

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y ECONOMICAS
INGENIERIA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

REINGENIERIA ADMINISTRATIVA-MARKETING,
ORGANIZACIONAL, OPERATIVA Y FINANCIERA DEL NEGOCIO
PIZZA PISA DE SALINERITO



AUTORES:

JOHAYRA ADRIANA LOPEZ GUEVARA
FABIAN FERNANDO NAVARRETE LOAIZA
MILTON JAVIER SOTOMAYOR GUEVARA

DIRECTOR:

ING. JORGE LUIS MIRANDA

GUAYAQUIL - ECUADOR

2004

DEDICATORIAS

A mis padres por su infinito amor, comprensión y
dedicación, en especial a la memoria de
mi madre que me acompaña cada
día de mi vida.

J.A.L.G.

A mis padres y hermanos por su
incondicional apoyo en mi vida.

M.J.S.G.

A mis padres por su amor y porque nunca terminaré
de agradecer lo que han hecho por mí,
a Johanna por su cariño y
apoyo incondicional.

F.F.N.L.

TRIBUNAL DE GRADUACION.

Dr. Hugo Arias
Presidente del Tribunal

Ing. Jorge Luis Miranda
Director del Proyecto

Msc. María Elena Romero
Vocal Principal

Ing. Oscar Mendoza
Vocal Principal

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este proyecto, corresponden exclusivamente a los autores y los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

1.	SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	1
1.1.	Antecedentes	1
1.2.	Información General del Negocio	5
1.2.1.	Flujo de Trabajo del Negocio	5
1.2.2.	Capital de Trabajo	6
1.2.3.	Organigrama Funcional	7
1.2.4.	Gastos	10
1.2.5.	Costos	10
1.2.6.	Operaciones	11
1.2.6.1.	Flujo de Operación del Servicio en el Local	11
1.2.6.2.	Flujo de Trabajo del Servicio a Domicilio	14
1.2.7.	Ventas	17
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE MERCADO.	19
2.1.	Análisis del proveedor	19
2.2.	Análisis del Consumidor	20
2.2.1.	Perfil del Cliente Actual.	21
2.2.1.1.	Análisis de los resultados de la encuesta.	23
2.2.1.1.1.	Conclusiones y Recomendaciones	28
2.2.2.	Gustos y Preferencias del Consumidor.	30
2.2.2.1.	Prueba Piloto	31
2.2.2.1.1.	Análisis de la Prueba Piloto	32
2.2.2.2.	Segmentación y Tamaño de la muestra	33
2.2.2.3.	Plan de Estratificación	36
2.2.2.4.	Método de Muestreo	38
2.2.2.5.	Análisis de la Encuesta.	38
2.2.2.5.1.	Conclusiones y Recomendaciones	45
2.2.3.	Información Secundaria del Consumidor	47
2.3.	Análisis de la Competencia	48
2.3.1.	Mapping	48
2.3.1.1.	Aplicaciones del Mapping a la Segmentación	49
2.4.	Análisis de Competitividad.	53
2.5.	Deficiencias del Negocio	55

3.	REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA Y DE MARKETING	60
3.1.	Reposicionamiento	62
3.2.	Definición y Fortalecimiento del Negocio	66
3.2.1.	¿A quiénes se debe buscar como clientes?	67
3.2.2.	¿Qué productos o servicios se debe ofrecer?	68
3.2.3.	¿Cómo debo prestar estos servicios a los clientes?	68
3.2.4.	Mapa Posicional del Negocio	70
3.3.	Implementación de la Cadena de Valor del Negocio	71
3.4.	Creación de un Sistema de Refuerzos	79
3.4.1.	¿Qué es un Sistema de Refuerzos?	80
3.4.2.	Diagrama Causal de Pizza Pisa	83
3.5.	Establecimiento de la Escala Estratégica del Negocio	85
3.6.	Características a seguir para el Desarrollo del Sistema de Franquicias	88
3.6.1.	Concepto. Desarrollo de un Sistema de Franquicia	89
3.6.2.	Partes Integrantes	92
3.6.3.	Formato	93
3.6.4.	Servicios y Productos que Otorga el Negocio	94
3.6.5.	La marca o Nombre Registrado	95
3.6.6.	Regalías y Acuerdos	96
3.7.	Plan de Mercado	100
3.7.1.	Marketing Operativo	101
3.7.1.1.	Misión	101
3.7.1.2.	Visión	101
3.7.1.3.	Objetivos	102
3.7.1.3.1.	Objetivos Generales	102
3.7.1.3.2.	Objetivos Específicos	102
3.7.1.4.	Análisis Cuña	103
3.7.1.5.	Marketing Estratégico	114
4.	REINGENIERIA ORGANIZACIONAL	120
4.1.	Desarrollo del Ambiente Organizacional	121
4.1.1.	Cultura	123
4.1.2.	Estructura	123
4.1.2.1.	Implementación del Organigrama Funcional del Sistema de Franquicias	124
4.1.2.2.	Implementación del Organigrama Funcional para el Franquiciatario	125
4.1.3.	Personal	125
4.1.3.1.	Estatuto de Responsabilidad	126
4.1.3.1.1.	Estatuto de Responsabilidad del Sistema de Franquicias	127
4.1.3.1.2.	Estatuto de Responsabilidad del Negocio	135
4.1.4.	Incentivos	140

5.	REINGENIERIA OPERATIVA	141
5.1.	Implementación del Sistema de Costeo por Ordenes	141
5.1.1.	Lineamientos para el Refinamiento del Sistema de Costeo	144
5.2.	Estructura de Costos de la Empresa	145
5.2.1.	Materia Prima	147
5.2.2.	Mano de Obra Directa.	150
5.2.3.	Costos Indirectos de Fabricación	152
5.2.4.	Comparación del Costo Anterior y el Costeo a Implementar	153
5.3.	Determinación de la Estructura para un Manual de Operaciones y Servicio	155
5.3.1.	Medidas para el Control y Supervisión de los Estándares del Producto.	158
6.	REINGENIERIA FINANCIERA	160
6.1.	Estimación de los Ingresos del Franquiciatario	160
6.2.	Análisis Financiero	163
6.2.1.	Costo de Capital	163
6.2.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias	167
6.2.3.	Flujo de Efectivo	169
6.2.4.	Balance General	172
6.2.5.	Índices Financieros	173
6.2.5.1.	Razones de Liquidez	173
6.2.5.1.1.	Razón Circulante	173
6.2.5.2.	Razones de Deuda	174
6.2.5.2.1.	Razón Deuda de Capital	174
6.2.5.2.2.	Razón Deuda a Activos Totales	174
6.2.5.3.	Razones de Actividad	175
6.2.5.3.1.	Rotación de Activos Totales	175
6.2.5.4.	Razones de Rentabilidad	175
6.2.5.4.1.	Margen de Utilidad Bruta	175
6.2.5.4.2.	Margen de Utilidad Neta	176
6.2.5.4.3.	Rendimientos de la Inversión de Accionistas (ROE)	176
6.2.6.	Análisis de Sensibilidad	177
6.2.6.1.	Variación del Factor de Demanda en un $\pm 5\%$	178
6.2.6.2.	Variación del Factor Costos en un $\pm 5\%$.	179
6.2.6.3.	Resumen de los Escenarios.	180

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones
Recomendaciones

BIBLIOGRAFIA ANEXOS

Índice de Tablas

	Título	PG
Tabla 1.1	Características del Producto.	5
Tabla 1.2	Lista de Ingredientes	6
Tabla 1.3	Lista de Empleados de Pizza Pisa	8
Tabla 1.4	Costo del Producto por tamaño (en dólares).	10
Tabla 2.1	Tabla de Proveedores de Pizza Pisa	20
Tabla 2.2	Porcentaje del mercado meta con respecto a la Población de Guayaquil	33
Tabla 2.3	Población de Guayaquil	33
Tabla 2.4	Segmentación desagregada por nivel socio-económico en Guayaquil	34
Tabla 2.5	Definición de la Población.	34
Tabla 2.6	Segmentación del mercado	37
Tabla 2.7	Participación de Mercado y Posicionamiento del Negocio y Competidores	50
Tabla 2.8	Análisis del Mapping.	51
Tabla 2.9	Análisis de Competitividad	54
Tabla 5.1	Ingredientes para la Masa	148
Tabla 5.2	Ingredientes para la Pasta de Tomate.	148
Tabla 5.3	Costos de Materia Prima por Tamaño del Producto.	149
Tabla 5.4	Costos de Mano de Obra Directa por Tamaño del Producto.	151
Tabla 5.5	Costos Indirectos de Fabricación.	152
Tabla 5.6	Costo Total del Producto por Tamaño	153
Tabla 5.7	Comparación de Costo Total del Producto	154
Tabla 5.8	Pesos Estándar de los Ingredientes	159
Tabla 6.1	Ventas en unidades mensuales y anuales estimadas	161
Tabla 6.2	Ingresos estimados por tamaño de producto	162
Tabla 6.3	Costos estimados por tamaño de producto	162
Tabla 6.4	Capitalizaciones de mercado con sus Betas	164
Tabla 6.5	Beta del Portafolio.	164
Tabla 6.6	Calculo de la Tasa de Descuento Ponderada del Proyecto.	167
Tabla 6.7	Utilidad del Ejercicio Proyectada para los próximos 7 años	168
Tabla 6.8	Flujo de Efectivo Proyectada para los próximos 7 años	170

Índice de Gráficos

	Título	PG.
Gráfico 1.1	Organigrama Actual de la Empresa	9
Gráfico 1.2	Gráfico del Flujo de Operación del servicio en el local	12
Gráfico 1.3	Gráfico del Flujo de Trabajo del servicio a domicilio	15
Gráfico 1.4	Gráfico de Ventas de las Unidades por el Tamaño del Producto	17
Gráfico 3.1	Participación de Mercado de Pizza Pisa	66
Gráfico 3.2	Mapa Posicional del Negocio	70
Gráfico 3.3	Gráfica de la Cadena de Valor.	76
Gráfico 3.4	Gráfica del Sistema de Valor	77
Gráfico 3.5	Gráfica del Sistema Actual de Actividades	83
Gráfico 3.6	Gráfica del Nuevo Sistema de Refuerzos.	84
Gráfico 3.7	Gráfica de la escala estratégica	86
Gráfico 3.8	Gráfica del Análisis Cuña	104
Gráfico 3.9	Gráfica Nueva Imagen de Pizza Pisa	113
Gráfico 4.1	Gráfica del Ambiente Organizacional	122
Gráfico 4.2	Gráfica del Organigrama Funcional del Sistema de Franquicias.	124
Gráfico 4.3	Gráfica del Organigrama Funcional para el Franquiciatario	125
Gráfico 6.1	Período Real de Recuperación de la Inversión.	171
Gráfico 6.2	Análisis de Sensibilidad sobre las Ventas	178
Gráfico 6.3	Análisis de Sensibilidad sobre los Costos	179

INTRODUCCION

El tema de nuestro proyecto encierra un concepto administrativo que ha revolucionado al mundo en los últimos años, el que implica el rediseño y mejora de los procesos para la maximización de la calidad, servicio y rapidez, esto es el concepto de Reingeniería, el cual va hacer empleado por nosotros para el desarrollo del Sistema de Franquicias del negocio Pizza Pisa de Salinerito.

Para realizar el proceso de reingeniería en el negocio, nos enfocaremos en el análisis de datos primarios obtenidos de la situación actual de la empresa y la realización de estudios de mercado dirigidos al cliente ,consumidores potenciales del producto-servicio a ofertar y análisis de competitividad de las franquicias existentes que ofrecen este producto; una vez tabulados,

analizados los mismos se determinaran las deficiencias y los posibles cambios a implementar en el negocio, los cuales incluirán un replanteamiento del plan administrativo dirigidos principalmente a la venta de franquicias, como parte fundamental de la estructura de ingresos del negocio.

