var CXC	\$ -	-\$ 1.033.618	-\$ 1.140.454	-\$ 1.258.333	-\$ 1.388.397
Var inventarios	\$ -	-\$ 5.993.667	-\$ 479.810	-\$ 494.204	-\$ 509.030
Var CXP	\$ -	\$ 2.996.833	\$ 826.567	\$ 912.002	\$ 1.006.268
Var Cesantías consolidadas por pagar	\$ -	\$ 87.500	\$ 90.563	\$ 93.732	\$ 97.013
Impuestos	\$ -	-\$ 4.611.302	-\$ 7.275.333	-\$ 10.973.951	-\$ 14.633.320
<b>FCO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$13.476.581</b>	<b>\$ 24.371.291</b>	<b>\$ 32.284.652</b>	<b>\$ 41.716.322</b>
Var Inversiones	\$ -	-\$ 813.675	-\$ 842.154	-\$ 871.629	-\$ 902.136
Var Capex	\$ -	-\$10.000.000	-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000	-\$ 20.000.000
<b>flujo de caja libre</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.662.906</b>	<b>\$ 13.529.137</b>	<b>\$ 21.413.023</b>	<b>\$ 20.814.185</b>

	2018	2019	2020	2021	2022
FLUJOS CON INVERSION INICIAL	-42.988.375	2.662.906	13.529.137	21.413.023	20.814.185
<b>TIR</b>	<b>10,79%</b>				

Nota. Elaboración propia.

Tabla 16. *WACC*

<b>WACC</b>	
Tasa Libre de Riesgo (USD)	4,20%
US 10y (prom 5y)	2,15%
CDS Col 10y (prom 5y)	2,01%
Devaluación	2,00%
Beta (L)	0,89
Risk Premium	5,7%
Ke (USD)	9,26%
<b>Ke (COP)</b>	<b>11,44%</b>
Kd	10,4%
<b>Kd (1-T)</b>	<b>7,0%</b>
D/E	
Equity	50%
Deuda	50%
<b>WACC</b>	<b>9,20%</b>
Impuestos	33,0%

Nota. Elaboración propia.

El flujo de caja es positivo para todos los años. A medida que pasan los años va incrementando proporcionalmente a los ingresos. La tasa interna de retorno es mayor al WACC y al ROE lo que sugiere una buena oportunidad de inversión. Por su parte, el WACC es calculado utilizando la rentabilidad promedio de los bonos de Estados Unidos durante los últimos 5 años así como la de los CDS a 10 años de Colombia. La devaluación utilizada es del 2% ya que el riesgo es calculado en Dólares. También se utiliza una prima de riesgo del 5.7% y proporciones de deuda de capital y externa de 50% cada una.

## X. Conclusión

Para concluir, se puede decir que el modelo de negocio de la pizzería integrando en su cadena de valor desde el campo hasta la ciudad, con empleados desmovilizados que formen parte de un programa de reinserción y voluntad de cambio, puede llegar a ser un modelo exitoso si se evalúan los números y el mercado; sin embargo, la clave está en lograr hacer una comunicación y convencer al público objetivo de que vale la pena apoyar el cambio, ser parte de una iniciativa que solo surge como una solución a un problema actual al que se enfrenta el país.

Su alcance es poderoso en el sentido de ejemplo, impacto social, empleo, entre otros, pero esa limitación política puede representar un reto importante; por eso es fundamental desligar el modelo de negocio de cualquier gobierno, educar al consumidor sobre cómo este negocio no surge de una preferencia política sino como un aporte desde el sector privado para el desarrollo del país.

Las consecuencias a futuro pueden resultar siendo un crecimiento de la empresa, incrementar el número de puntos de venta, y seguir trabajando por este grupo de personas que deseen un cambio para ellos mismos y para la sociedad.

Según las proyecciones financieras realizadas, el modelo de negocio es rentable. Basados en los supuestos macroeconómicos, los precios de mercado obtenidos y las demás cotizaciones para lo que el modelo de negocio contempla para poder empezar a operar un establecimiento e comercio de este tipo, las proyecciones financieras arrojan resultados positivos. La inversión inicial por parte de los socios capitalistas no es alta, en comparación a los flujos de caja que el negocio genera. Por otro lado, La maquinaria y equipo necesarios para poder realizar las actividades de operación no es de un costo alto y la depreciación es lineal y duradera.

El modelo de negocio no contempla la distribución de utilidades en los primeros años ya que la intención es reinvertir esos recursos y a la vez ahorrarlos para poder montar un segundo punto de venta. La principal razón del éxito financiero del modelo son los altos márgenes y los bajos costos para la operación. Es importante resaltar que las proyecciones son hechas partiendo de una estimación base que contempla volúmenes de apenas el 50% de las ventas promedio de un punto de venta del promedio de competidores. Lo que deja un alto espacio para potencial crecimiento.

A partir de esta investigación puede surgir otra cuestión, y es ¿qué tan dispuesto está el consumidor colombiano a apoyar este tipo de iniciativas, sin haber sido educados en el tema, en esta coyuntura actual tan tensa y habiendo sufrido tantos años de guerra? Es muy posible que a medida que vaya avanzando este emprendimiento posiblemente se pueda contestar esta pregunta.