En este proyecto nos enfocaremos en el análisis y establecimiento de un sistema de franquicias el cual producirá un mayor nivel de ventas, plazas de trabajo incluso mayor conocimiento acerca de esta pizzería

Parte de los objetivos planteados se inclinarán a estandarizar los procesos para lograr la homogenización de gustos en los consumidores potenciales de este producto – servicio. El mantener un precio económico como elemento diferenciador, bajos costos como ventaja competitiva y el manejo de la relación con el cliente son factores que influirán en el cumplimiento de la escala estratégica a plantear en este proyecto.

El equilibrio entre los recursos y las actividades del negocio permitirán un fortalecimiento en el mercado, difícil de imitar por la competencia. Buscando un rejuvenecimiento de la marca y solidez

financiera, se espera alcanzar un rápido crecimiento cumpliendo siempre con lo que es vital para el negocio, las expectativas de los clientes.

Los cambios propuestos permitirán mejorar la imagen y los procesos de este negocio muy conocido en esta ciudad, el cual representa una fuerte competencia en este mercado, con lo que esperamos aportar cambios beneficiosos y de gran ayuda al crecimiento del mismo a través de este proyecto.

CAPITULO I

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES

Pizza Pisa de Salinerito, es una empresa dedicada desde hace cuatro años a la elaboración de pizzas con gran variedad de ingredientes, tamaños y muy buen sabor. La metodología en esta empresa esta orientada al servicio en el local y a domicilio.

Al establecer el proyecto Pizza Pisa de Salinerito, la misión de su creador era levantar un negocio que estaba con problemas. El antiguo negocio ubicado en la ciudadela Urdesa era un local de Delicatessen el cual se dedicaba a la venta y distribución de quesos y embutidos elaborados por las Cooperativas dirigidas por Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda en la parroquia rural Salinas.

El proyecto de la pizzería fue presentado a finales del año 1999 el cual fue rechazado por la Fundación, a tanta insistencia del creador del proyecto, fue aprobado pero la Fundación no tenía el capital necesario para iniciar con el mismo.

El señor Osvaldo Serratore creador y director del proyecto consiguió el capital para empezar con el negocio, esto ocurrió en Marzo de 2000 fecha en la cual se da comienzo con el proyecto. Para empezar con el negocio de la pizzería su director adoptó como estrategia de penetración de mercado la degustación de la pizza a los clientes que iban a comprar quesos, jamones y embutidos en general.

La degustación de pizza tomó un tiempo aproximado de 3 meses, gracias a la buena acogida que tuvo se empezó a comercializar en Julio del 2000 con mucho éxito.

Pizza Pisa de Salinerito era la única pizzería que ofrecía una pizza de 47 centímetros de diámetro con 20 porciones, además con un sabor exquisito gracias a que es elaborada en el momento.

Debido a la gran demanda en el negocio, el director del proyecto decidió ofrecer servicio a domicilio y viendo la gran afluencia de pedidos a las ciudadelas del norte fue necesario abrir otro local, ubicado exactamente en la ciudadela Garzota.

Este local tiene la misma aceptación que el local de Urdesa; pero tiene una mayor afluencia de clientes debido a su excelente ubicación y mayor número de viviendas que circundan el local.

Como todo negocio en etapa de crecimiento presenta algunos problemas; Pizza Pisa de Salinerito no fue la excepción y presentó serias deficiencias en la parte financiera y contable del negocio que hasta la actualidad se tratan de solucionar.

Por los problemas antes mencionados el creador del negocio tuvo que buscar estrategias de crecimiento y de inversión para lo cual está implementando un sistema de franquicias dentro de la ciudad de Guayaquil con una proyección nacional.

Los posibles puntos para la concesión de franquicias serán Garzota, Centro (9 de Octubre y Pedro Carbo), Sur (El Oro y Chimborazo), Samborondón, y un punto de venta a domicilio por desarrollarse en Los Ceibos.

Nuestro proyecto plantea una reingeniería global en sus procesos basándonos en la estrategia que ha adoptado el director del proyecto, el desarrollar un sistema de franquicias; que con la ayuda de las herramientas y estrategias propuestas por los autores traerán consigo una mayor participación en el mercado y mejor posicionamiento.

1.2 INFORMACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO.

1.2.1 Flujo de Trabajo del Negocio.

Durante su trayectoria Pizza Pisa de Salinerito ha dirigido sus esfuerzos a los estratos sociales medio y alto en forma general; consumidores con poder adquisitivo y decisión de compra; los principales clientes de Pizza Pisa son: las familias, grupos de amigos, parejas, etc. El negocio ofrece variedad de tamaños e ingredientes para la satisfacción de los consumidores de pizzas entre los cuales mencionamos: Grande, Mediana, Pequeña y Kid.

Tabla 1.1
Características del Producto

Tamaños	# de Porciones	Diámetro
Grande	20 Porciones	47 centímetros
Mediana	12 Porciones	36 centímetros
Pequeña	6 Porciones	25 centímetros
Kid o Personal	2 Porciones	16 centímetros

Fuente: Pizza Pisa
Elaborado por los autores

Pizza Pisa presenta variedad de ingredientes clasificados en: embutidos, vegetales y varios; los cuales pueden formar parte de la imaginación del cliente, en el momento de armar su pizza satisfaciendo sus gustos y preferencias.

Tabla 1.2
Lista de Ingredientes

Embutidos	Vegetales 1	Vegetales 2
Jamón	Hongos	Pimiento Verde
Salame	Choclo	Pimiento Rojo
Peperoni	Aceitunas	Cebolla
Tocino	Durazno	Tomate
Chorizo	Piña	Ajo
Lomo Canadiense		
Carne		Varios
Pollo		Anchoas
Jamón Glaceado		Prociuto
Chorizo Español		Bondiola
Extra Queso		

Fuente: Pizza Pisa

Elaborado por los autores

Además ofrece bebidas en las que incluye colas de 2 litros , ½ litro , vasos (12 onzas), cervezas , agua, té, café y vinos.

1.2.2 Capital de Trabajo

Pizza Pisa inició sus operaciones invirtiendo ocho mil dólares para su proceso de producción y acondicionamiento del Local. En el proceso de producción mediante la compra de maquinarias e insumos, mientras que para el acondicionamiento del mismo se invirtió en mobiliario, adecuaciones en las instalaciones, accesorios de cocina, vajillas y cubiertería. (Ver anexo No. 1).

1.2.3 Organigrama Funcional

En el actual organigrama del negocio se toma en cuenta los procesos de operaciones y de servicio al cliente; para lo cual se han designado departamentos de compras, operaciones y financiero los que están bajo el control y supervisión del director del proyecto.

Pizza Pisa de Salinerito consta con 40 empleados los cuales los hemos dividido en 4 grupos para una mejor apreciación de su desempeño en el negocio.

A continuación presentaremos una tabla, especificando el cargo y el número de empleados en el mismo.

Tabla 1.3
Lista de Empleados de Pizza Pisa

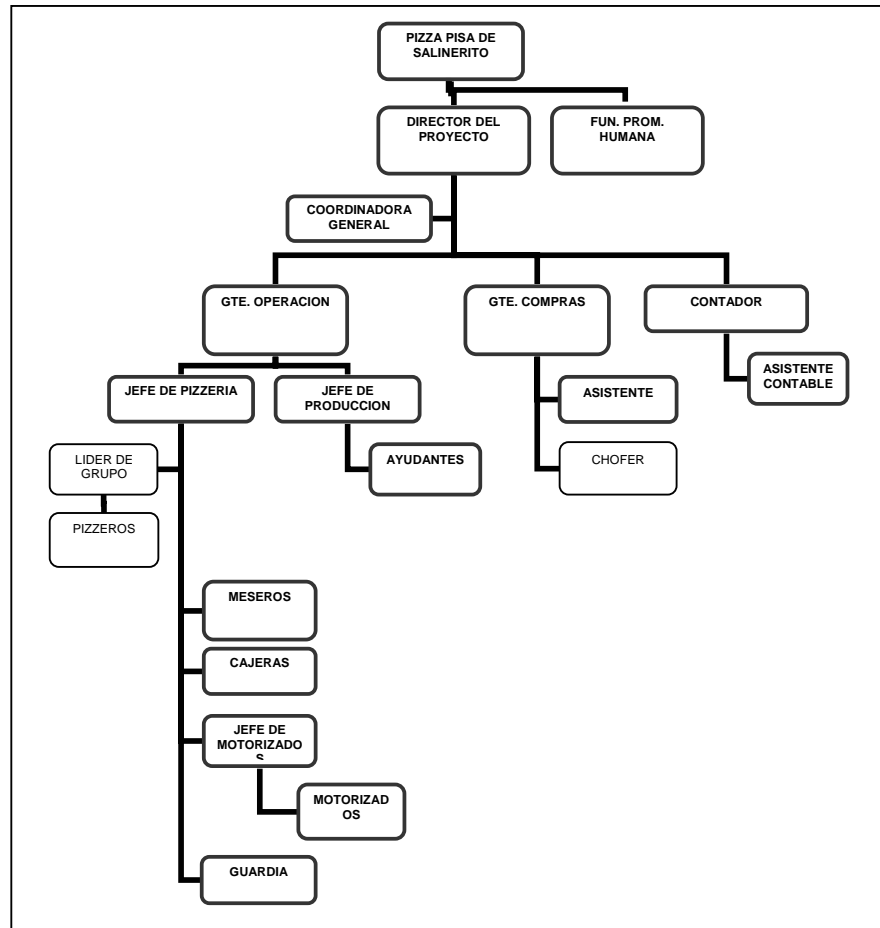
Nombre del Cargo	Cantidad
ADMINISTRACION	
Director del Proyecto	1
Coordinadora General	1
Gerente de Operaciones	1
Gerente de Compras	1
DPTO. CONTABILIDAD	
Contador	1
Asistente del Contador	1
OPERACION	
Jefe de Pizzería	2
Cajeras	4
Meseros	4
Pizzeros	12
Motorizados	6
Guardián	1
PRODUCCION DE PASTA DE TOMATE	
Jefe de Producción	1
Asistentes de Producción	3
Bodeguero	1
Chofer	1

Fuente: Pizza Pisa

Elaborado por los autores

A continuación presentaremos el organigrama funcional actual del negocio:

Gráfico 1.1
Organigrama Actual de la Empresa



Fuente: Pizza Pisa
Elaborado por los autores

1.2.4 Gastos

Los gastos fijos y variables en los que incurre son agua, luz, teléfono del local y oficinas, mantenimientos de las instalaciones y maquinarias, útiles de limpieza, suministros de oficina, anuncios de publicidad y los gastos que incluyen los sueldos y beneficios del personal administrativo.

1.2.5 Costos

El sistema de costeo que actualmente se lleva en el negocio está basado en el costo unitario de la materia prima utilizada en el producto de acuerdo al tamaño del mismo.

En el cuadro que se presenta a continuación solo esta costeado la pizza base que esta compuesta de: masa, pasta de tomate y queso, cada ingrediente en distintas porciones según el tamaño de la pizza.

Tabla 1.4
Costo del Producto por Tamaño
En Dólares

Tamaños	Costo
Grande	\$3.99
Mediana	\$2.43
Pequeña	\$1.42
Kid o Personal	\$0.84

Fuente: Pizza Pisa

Elaborado por los autores

Para determinar los costos presentados en la Tabla 1.4, se hace uso de una hoja de cálculo de Excel donde se encuentran ya ingresados las medidas de los ingredientes según el tamaño de la pizza y el costo actualizado de cada ingrediente. (Ver Anexo 2)

Además se tiene los costos de los ingredientes extras que mencionamos en la Tabla 1.2 , que el cliente puede escoger para armar su pizza.

1.2.6 Operaciones.

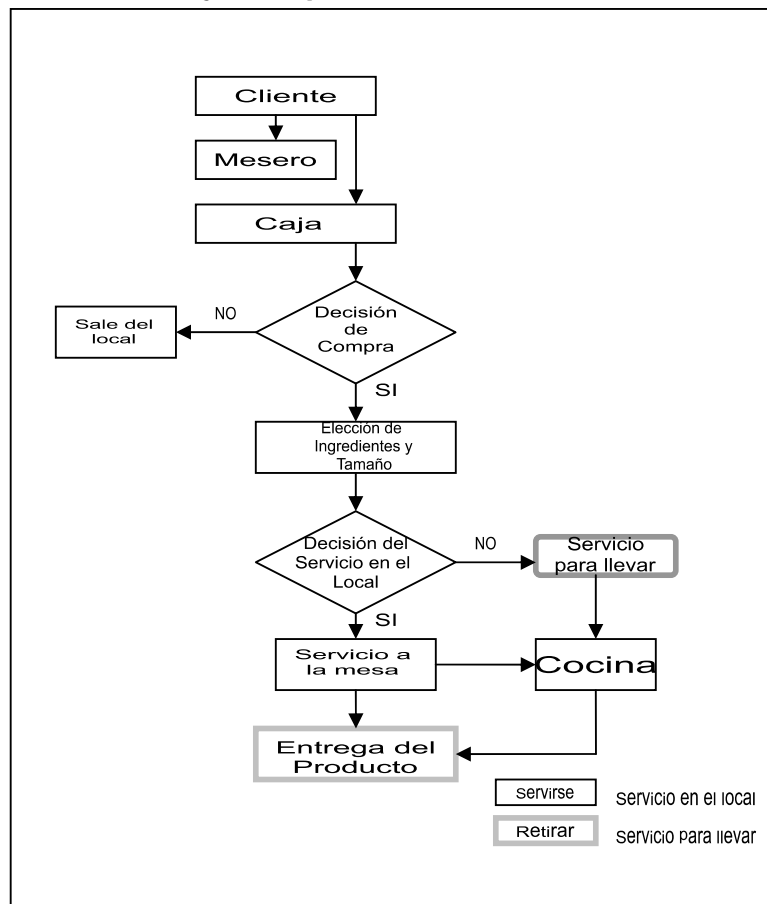
Todo el proceso que sigue el negocio desde que el cliente llega al local o desde que hace la llamada para ordenar el pedido hasta la entrega del producto se lo detalla en el siguiente esquema:

1.2.6.1 Flujo de Operación del Servicio en el Local

En el siguiente gráfico presentamos el Flujo de operación del servicio ofrecido dentro del local.

Gráfico 1.2

Gráfico del Flujo de Operación del Servicio en el Local



Cliente: Generalmente la persona ingresa al local, si es primera vez que acude al mismo el cliente espera que le tomen el pedido en la mesa; si no se acerca a la caja hacer él mismo su pedido.

Mesero: Este informa al cliente nuevo que el pedido tiene que hacerse en caja y le entrega un menú para que el cliente se guíe mejor al momento de armar su pizza.

Caja: El cliente cotiza los precios de los diferentes tamaños e ingredientes que la pizzería ofrece.

Decisión de Compra: El cliente decide si comprar o buscar otro local que se ajuste mejor a sus expectativas y presupuesto.

Elección de Ingredientes y Tamaño: Si el cliente decide comprar la pizza, el mismo tiene que escoger los ingredientes que desea que lleve su pizza y su tamaño.

Decisión del servicio en el Local: El cliente especifica en el momento de la compra si se va a servir el producto en el local o si lo desea para llevar.

Servicio para llevar: Si el cliente desea la pizza para llevar, algunas veces se retira y vuelve mas tarde a ver su pizza o sino espera dentro de la pizzería.

Servicio a la mesa: Si el cliente desea la pizza para servirse en el local, los meseros inmediatamente lo atienden llevándole los platos, cubiertos, especias, servilletas y bebidas si el cliente ha solicitado.

Cocina: Cuando el cliente cancela su pedido en caja se imprime la factura e inmediatamente en la cocina se imprime una copia del pedido con su respectivo número de orden. Los pizzeros arman el producto de acuerdo con lo que especifica la orden, este proceso comienza estirando la masa y dando la forma a la misma para luego agregar la pasta de tomate, el queso y demás ingredientes que haya elegido el cliente, después de armar la pizza se la ingresa al horno a un tiempo promedio de 8 a 10 minutos, sale del horno y es cortada, si es para llevar se la coloca en una caja caso contrario se la coloca en unas bases de madera.

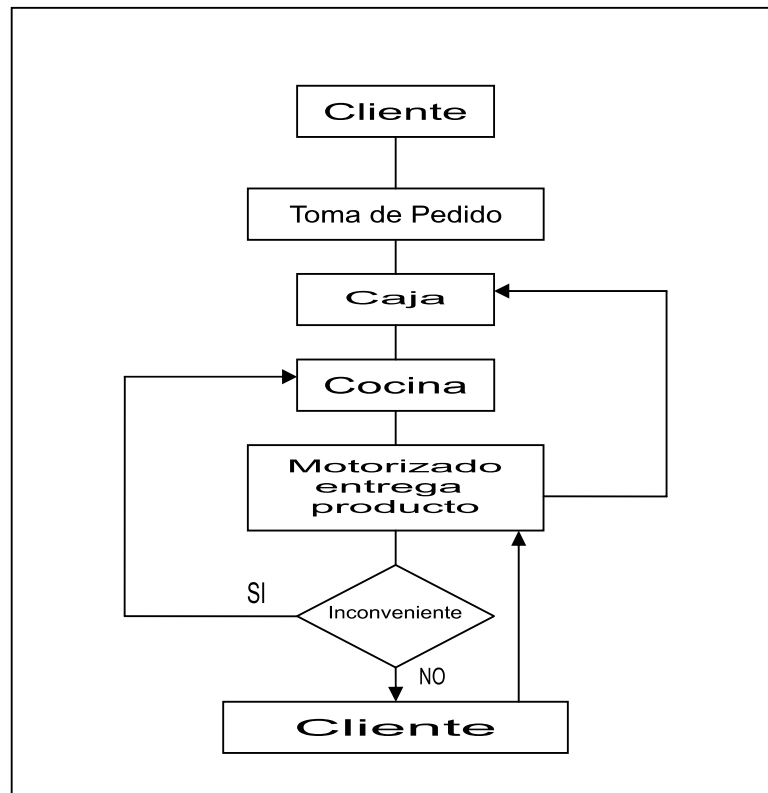
Entrega del Producto: Una vez horneado el producto el pizzero llama por el número de orden luego el mesero lleva la pizza a su respectivo dueño y se la sirve; si es para llevar el cliente mismo retira su pizza.

1.2.6.2 Flujo de Trabajo del Servicio a Domicilio

En el gráfico 1.3 mostramos el flujo de trabajo utilizado para el servicio a domicilio.

Gráfico 1.3

Gráfica del Flujo de Trabajo del Servicio a Domicilio



Fuente: Pizza Pisa
Elaborado por los autores

Cliente: El cliente realiza la llamada a la pizzería para ordenar su pizza eligiendo los ingredientes y tamaño que desee.

Toma del Pedido: La recepcionista toma el pedido con la dirección del domicilio donde tiene que entregar la pizza y le informa el total a pagar con el recargo por motorizado. Luego imprime la orden y llama a un mesero para que lleve la orden hasta la caja.

Caja: Aquí es digitada e impresa nuevamente la orden.

Cocina: Cuando la cajera imprime nuevamente la factura inmediatamente en la cocina se imprime una copia del pedido con su respectivo número de orden. Los pizzeros arman la pizza de acuerdo con lo que especifica la orden, este proceso comienza estirando la masa y dando la forma a la misma para luego agregar la pasta de tomate, el queso y demás ingredientes que haya elegido el cliente, después de armar la pizza se la ingresa al horno a un tiempo promedio de 8 a 10 minutos, sale del horno, es cortada y colocada en una caja.

Motorizado entrega Producto: Cuando la orden esta lista el motorizado retira la pizza y la lleva al lugar de su destino.

Inconvenientes: Si el motorizado no a tenido inconvenientes al llegar al domicilio entrega la pizza, si tuvo inconvenientes puede que el cliente ya no desee la pizza por alguna razón, el motorizado regresa con la pizza.

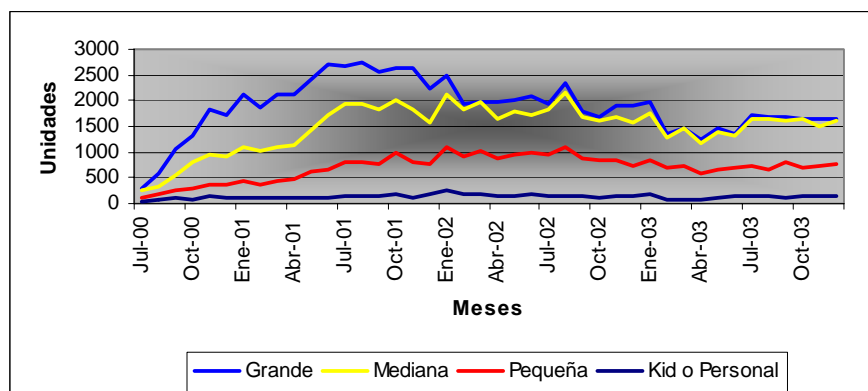
Cliente: El cliente recibe el producto y cancela por el mismo al motorizado. Este regresa al local y entrega el dinero a la cajera, si no ha entregado el producto lo regresa a la cocina y explica los motivos.

1.2.7 Ventas

Pizza Pisa en sus inicios tuvo una gran acogida en el mercado guayaquileño especialmente por el tamaño de su pizza grande que es de 47 cm. de diámetro, siendo la primera marca en Guayaquil en vender pizzas de tamaño extra familiar, complementado con sus cómodos precios y exquisito sabor. En el siguiente gráfico presentamos el nivel de ventas mensual de Pizza Pisa durante todos sus tres años en el mercado de comidas rápidas.

GRAFICO 1.4

Ventas de las Unidades Por el Tamaño del Producto



Fuente: Pizza Pisa

Elaborado por los autores

Como podemos apreciar el nivel de ventas en este ultimo año ha disminuido debido a la gran cantidad de competidores que surgieron a raíz de que Pizza Pisa tuvo éxito con su pizza extra familiar y con su idea de que los clientes armen sus pizzas con los ingredientes que más les gusten. La competencia copió esta idea y le agregó promociones.

CAPITULO II

ANALISIS DE LA SITUACION DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL PROVEEDOR

Pizza Pisa es una empresa que mantiene buenas relaciones con sus proveedores; especialmente con Fundación Promoción Humana Diócesana de Guaranda que es su principal proveedor y bajo el concepto de integración vertical mantienen de manera correcta el flujo de insumos para poder satisfacer el nivel de demanda.

El detalle de los principales proveedores e insumos se especifica en la siguiente Tabla:

Tabla 2.1
Tabla de Proveedores de Pizza Pisa

Proveedores	Insumo
Fundación Promoción Humana Diocesana	Quesos y Embutidos
Industrial Molinera	Harina
Central de Transferencia	Tomate
Coca Cola Company	Gaseosas
Grupasa	Cajas
Diseños Cía. Ltda.	Uniformes

Elaborado por los autores

2.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Para poder definir los gustos y preferencias del consumidor en el mercado, con respecto al negocio del servicio de comidas rápidas específicamente en las pizzerías; se ha tomado en cuenta algunos conceptos básicos sobre el comportamiento del consumidor y obtención de información primaria a base de encuestas junto con estadísticas de fuentes internas y externas como información secundaria.

Para efectuar este análisis hemos decidido realizar dos tipos de encuestas, la primera dirigida al cliente actual de Pizza Pisa y la segunda al consumidor en general para conocer los gustos y preferencias del mismo.

2.2.1 Perfil del Cliente Actual

Pizza Pisa de Salinerito es un negocio enfocado a un estrato medio, medio-alto, alto y a todo tipo de personas naturales que buscan calidad - sabor del producto y un servicio eficiente para degustar lo mejor en pizzas.