## XI. Bibliografía

- Agencia para la Reincorporación y la Normalización. (s.f.). Agencia Colombiana para la Reincorporación. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia>.
- Castellanos Krull, C. (Junio 27, 2017). La importancia del servicio al cliente en un restaurante. Recuperado de: <http://blog.elinsignia.com/2017/06/27/la-importancia-del-servicio-al-cliente-en-un-restaurante-marcelo-oscar-vazquez/>
- Delegación del Gobierno Nacional. (2006). Delegación de Paz de las FARC EP. Acuerdo Final. El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/contenido/politica/proceso-de-paz/ARCHIVO/ARCHIVO-16682558-0.pdf>.
- Domino's Pizza. (s.f.). Menú. Recuperado de: <https://www.dominos.com.co/>
- Equipo Semana. (2016). Guía práctica de lo acordado en La Habana. Revista Semana. Recuperado de: <http://www.semana.com/nacion/articulo/acuerdos-de-paz-con-las-farc-firmados-en-la-habana/491173>
- Equipo técnico Banco de la República. (2017). Informe sobre Inflación. Recuperado de: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi\\_jun\\_2017.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi_jun_2017.pdf)
- Jaramillo, Sergio. (2013). La Paz Territorial. Oficina del alto comisionado para la paz. Recuperado de: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36964525/La\\_Paz\\_Territorial\\_version\\_final.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1487563861&Signature=i%2BpqzN3ooUcd3FFR%2FfNSjaL%2BIrQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLA\\_PAZ\\_TERRITORIAL.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36964525/La_Paz_Territorial_version_final.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1487563861&Signature=i%2BpqzN3ooUcd3FFR%2FfNSjaL%2BIrQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLA_PAZ_TERRITORIAL.pdf)
- Jeno's Pizza. (s.f.). Menú. Recuperado de: <http://www.jenospizza.com.co>
- Karen's Pizza. (s.f.). Menú. Recuperado de: <http://www.karenpizza.com>

León López, G. (2003). Diseño de la estructura de canales de distribución, la estrategia de la cadena de abastecimiento y su respectivo plan de acción para la empresa Castor data Ltda. (Tesis de ingeniería industrial, Pontificia universidad Javeriana). Recuperado de:  
[http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/te sis142.pdf](http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/te%20sis142.pdf).

Llorente, Maria Victoria. (2015). Que Hacemos. Fundación Ideas para la paz. Recuperado de:  
<http://www.ideaspaz.org/foundation/about>

Lozano Garzón, Rolando. (Junio 20, 2016). Las movidas que cambiaron tajada del negocio de la pizza en el país. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16625228>

Lozano Sepúlveda, Jefferson Emilio. (2014). La vinculación laboral: generación de empleos para desmovilizados. Recuperado de:  
<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7619/1/0508707-p-14-S.pdf>.

Macías, J. A. (2015). 7.843 desmovilizados tienen empleo formal en Colombia. Recuperado de:  
<http://www.elcolombiano.com/colombia/desmovilizados-buscan-oportunidades-en-el-pais-MG1844259>.

Montero, Lucía. (Julio 9, 2017). Las Redes Sociales para restaurantes con ejemplos reales. Recuperado de: <https://es.semrush.com/blog/redes-sociales-para-restaurantes-ejemplos/>.

Nasi, Carlo. (2007). Cuando Callan los Fusiles. Grupo Editorial Norma/ Universidad de los Andes. Recuperado de:  
[https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=joUpMGji98oC&oi=fnd&pg=PA15&dq=acuerdo+de+paz+colombia&ots=FCzXM43w\\_m&sig=hjO\\_6XFUmEy096i8pOIWQmhIzFg#v=onepage&q=acuerdo%20de%20paz%20colombia&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=joUpMGji98oC&oi=fnd&pg=PA15&dq=acuerdo+de+paz+colombia&ots=FCzXM43w_m&sig=hjO_6XFUmEy096i8pOIWQmhIzFg#v=onepage&q=acuerdo%20de%20paz%20colombia&f=false).

Nussio, E. (2012). La vida después de la desmovilización. Percepciones, emociones y estrategias de exparamilitares en Colombia. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.



Papa Jhon's. (s.f.). Menú. Recuperado de: <https://www.papajohns.com.co>.

Pizza Hut. (s.f.). Menú. Recuperado de: <https://pizzahut.com.co>

Pizzas Piccolo. (s.f.). Menú. Recuperado de: <http://www.pizzaspiccolo.com.co>

Redacción judicial. (Enero 28, 2013). El Espectador. Recuperado de:  
<http://m.elespectador.com/noticias/judicial/articulo-400958-desmovilizados-su-suerte>.

Rettberg, Angelika. (2003). Diseñar el futuro. Revista Estudios Sociales. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2349580>.

Roldán Castellanos, Laura. (2013). La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia. Recuperado de:  
<http://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/documents/3722972/4350738/6+la+inclusi%C3%B3n+laboral+107-124.pdf/6570fa55-76cb-4c55-8f37-06f5bf6764cb>.

Semana.com. (2012). 5 Historias ejemplares. Sostenibilidad Semana. Recuperado de:  
<http://sostenibilidad.semana.com/hablando-verde/informe-especial/articulo/historias-ejemplares/28847>.