Para realizar el análisis del cliente actual realizamos encuestas exploratorias que nos permitirá conocer más sobre cómo el cliente percibe el producto, servicio y el ambiente que se le brinda en el local, además de conocer por qué prefiere Pizza Pisa.

Para determinar el tamaño de la muestra a la que aplicaremos la encuesta exploratoria utilizamos la siguiente fórmula de población infinita debido a que no se sabe exactamente el número de clientes que posee Pizza Pisa.

$$n = \frac{4 \cdot Q \cdot P}{e^2}$$

Donde:

4 = Constante que se utiliza cuando no hay investigación anterior.

P = Probabilidad a favor

Q = Probabilidad en contra

e = Error de Estimación (precisión de los resultados)

n = Numero de elementos (tamaño de la muestra)

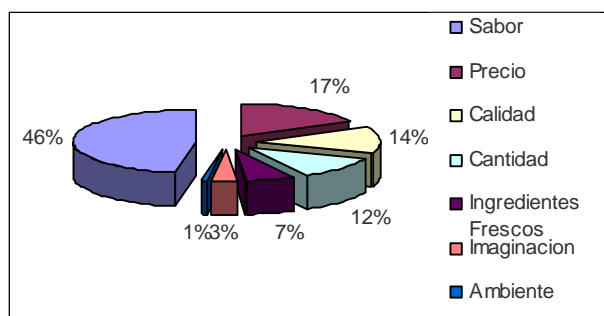
El error de estimación que estamos usando es el 5% que es el valor tradicional, este error de estimación nos da como resultado de acuerdo a las tablas estadísticas de la distribución normal un nivel de confianza del 1.96. Para las probabilidades a favor y en contra, se atribuye generalmente el estándar de 50% a cada una, ya que son valores que se caracterizan por tener un grado muy alto de incertidumbre.

$$n = \frac{4 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{0.05^2} = 400 \text{ encuestas.}$$

2.2.1.1 Análisis de los resultados de la encuesta.

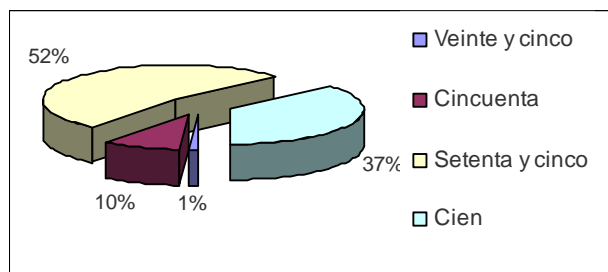
La aplicación de las encuestas se ejecutaron en los dos locales: Urdesa y Garzota; siendo el análisis de los resultados los que se detallan a continuación: (Ver anexo 3. Diseño de la encuesta a los clientes)

1.- ¿Por que usted prefiere a *Pizza Pisa de Salinerito*?



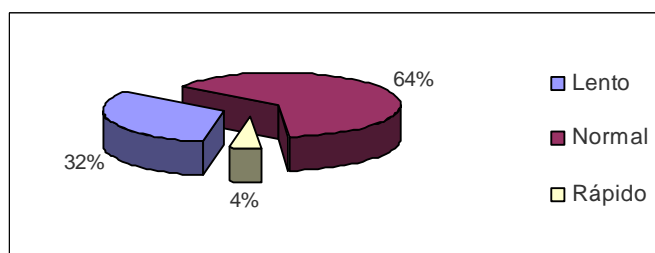
Las personas prefieren a Pizza Pisa de Salinerito por su delicioso sabor, por sus precios económicos y su excelente calidad. Se podría decir que el producto contiene las “3B” Bueno – Bastante - Barato que es lo que todo cliente desea.

2.- El servicio prestado en nuestros locales cumple con sus expectativas en un:



El servicio prestado en los locales cumple con el **89%** de los clientes en más del 75% de sus expectativas, aunque el **11%** de los clientes consideran que no cubren más del 50% de sus expectativas, para lo cual se debería tener muy en cuenta las sugerencias dadas por los mismos.

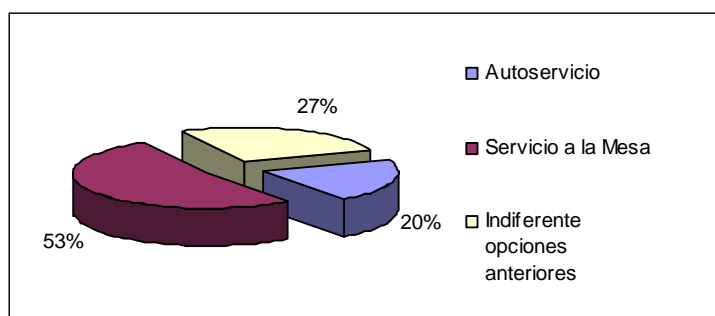
3.- El tiempo de espera de entrega de la pizza en el local es:



Más de la mitad de los encuestados consideran que el tiempo de espera es normal, pero un 32% opinan que es lento, considerando

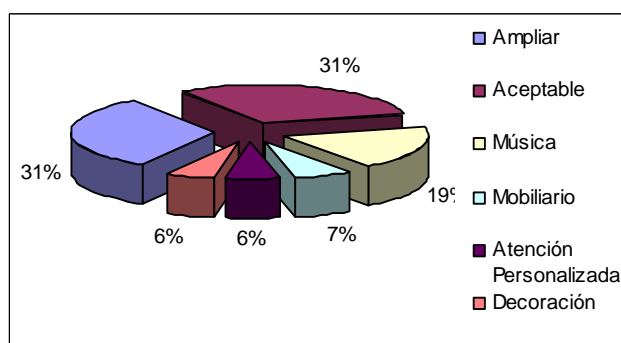
que este producto está considerado como comidas rápidas el porcentaje es demasiado alto.

4.- A usted le gustaría que Pizza Pisa de Salinerito le ofreciera:



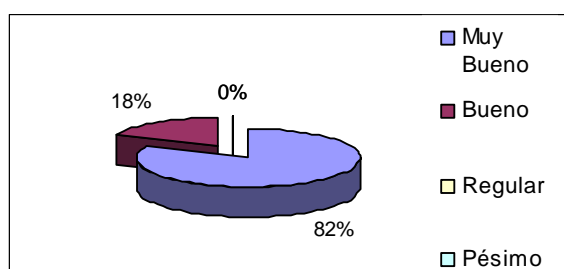
Los clientes consideran que se sentirían más a gusto si Pizza Pisa les ofreciera servicio a la mesa, ya que con esto estarían complaciendo en más del 80% de sus clientes, debido a que en un principio se basaba la atención en el autoservicio.

5.- ¿Qué nos sugeriría usted para mejorar el ambiente de nuestros locales?



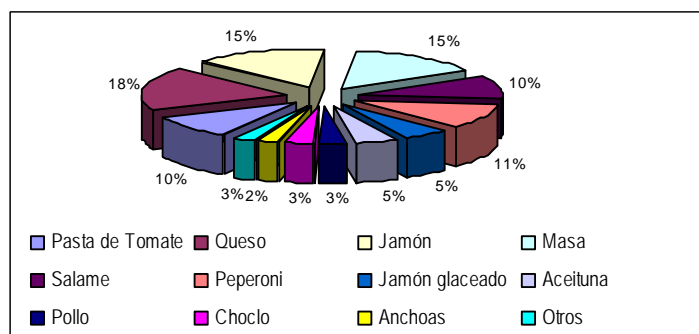
Los clientes sugieren que se debería ampliar el local consecuentemente con sus parqueaderos, poner música de fondo, mesas y sillas más cómodas.

6.- La calidad de nuestros ingredientes para la preparación de la pizza son:



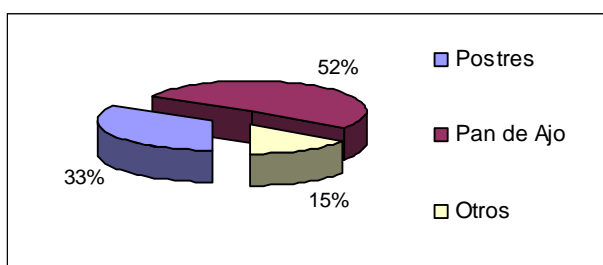
Los clientes consideran que los ingredientes utilizados para la elaboración de las pizzas son muy buenos, lo que hace que el producto este catalogado como de sabor exquisito y de calidad, resultados que concuerdan con la primera pregunta.

7.- ¿Qué es lo que más le agrada de nuestra pizza?

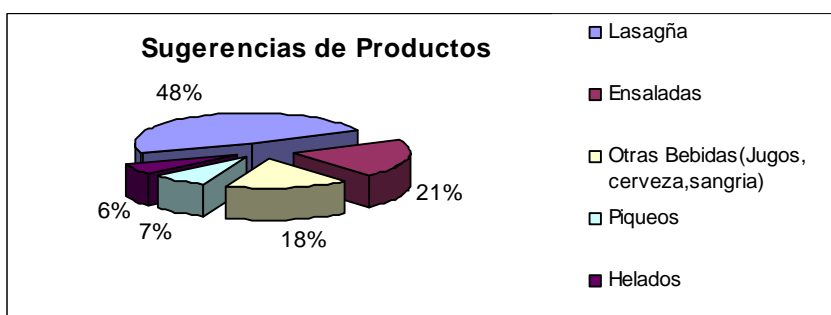


Los ingredientes preferidos por los clientes son la pasta de tomate, la masa, el queso que son los ingredientes básicos de la pizza; los que no deberían faltar son jamón, salame, peperoni, jamón glaseado y vegetales.

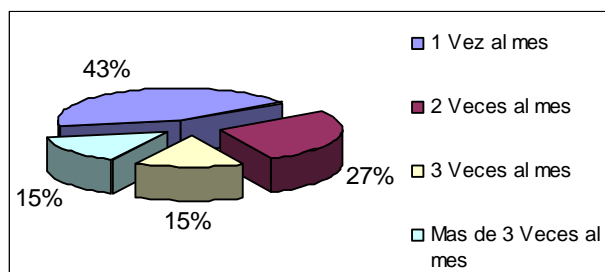
8.- ¿Qué otro producto le gustaría consumir en nuestros locales?



Las opciones puestas en la encuesta han tenido un buen porcentaje de aceptación y han sugeridos también que se ofrezca otros productos como lasaña y ensaladas.



9.- ¿Cuántas veces usted consume Pizza Pisa de Salinerito?



El 30% de los clientes son leales a la marca, este es un porcentaje alto tomando en cuenta las promociones que ofrecen los competidores y que Pizza Pisa de Salinerito no ofrece las mismas.

2.2.1.1.1 Conclusiones y Recomendaciones.

Actualmente Pizza Pisa de Salinerito a través de las encuestas realizadas logro establecer por completo una posición estratégica en sus clientes obtenida por su buen sabor y la calidad de los ingredientes para la elaboración de pizzas; posición que se puede ver afectada por no cumplir las preferencias de servicios del cliente, entre las cuales destacamos la importancia del tiempo de espera, servicio a la mesa, comodidad y materiales necesarios para hacer del ambiente del local lo más agradable para el cliente de Pizza Pisa.

Podemos concluir entonces que para incrementar el nivel de expectativas de sus clientes debe preocuparse por cumplir las necesidades de los mismos, el **41 %** de los encuestados opinaron que Pizza Pisa no cumple en más del 75% de sus expectativas porque el **tiempo de espera es lento**. De estos clientes el **30%** se puede decir que son leales a la marca, ya que consumen más de dos veces al mes, pero de no cumplir con sus expectativas se podrían sentir defraudados por Pizza Pisa.

“Más fácil es recuperar un cliente insatisfecho, que ganar uno nuevo”, por esta razón recomendamos disminuir el tiempo de espera manteniendo un estándar de **12 MINUTOS** y como máximo 15 minutos en pizzas con muchos ingredientes, supervisando el proceso total de la elaboración de pizzas.

Se recomienda ofrecer nuevos productos como pan de ajo, lasaña, postres y ensaladas para aliviar el tiempo de espera de los clientes.

El servicio a la mesa forma parte de las expectativas del cliente por lo que sugerimos examinar un nuevo proceso de atención al cliente y una mejor capacitación a los empleados porque sabemos que el

manejo de la relación con el cliente es lo fundamental para mantener un negocio a largo plazo.

Para mejorar el ambiente sería conveniente ampliar el local, poner mesas con manteles y sillas más confortables, música ambiental, mayor número de parqueos, incluso que el personal que atiende el servicio a domicilio no entre por la puerta principal del local porque es motivo de desagrado para los clientes.

Por último la comunicación al cliente es importante, por tal razón recomendamos hacer seguimientos al cliente de manera continua a través de un buzón de sugerencias, mayor publicidad y hacer estudios de mercado necesarios para abrir nuevas sucursales porque el cliente así lo prefiere.

2.2.2 Gustos y Preferencias del Consumidor

Con el objetivo de entender un poco más la mente del consumidor, ¿qué es lo que quiere?, ¿cómo lo quiere? y ¿cuándo lo quiere?; los factores que inciden en su decisión de compra y la frecuencia de compra se ha observado a través de una investigación de campo; la misma que consta de una encuesta en la que hemos planteado

preguntas aplicando métodos en el diseño de las mismas, como son los siguientes: escala de ratings, método de la suma constante, método de comparación de pares, lista de chequeo y técnica de proyecciones.

Los resultados de la encuesta nos permitirán obtener datos más precisos y confiables que permitirán una tabulación objetiva utilizada para analizar las preferencias del consumidor.

2.2.2.1 Prueba Piloto

Para determinar el mercado al cual está dirigido Pizza Pisa tomamos en cuenta la ciudad de Guayaquil como marco de referencia con una población alrededor de los 2.138.874 habitantes y al consumidor de comidas rápidas como unidad de muestreo. Se realizó una prueba piloto de 100 encuestas que se llevó a cabo en lugares de comidas rápidas específicamente en McDonalds, KFC, Domino's Pizza, Pizza Hut, Burger King y en la Universidad Católica y Politécnica donde se determinó el tamaño muestral y estructura de la encuesta; la cual en su contenido no presenta ningún inconveniente, vale aclarar que para un mejor diseño del plan de estratificación se decidió incluir información otorgada por el INEC

que está clasificado en hombres-mujeres y rangos de edades que comprende desde menores a 1 año hasta mayores de 95 (Ver anexo # 4).

2.2.2.1.1 Análisis de la Prueba Piloto

Antes del trabajo de campo definitivo procedimos a verificar las variables representativas que debimos ajustar: el cuestionario responde a los objetivos del estudio, su extensión es razonable, tiene fluidez y el encuestado podrá contestar todas las preguntas.

Tomando en cuenta la pregunta #3 del cuestionario final por ser representativa en cuanto al nivel de aceptación de la pizzería en estudio, podemos determinar la probabilidad a favor y en contra de 0.2 y 0.8 respectivamente.

Por lo que el cuestionario final incluirá los rangos estadísticos para determinar una correcta segmentación; un cuestionario de 10 preguntas que nos permitirá conocer la aceptación del producto.

2.2.2.2 Segmentación y Tamaño de la Muestra

Para efectos de nuestro estudio, hemos obtenido el tamaño de la población de los datos que se muestran a continuación donde se describen los criterios de segmentación:

Tabla 2.2
Porcentajes del Mercado Meta
con respecto a la Población de Guayaquil
Año 2001

Edad	Total	Hombres	Mujeres	%
15 a 24 años	409,568	199,071	210,497	0.34
25 a 34 años	336,790	164,423	172,367	0.28
35 a 44 años	276,305	133,691	142,614	0.23
45 a 54 años	183,118	89,476	93,642	0.15
Total	1,205,781	586,661	619,120	1.00

Fuente: Estadísticas del INEC
 Elaborado por los autores

Tabla 2.3
Población de Guayaquil
Años 2001-2003

Año	Población de Guayaquil
2001	2,039,789
2002*	2,088,744
2003*	2,138,874

*Aproximación realizada en base a la tasa de crecimiento poblacional (2.4%)

Fuente: Estadísticas del INEC
 Elaborado por los autores

Tabla 2.4
Segmentación Desagregada por
Nivel Socio-Económico en Guayaquil
Proyecciones basadas en el año 2001

Estrato Social	Guayaquil
Alto	3,7%
Medio-Alto	5,2%
Medio-Medio	18,4%
Medio-Bajo	15,5%
Bajo	40,1%
Muy Bajo	17,1%
Total	100%

Fuente: Criterios de Segmentación del Mercado Nielsen
 Elaborado por los autores

Tabla 2.5
Definición de la Población
Criterio para determinación de la muestra

Población de Guayaquil 2003	2,138,874
De 15 a 54 años (59,11%)	1,264,353
Clase Media-media-Media-alta y Alta (27.3%)	345,168

Fuente: Información INEC y MARKOP
 Elaborado por los autores

Estas tablas nos permiten determinar que aproximadamente el 59.11% de la población de Guayaquil pertenecen al rango de edades comprendido entre 15 y 54 años y además posee un 27.3% de los

habitantes que corresponden al estrato socio-económico medio, medio-alto y alto los cuales fueron seleccionados para este estudio.

Para determinar el tamaño de la muestra a la que aplicaremos la encuesta exploratoria utilizamos la fórmula para muestra en poblaciones finitas con probabilidad de ocurrencia conocida descrita a continuación:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p q}$$

Donde:

σ = Nivel de Confianza

N = Universo o población

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de Estimación (precisión de los resultados)

n = Número de elementos (tamaño de la muestra)

El error de estimación que estamos utilizando es el valor tradicional del 5%, de acuerdo a las tablas estadísticas de la distribución normal establece un nivel de confianza del 1.96. Para las probabilidades a favor y en contra se tomaron los resultados obtenidos en la prueba piloto que se muestran en el punto 2.2.2.1.1. De esta manera, la

ecuación y el tamaño de la muestra con los datos explicados anteriormente son:

$$n = \frac{(1.96)^2 (345,168) (0.2) (0.8)}{(0.05)^2 (345,168 - 1) + (1.96)^2 (0.2) (0.8)} = 246 \text{ encuestas}$$

2.2.2.3 Plan de Estratificación

Es indispensable dividir en estratos nuestra población para brindar resultados más claros con conclusiones validas en la aplicación de la encuesta. Con el objetivo de conocer hacia quienes se debe llegar y como fortalecer la imagen de Pizza Pisa, estratificaremos a N en dos categorías antes de la aplicación de la encuesta:

Por edades: Para poder determinar las preferencias de acuerdo a las edades de los consumidores y conseguir una correcta orientación hacia lo que Pizza Pisa necesita reforzar en cada uno de los estratos.

Por nivel socio-económico: Para determinar en que estrato social tiene mayor nivel de aceptación la pizzería.

La información que emplearemos para estratificar a la población será la proporcionada por el INEC y Datos & Mensajes la cual maneja información actualizada del número de viviendas en las ciudadelas de Guayaquil (Ver anexo # 5) objeto de nuestro estudio, que se resume en la siguiente tabla:

Tabla 2.6
Segmentación del Mercado

CIUDADELAS DEL NORTE						
MEDIO-MEDIO	VIVIENDAS	# ENCUESTAS	De 15 a 24	De 25 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54
ALBORADA	9202	43	14	12	10	7
SAUCES	18024	85	29	23	18	13
GUAYACANES	4351	20	7	6	5	3
GARZOTA	1521	7	3	2	1	1
URDESA	3185	15	5	4	3	2
CENTRAL	36283	170	59	47	37	27
MEDIO-ALTO	VIVIENDAS	# ENCUESTAS	De 15 a 24	De 25 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54
ALBORADA 6-10	2063	10	3	3	2	2
KENNEDY	2517	12	4	3	2	2
	4580	22	7	6	4	3
ALTO	VIVIENDAS	# ENCUESTAS	De 15 a 24	De 25 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54
ENTRE RIOS	1376	6	2	2	1	1
CEIBOS	1658	8	3	2	2	1
SAMBORONDON	2180	10	4	3	1	2
	5214	24	8	8	5	4
CIUDADELAS DEL SUR						
MEDIO-MEDIO	VIVIENDAS	# ENCUESTAS	De 15 a 24	De 25 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54
SAIBA	598	3	1	1	1	0
ESTEROS	2528	12	4	3	3	2
ACACIAS	2535	12	4	3	3	2
	5661	27	9	7	6	4
MEDIO-ALTO	VIVIENDAS	# ENCUESTAS	De 15 a 24	De 25 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54
ALMENDROS	212	1	1	0	0	0
	212	1	1	0	0	0
ALTO	VIVIENDAS	# ENCUESTAS	De 15 a 24	De 25 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54
CENTENARIO	381	2	1	1	0	0
	381	2	1	1	0	0

Elaborado por los autores

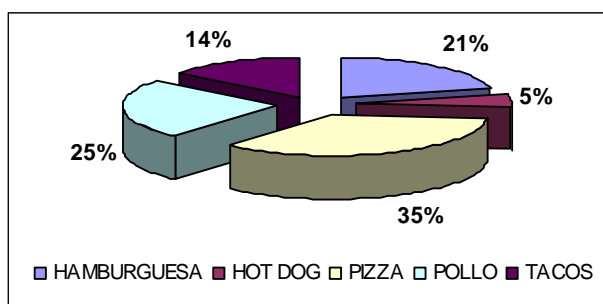
2.2.2.4 Método de Muestreo

Emplearemos el método probabilístico de estratificación combinado con el método no aleatorio por conveniencia, pues en la planificación por efectos de la estratificación presentada, es preferible en el inicio establecer un método que señale claramente a quienes irá destinada la investigación, para luego en el trabajo de campo aplicar un método de carácter no aleatorio que permita elegir de acuerdo a las necesidades que impone la estratificación a los consumidores objeto de nuestra investigación.

2.2.2.5 Análisis de la Encuesta

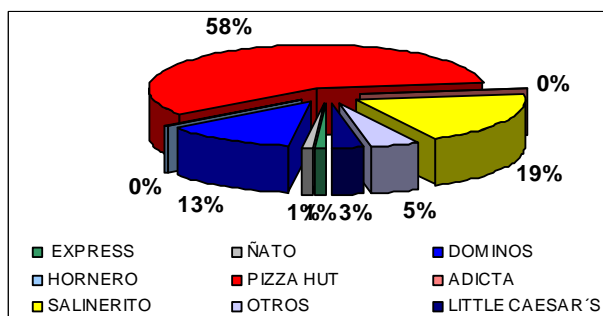
La aplicación de las encuestas se ejecutó en las ciudadelas de la urbe guayaquileña ubicadas en los sectores norte y sur; siendo el análisis de los resultados de la misma los que se detallan a continuación: (Ver anexo 6. Diseño de la encuesta a los consumidores de comidas rápidas).

Preferencia del cliente por el consumo de comidas rápidas



El 35% de las personas prefieren la pizza como primera alternativa de consumo, sus inmediatos seguidores el pollo y la hamburguesa muestran el 46% de los gustos de los consumidores, esto nos lleva a pensar que el aumento de competidores dentro de este negocio es debido a la creciente aceptación de las personas por el consumo de este producto.

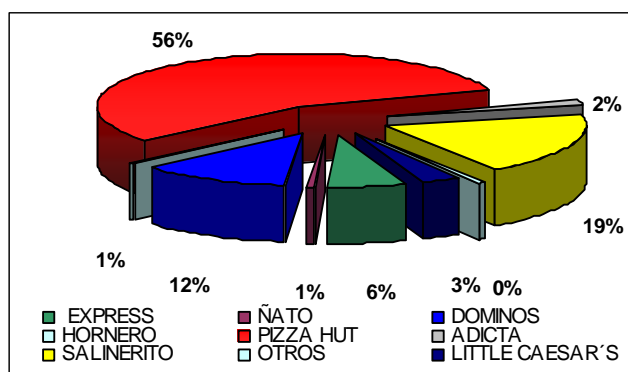
Posicionamiento de mercado de las pizzerías en Guayaquil



Mediante este gráfico mostramos que Pizza Hut con el 58% es la mejor posicionada en el mercado, los esfuerzos de marketing realizados por la misma junto a las características favorables para el consumidor, han logrado un espacio en la mente de las personas como primera opción.

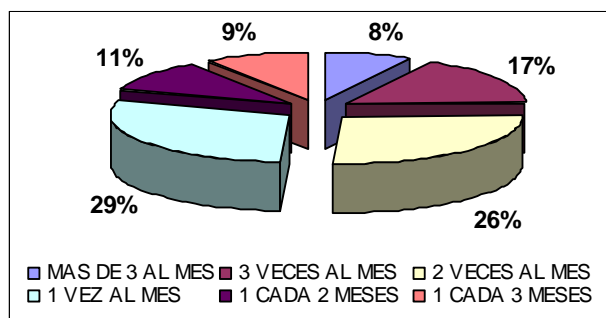
Pizza Pisa aunque ocupa un segundo lugar con el 19% de posicionamiento de mercado observamos que la diferencia es significativa lo que muestra la falta de comunicación y difusión de los beneficios que ofrece esta pizzería a los consumidores para lograr una mejor percepción por parte de ellos.

Participación de mercado de las pizzerías en Guayaquil



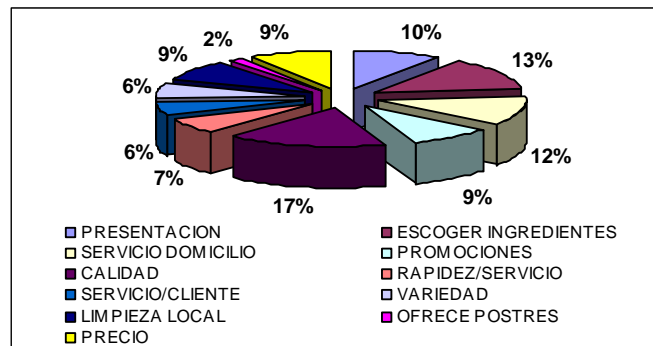
El estudio de mercado efectuado ubica en el primer lugar a Pizza Hut con el 56% seguida de Pizza Pisa con el 19% y Domino's con el 12%, lo que determina que el posicionamiento es de vital importancia para lograr un incremento en la captación de mercado, ya que influir en el poder de decisión de compra del cliente es establecer posibles ventas para elevar la participación en el mercado, es decir se da una relación directa entre posicionamiento y participación.

Frecuencia de compra de los consumidores de Pizza



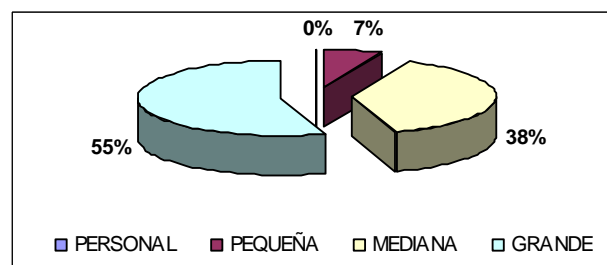
En el gráfico establecido presenta que las personas consumen por lo menos una vez al mes el producto en un 29%, el 26% demandan dos veces al mes y el 17% tres veces al mes, lo que indica que el consumidor promedio demanda aproximadamente dos pizzas al mes.

Atributos de las pizzerías para el consumidor local



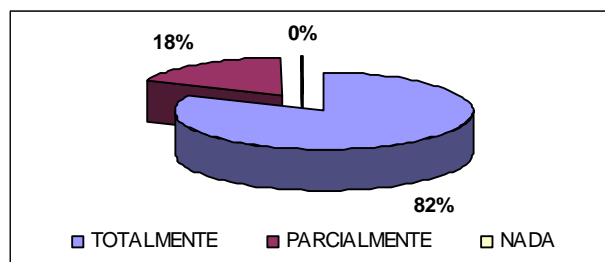
Dentro de las características importantes para el cliente son: la calidad con un 17%, el escoger los ingredientes un 13% y servicio a domicilio un 12% son los atributos necesarios para satisfacer las necesidades del mismo, destacamos que precio y promociones cada uno con el 9% no dejan de influir en la decisión de compra de los consumidores.

Consumo de pizza por tamaño



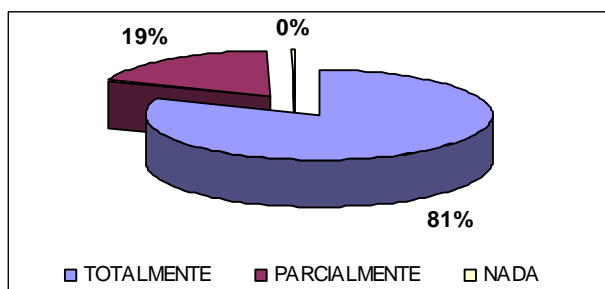
Establecemos que el 55% de los encuestados prefieren la pizza grande, el 38% la mediana y en un 7% la pequeña, lo que implica que en la compra de una pizza grande de cinco a seis personas la consumen.

Satisfacción del cliente por el sabor de la pizza



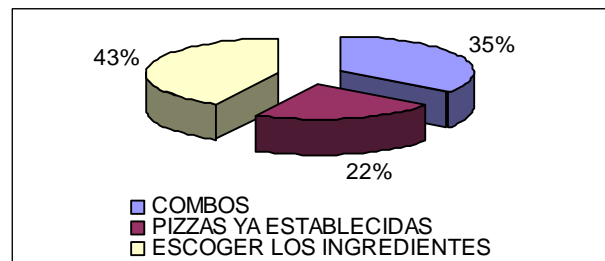
El 82% de los consumidores muestran su satisfacción total por el sabor de la pizza lo que indica que las pizzerías del mercado guayaquileño ofrecen un producto de muy buen sabor.

Satisfacción del cliente por ingredientes



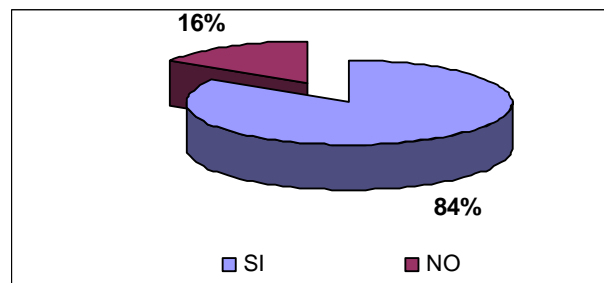
Al igual que el sabor de la pizza, la calidad de los ingredientes con un 81% de satisfacción del cliente demuestra que en este negocio las pizzerías se preocupan por ofrecer un producto elaborado con los mejores ingredientes.

Preferencia al seleccionar la pizza



Para el consumidor la mejor alternativa se da en el escoger sus ingredientes es decir armar su propia pizza con un 43%, pizzas ya establecidas con un 22% y la presentación del producto mediante combos con un 35%, son opciones que se han originado por la presencia de nuevos competidores en el mercado.

Servicio al cliente



Para los consumidores de pizza el servicio al cliente es bueno en un 84% y la diferencia tiene un efecto negativo debido a la demora de la entrega del producto y la poca capacitación del personal de servicio.

2.2.2.5.1 Conclusiones y Recomendaciones

Según está investigación realizada a los consumidores de comidas rápidas, podemos concluir lo siguiente:

En la actualidad el negocio de venta de comidas rápida es muy lucrativo, como podemos apreciar en los gráficos, el consumo de pizza ocupa el primer lugar con un 35% en la preferencia de los clientes, está podría ser la razón por cual se haya incrementado el número de competidores en este campo.

Podemos indicar que la marca mejor posicionada y con muy buena participación en el mercado lo ocupa Pizza Hut, tomando en cuenta a que es una pizzería con respaldo internacional que mantiene una buena comunicación con sus clientes y que ofrece una gran variedad de pizzas; mientras que Pizza Pisa ocupa el segundo lugar en ambas categorías aún le falta organizar una buena estrategia de

comunicación y mercadeo con la cual podrían formular algunas promociones las cuales llamen la atención de los consumidores nuevos.

Con la frecuencia de compra podemos crear estrategias de fidelidad al cliente, creando promociones que incentiven el consumo semanal de las pizzas, una de estas promociones podría ser el crear una tarjeta en el que se lleve el control de compra de pizzas. Por ejemplo por cada cuatro pizzas se lleve otra pizza gratis o incluyendo promociones para los niños por la compra de pizzas kids.

Debemos tomar en cuenta que el tamaño de la pizza que más se consume es la grande de allí podemos establecer promociones que acompañen a la venta de pizzas de este tamaño, debido a que por lo general a las pizzerías acuden grupos de amigos o familias muy numerosas.

Este análisis nos indica que el 82% de los consumidores se encuentran satisfechos con el sabor y la calidad de los ingredientes que consumen en sus pizzerías preferidas y que ellos optan por escoger los ingredientes a degustar en sus pizzas, características que lo hizo reconocido a Pizza Pisa puesto que fue la primera

pizzería que dejaba a la imaginación del cliente la preparación de su pizza.

Otro factor muy importante a tomar en consideración es la atención al cliente en el local como en el servicio a domicilio, Pizza Pisa debería poner un poco más de énfasis en este punto y preparar debidamente a los meseros para poder brindar un excelente servicio y dar valor agregado al servicio dentro del local de esta manera satisfacer al cliente y demostrar que en esta pizzería el cliente es muy importante.

2.2.1 Información Secundaria del Consumidor

Con el fin de adquirir una visión general acerca de las posibles ventas que se podrían llevar a cabo durante un año, hemos generado información secundaria partiendo de datos históricos de la empresa que nos dan una idea de cómo se comporta el mercado en cuanto a variables psicográficas, actitudes, intereses y opiniones de los consumidores en la demanda de la ciudad de Guayaquil.

2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

De acuerdo a los resultados obtenidos en los cuestionarios realizados, los competidores de mayor participación y posicionamiento de mercado son Pizza Hut y Domino's Pizza que junto a Pizza Pisa componen el 87% de este mercado, en el negocio de las pizzerías.

A través de la herramienta de investigación de mercado "Mapping" hemos determinado los sectores en la ciudad de Guayaquil en que los competidores están fuertemente establecidos.

Además se presenta un análisis de la mezcla de mercadotecnia para determinar la competitividad entre los competidores y el negocio.

2.3.1 Mapping

Es una herramienta que sirve para el análisis de un producto, específicamente para saber en qué sector o región está la fortaleza o debilidad de un negocio.

Es un instrumento que ayuda a la segmentación de la población para conocer los gustos y preferencias de los consumidores de acuerdo al área donde habitan. El Mapping es muy utilizado por Consultores políticos estratégicos, Consultores especializados, Investigadores de opinión pública, comunicadores, prestadores de servicio y candidatos políticos.

2.3.1.1 Aplicaciones del Mapping a la Segmentación

Entre las aplicaciones del Mapping orientadas a la segmentación podemos indicar lo siguiente:

1. Sirve para territorializar el Análisis, permite la ubicación del territorio.
 - Características de los segmentos poblacionales.
 - Expectativas y demandas poblacionales.
 - Presencia de la competencia.

2. Sirve para territorializar la estrategia.
 - Priorización de segmentos y regiones.
 - Diferenciación de mensajes.
 - Orientación de comunicaciones.

De acuerdo a las encuestas y a la segmentación realizada para este trabajo hemos considerado la Zona Norte y Sur de Guayaquil, en especial sus ciudadelas más representativas para poder efectuar este análisis. Como resultado obtuvimos la siguiente información. (Ver Mapa anexo #7)

Tabla 2.7
Participación de Mercado y Posicionamiento
del Negocio y Competidores.

	TOTAL	PIZZA PISA		PIZZA HUT		DOMINO'S PIZZA	
		POS.	PART.	POS.	PART.	POS.	PART.
ALBORADA	44	36%	23%	41%	61%	18%	9%
SAUCES	85	13%	20%	1%	52%	14%	18%
GUAYACANES	21	24%	19%	71%	81%	5%	0%
GARZOTA	7	28%	41%	55%	55%	14%	0%
URDESA	14	15%	7%	58%	51%	0%	7%
ALBORADA 10-6	9	33%	22%	44%	67%	11%	11%
KENNEDY	11	27%	18%	36%	18%	9%	18%
ENTRE RIOS	6	17%	33%	50%	50%	17%	0%
CEIBOS	8	25%	13%	50%	38%	13%	0%
SAMBORONDON	11	9%	18%	82%	36%	9%	9%
SAIBA	3	0%	0%	67%	33%	0%	0%
ESTEROS	12	17%	25%	67%	42%	17%	17%
ACACIAS	12	8%	17%	67%	67%	17%	17%
ALMENDROS	1	0%	0%	0%	0%	0%	0%
CENTENARIO	2	0%	0%	100%	100%	0%	0%
TOTAL	246						

Par: Participación

Pos: Posicionamiento

Tabla 2.8
Análisis del Mapping

CIUDADELAS DEL NORTE			
MEDIO-MEDIO	Pizza Pisa	Pizza Hut	Domino´s Pizza
ALBORADA 4-5	Medio	Alto	Bajo
SAUCES 6-8	Bajo	Alto	Medio
GUAYACANES	Medio	Alto	Bajo
GARZOTA	Medio	Alto	Bajo
URDESA	Medio	Alto	Bajo
MEDIO-ALTO	Pizza Pisa	Pizza Hut	Domino´s Pizza
ALBORADA 10	Medio	Alto	Bajo
KENNEDY	Medio	Alto	Bajo
ALTO	Pizza Pisa	Pizza Hut	Domino´s Pizza
ENTRE RIOS	Medio	Alto	Medio
CEIBOS	Medio	Alto	Bajo
VIA SAMBORONDON	Medio	Alto	Medio
CIUDADELAS DEL SUR			
MEDIO-MEDIO	Pizza Pisa	Pizza Hut	Domino´s Pizza
SAIBA	Bajo	Alto	Bajo
ESTEROS	Medio	Alto	Medio
ACACIAS	Medio	Alto	Medio
MEDIO-ALTO	Pizza Pisa	Pizza Hut	Domino´s Pizza
ALMENDROS	Bajo	Alto	Bajo
ALTO	Pizza Pisa	Pizza Hut	Domino´s Pizza
CENTENARIO	Bajo	Alto	Bajo

Elaborado por los autores

Con la tabla anterior podemos verificar que Pizza Pisa tiene un posicionamiento medio en las ciudadelas del norte a excepción de Sauces donde su nivel es bajo en comparación a sus competidores .

En cuanto a las ciudadelas del sur Pizza Pisa mantiene el mismo nivel de posicionamiento que Domino's Pizza. Su nivel es bajo en sectores como La Saiba, Almendros y Barrio del Centenario, al contrario de las ciudadelas Los Esteros y Acacias donde tiene un posicionamiento medio

En conclusión podemos indicar que Pizza Hut ocupa el primer lugar en la mente de los consumidores de pizza, seguido de Pizza Pisa de Salinerito y Domino's Pizza.

Para poder llamar la atención del cliente y obtener un posicionamiento se debe tomar en cuenta la información obtenida en este Mapping.

Se debería emprender una campaña de publicidad para dar a conocer al público en general los atributos de sus pizzas, por ejemplo recalcar acerca de su tamaño, su precio y sobre todo su sabor.

En el sector norte también se debe poner más énfasis al servicio a domicilio puesto que compite con Domino's Pizza y como sabemos el punto fuerte de este negocio es el servicio a domicilio, se debe hacer la entrega de las pizzas en menor tiempo, en especial en Sauces donde tiene un posicionamiento bajo.

En el sur de la ciudad se debería franquiciar un punto de venta, puesto que la primera encuesta realizada (clientes actuales) encontramos muchas sugerencias de abrir un local en el sur.

2.4. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

Con la ayuda de un cuestionario aplicado a los administradores de los locales cuya participación es significativa en el mercado, se establece una comparación de variables como precio, producto, plaza y promoción para determinar el nivel de competitividad de cada pizzería. A continuación se presenta un cuadro con las preguntas y respuestas obtenidas:

Tabla 2.9
Análisis de Competitividad

PREGUNTA	PIZZA HUT	DOMINO´S	PIZZA PISA
AÑOS EN EL MERCADO	17	3	4
VARIEDAD DEL PRODUCTO	LASAGNA-POSTRES- ENSALADAS-PIZZAS	ENSALADAS-PIZZAS- POSTRES	PIZZAS
PRESENTACION DEL PRODUCTO	PIZZA PRE-ESTABLECIDA- COMBOS-ESCOGER SUS INGREDIENTES	PIZZA PRE-ESTABLECIDA- COMBOS-ESCOGER SUS INGREDIENTES	ESCOGER SUS INGREDIENTES
FORTALEZA	CALIDAD Y SERVICIO	ESPECIALIZADOS EN SERVICIO A DOMICILIO	SABOR E INGREDIENTES FRESCOS
PRECIOS (SOLO GRANDES)	DESDE \$9.60	DESDE \$10,39	DESDE \$9.32
DIAS DE MAYOR VENTA	MARTES Y FIN DE SEMANA	MARTES Y FIN DE SEMANA	JUEVES Y FIN DE SEMANA
PROMOCION DE MAYOR ACEPTACION	MARTES LOCO 2 X 1	2 X 1	X
LANZAMIENTO DE PROMOCIONES	CADA TRES MESES Y COMBOS CADA MES	CADA TRES MESES	X
DURACION DE LAS PROMOCIONES	ACORDE A LA ACEPTACION	CADA MES	X
DIAS DE PROMOCION	MARTES-MIERCOLES Y JUEVES	MARTES	X
PTOS./ VENTA Y UBICACIÓN	8-NORTE-CENTRO-SUR	3-NORTE Y SUR	3-NORTE Y CENTRO
PEDIDOS AL DIA	DE 20 A 100	DE 30 A 80	DE 35 A 130
PROMOCIONES EN SERV.DOM.	CUPONES DE DESCUENTO	CUPONES DE DESCUENTO	X
COMPETIDORES	DOMINO´S	PIZZA HUT	PIZZA HUT
FORTALEZA DEL COMPETIDOR	SERVICIO A DOMICILIO	SERVICIO EN EL LOCAL	SERVICIO Y PROMOCIONES

Elaborado por los autores

Podemos apreciar que Pizza Hut es considerado líder en el mercado por sus competidores, con características como calidad en el servicio, atención al cliente y promociones ha obtenido más del 50% del mercado de Guayaquil en sus 17 años de trayectoria.

Una de las ventajas de Pizza Hut sobre sus competidores es los continuos cambios que realiza en publicidad, promociones y la aplicación del concepto de benchmarking para mejorar los procesos de la empresa adaptados a las exigencias del entorno, contribuyendo al fortalecimiento de la cadena internacional.

2.5 DEFICIENCIAS DEL NEGOCIO

Con la descripción de la situación actual del negocio, el análisis de cada una de las actividades que involucra el formar parte de los departamentos establecidos en Pizza Pisa de Salinerito, se puede observar las deficiencias que presenta el plan administrativo; en la estructura organizacional, técnica, operativa y financiera. La carencia de un departamento de marketing es parte de los puntos a tomar en cuenta para sugerir una readecuación de todos los procesos administrativos de la empresa, medida que al no ser tomada por el director del negocio; sería muy difícil en el tiempo

implementar alguna herramienta teórica-administrativa por el cambiante entorno competitivo en que se desarrolla.

- No poseen un plan estratégico administrativo que impulse hacia un verdadero crecimiento y expansión del negocio.
- El negocio carece de un departamento de marketing; encargado de todas las actividades relacionadas con la mezcla de mercadotecnia, que involucra investigación, análisis y evaluación de las decisiones establecidas para posicionar el mercado y obtener una mayor participación en el mismo.
- No posee un plan promocional de ventas para atraer al cliente y a los consumidores potenciales, no se plantean un elemento diferenciador que capten los sentidos del consumidor en el mercado.
- El manejo de la relación con el cliente es deficiente; y no se fortalece bajo ningún canal de comunicación, las herramientas de marketing para mejorar imagen y las percepciones del cliente no existen.

- Carece de un manual de operaciones, en lo que se refiere al tema de las franquicias, con el objetivo de no afectar los niveles de estandarización de los procesos de producción y de servicio al cliente de la empresa.
- No posee una estrategia distintiva que permita ofrecer un elemento diferente de los que ofrecen los competidores a los consumidores en el mercado.
- El servicio al cliente es deficiente por la falta de capacitación de los empleados (cajeras y meseros), un buen servicio es un elemento esencial dentro de toda empresa de servicios; así se logra una mayor captación y una mejor percepción de los clientes por el negocio.
- No presenta la combinación necesaria de promoción y publicidad para inducir a los consumidores potenciales a formar parte de los clientes leales que hasta ahora posee.
- No existe un departamento de recursos humanos que participe en la selección, capacitación y evaluación del

- personal, en busca de más eficiencia para los procesos de Servicio al cliente y siempre velar por las necesidades de los empleados para así motivarlos a formar parte de las políticas de la empresa.
- No poseen un estatuto de responsabilidad, el cual establezca las funciones y responsabilidades de cada empleado y los niveles de jerarquía ante los cuales tienen que responder; esto se realiza con el motivo de agilizar los procesos, evitando errores y molestias en los mismos.

“La Reingeniería no toma nada como dado. Ignora lo que es y se concentra en lo que debería ser. No se trata de hacer mejoras o incrementos marginales, se trata de dar saltos cuánticos en su ejecución. Requiere destruir lo viejo y reemplazarlo con algo nuevo. Cuando el proceso de reingeniería se lleva a cabo, a la vez, se está mejorando la calidad del producto de ese proceso”.¹

¹ www.monografias.com. “Reingenierías”

Basados en este marco teórico y tomando en cuenta las múltiples deficiencias de la empresa; el presente estudio puede lograr un incremento en los niveles de operación, trayendo consigo un mejor posicionamiento y mayor participación en el mercado.

Por esta razón nos inclinamos a pensar en que el desarrollo de un esquema de reingeniería concentrado en cinco áreas principales es el adecuado: **“Reposicionamiento, Reingeniería Administrativa - Marketing, Organizacional, Operativa y Financiera”**

CAPITULO III

REINGENIERIA ADMINISTRATIVA Y DE MARKETING

Al retomar las deficiencias y los resultados de los estudios de mercado, los cambios propuestos en el área administrativa y estratégica del negocio son el de plantear la creación de los departamentos de marketing y de recursos humanos con el fin de dirigir todos los esfuerzos a satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores.

En el establecimiento del plan estratégico y administrativo del negocio se buscará adaptar los recursos del mismo a las condiciones del mercado con el fin de crecer como sistema de franquicias y llegar a un reconocimiento de la marca inmediato por el consumidor.

Constantino Markides sostiene que lo esencial de una estrategia de negocios es permitir a una compañía crear y explotar una posición estratégica única. El objetivo de este capítulo es producir e implementar ideas que distingan a Pizza Pisa de sus competidores y determinar las herramientas necesarias para obtener una posición distintiva.

En el capítulo anterior se menciona el análisis y estudio de mercado; el perfil del cliente actual de Pizza Pisa, el comportamiento del consumidor en la oferta de pizzas y la estructura actual del entorno competitivo de proveedores de este servicio.

Los resultados obtenidos forman parte elemental de la planificación para implementar una idea diferenciadora que conlleve al objetivo global del negocio que es el expandirse a través de un sistema de franquicias y ser el líder en el mercado de pizzerías.

En este capítulo se maneja el concepto de ser mejores y diferentes, el planteamiento de un objetivo global y Reposicionamiento del negocio fijarán el rumbo de una estrategia exitosa.

3.1 REPOSICIONAMIENTO.

Una percepción diferente para los clientes, es el objetivo planteado de este proyecto, nuevas ideas desarrolladas bajo el concepto de Al Ries y Jack Trout¹ citadas en su libro Posicionamiento mencionan lo siguiente:

“El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución incluso una persona. No se refiere al producto, sino a lo que hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de ellos. Se trata sólo de cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente”¹.

¹ Ries, Al; Trout, Jack, 1986. “Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la Mercadotecnia”. Mc Graw -Hill.

Reposicionamiento, es conseguir nuevamente una posición valiosa en la mente del cliente, la cual no necesariamente es la misma; debido a que los gustos y preferencias de los posibles clientes son cambiantes, como lo son sus ideas y percepciones de los productos y servicios que demandan. A través de una nueva perspectiva podemos llegar al consumidor, brindando un producto - servicio que garantice todos los parámetros de calidad exigidos por el mismo; sabor, tamaño, ingredientes frescos y un buen servicio al cliente; todos medibles en una variable para el consumidor el precio.

Pizza Pisa aparentemente es una empresa con experiencia en el mercado, ha venido cumpliendo normalmente con las expectativas de sus clientes; no es válido pensar que el mismo número de demandantes en el tiempo mantendrán la vida del negocio.

Siendo el posicionamiento la punta de lanza del pensamiento estratégico y basado en el imperativo del Marketing Global **“Posicione su compañía para el nuevo mundo de los negocios”**, Pizza Pisa debe adoptar una nueva imagen y fortalecer la idea de brindar una pizza de calidad con ingredientes frescos para mejorar la percepción por parte de los consumidores en el mercado.

Los gustos y preferencias son cambiantes y la competencia en este negocio crece continuamente aumentando su rivalidad, por estas razones creemos conveniente que un rejuvenecimiento de la marca y un fortalecimiento de la idea global obtenida de la investigación de mercado realizada; ingredientes frescos, tamaño y buen sabor son oportunidades que se pueden aprovechar para establecer una estrategia innovadora que gane una posición única no vista por los competidores.

Durante tres años Pizza Pisa no ha explotado su elemento diferenciador que es su precio puesto a que ofrece las pizzas de menor precio en el mercado.

Inclusive el agregar nuevos ingredientes como el camarón a los ya establecidos sería una alternativa distinta a las que existen actualmente en este mercado para satisfacer los gustos de los clientes.

Sabemos que el posicionamiento es el resultado de largos años de trabajo, el ganar un espacio significativo en el mercado implica trabajar en la mente del consumidor; por esta razón la relación

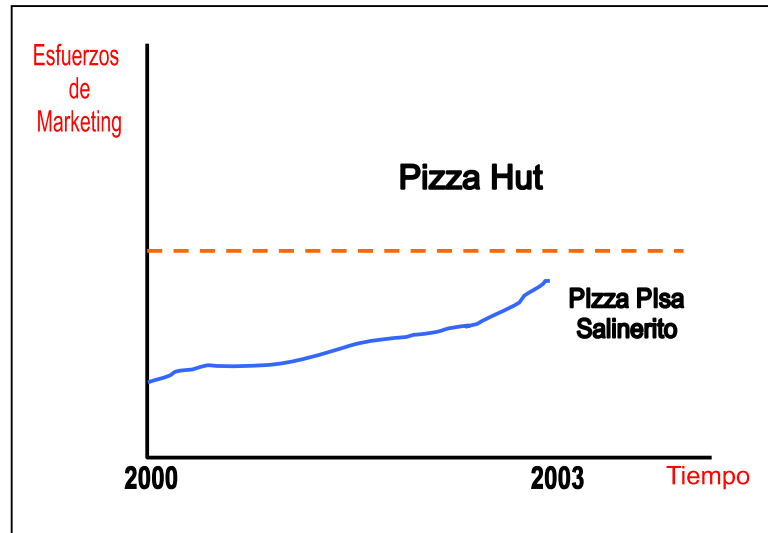
posición - tiempo es fundamental para sustentar una estrategia exitosa.

Los principales competidores han desarrollado sus fortalezas en publicidad y promociones o especializándose en alguna actividad de servicio al cliente, todo esto con el propósito de mantener a sus clientes leales y en algunos casos a cambio de sacrificar la calidad de sus productos.

El nuevo proveedor de este servicio ha crecido en el mismo tiempo, manteniéndose en el mercado sin haber explotado alguna ventaja competitiva o desarrollando conceptos y herramientas de marketing existentes.

Un rejuvenecimiento y Reposicionamiento a la brevedad posible, serán parte esencial de la nueva imagen que se proyectara a los consumidores del negocio.

Gráfico 3.1.
Participación de Mercado de Pizza Pisa



Elaborado por los autores

3.2 DEFINICIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL NEGOCIO

Pizza Pisa en forma acertada ha definido su negocio: la oferta de pizzas, lo que no ha determinado es la forma correcta de desarrollarse en el mercado. Ser mejores y diferentes es la prioridad en todo negocio y para hacerlo tienen que estar previamente establecidas las elecciones estratégicas:

- ¿A quiénes se debe buscar como clientes?
- ¿Qué productos o servicios se debe ofrecer?
- ¿Cómo debo prestar estos servicios a los clientes?

Bajo estas elecciones estratégicas se recomienda a Pizza Pisa reforzar su actual posición tomando en cuenta segmentos no explotados en el mercado; mejorando el actual servicio, identificando y satisfaciendo las necesidades de los nuevos consumidores y clientes leales, todo esto adoptando una readecuación de los procesos internos y capacidades del negocio para lograr un ajuste con el entorno.

Los resultados del estudio de mercado, el grupo focal y cuestionarios dirigidos a la competencia ayudarán a plantear respuestas para cada una de las elecciones estratégicas que Pizza Pisa deberá efectuar.

3.2.1 ¿A quiénes se debe buscar como clientes?

Actualmente Pizza Pisa ha establecido una relación directa con el consumidor final sin especificar si el mismo es individuo o empresa; un punto a tomar en cuenta sería considerar las empresas sean privadas o estatales como segmento no explotado. Manteniendo ambas relaciones puede ser el inicio para una expansión del mercado objetivo del negocio.

3.2.2 ¿Qué productos o servicios se debe ofrecer?

El negocio se ha mantenido durante tres años con un producto de calidad y buen sabor; pero en el estudio de mercado realizado el cliente de la pizzería no alcanza a cubrir sus expectativas debido a la insatisfacción por la atención de los meseros, por la carencia de acompañantes como ensaladas, pan de ajo, postres que logren hacer menos cansada la espera del producto principal.

El servicio a domicilio y características como rapidez, cumplimiento y responsabilidad deben ser prioridad para desarrollarlo.

Un plan promocional deberá implementarse para captar la atención del cliente, ya que las promociones son parte de sus expectativas.

3.2.3 ¿Cómo debo prestar estos servicios a los clientes?

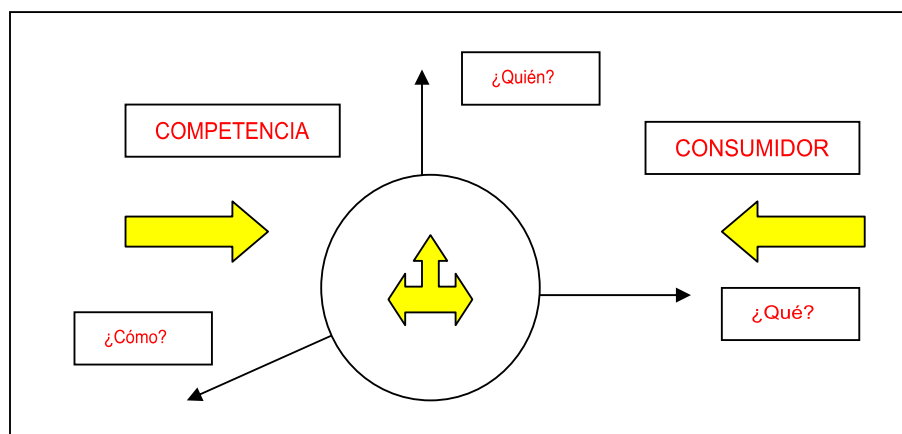
El objetivo de Pizza Pisa es expandirse a través de un sistema de franquicias, teniendo en cuenta esto los siguientes puntos son plataforma para no descuidar la calidad del producto y mejorar el servicio al cliente:

- Análisis de los costos para el desarrollo de promociones las cuales fueron de gran importancia para el cliente en los estudios realizados.
- Evaluación y preparación de los empleados que influyen en el servicio al cliente por medio de seminarios de motivación y de cortesía.
- Implementación de un manual de operaciones y de servicio para no desmejorar la calidad del producto actual y lograr mayor efectividad en el servicio al cliente.
- Concentración en el parámetro no explotado por Pizza Pisa, la calidad de sus ingredientes y del producto final, para lograr una mejor percepción del cliente a través de una nueva imagen.
- Análisis de costos para incrementar el gasto de publicidad como necesidad para el negocio.

Las elecciones estratégicas ya planteadas ayudarán al cumplimiento del objetivo global de la pizzería, el continuo cuestionamiento de las mismas nos llevará a una suma de respuestas que serán la base de la nueva estrategia de Pizza Pisa.

3.2.4 Mapa Posicional del Negocio.

Gráfico 3.2
Mapa Posicional del Negocio



Elaborado por los autores

El ¿Quién?, ¿Qué? Y ¿Cómo? Forma parte de las sugerencias planteadas para el negocio, el ser mejor y diferente a la vez provocara el ataque continuo de sus competidores debido a la creciente percepción positiva por parte del consumidor final.

Pizza Pisa deberá continuamente adaptar sus capacidades y estrategias a los constantes cambios que exige el mercado; especialmente a las necesidades del consumidor y no descuidando los cambios que adopte la competencia.

3.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

La necesidad de implementar una cadena de valor en Pizza Pisa es el punto de partida para entender la capacidad estratégica del negocio, debido a que forma parte de un examen de los recursos que posee la organización.

La utilización y control de los recursos son funciones que se deben efectuar con disciplina y responsabilidad, ya que forman parte esencial del objetivo estratégico del negocio, expandirse a través de un sistema de franquicias, sistema que necesita que se minimice los costos y optimice la calidad del producto y del servicio en toda franquicia adquirida – concedida.

Recursos físicos.- Máquinas: Capacidad de producción, Antigüedad, Condición-Capacidad y Ubicación de cada uno.

Recursos Humanos.- Valoración del recurso humano, Adaptabilidad del recurso humano.

Recursos Financieros.- Orígenes y Aplicaciones de los Fondos, Proveedores de dinero, Control de deudores y acreedores.

Intangibles.- Imagen - Marca.- Importante porque cuando se venden las empresas, el Fondo de comercio forma parte del mismo.

Tomar en cuenta red de contactos o clientes para poder soportar sus estrategias.

El determinar las actividades que forman parte de la cadena de valor, consiste en encontrar una manera de relacionar el perfil de recursos de la organización con su ventaja competitiva.

En este caso el performance del negocio es su nombre El Salinerito identificado por sus clientes como una pizza de calidad con ingredientes frescos, gran tamaño y sabor.

Según Michael Porter el identificar los elementos esenciales y determinar el valor añadido para cada uno de ellas, forman parte de establecer una ventaja competitiva.

Actividades de Valor.

Actividades primarias del negocio.

- **Logística Interna.-** Actividad que genera mucho valor dentro del desarrollo del sistema de franquicias, porque incluye la manipulación de la materia prima otorgada por el Franquiciador al Franquiciatario, control de las existencias y transporte; actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución - deben efectuarse de manera planificada para no caer en deficiencias manejando los canales de distribución internos.
- **La Fabricación.-** En este caso la elaboración de la pizza es la actividad más importante del negocio; ya que depende de este el mantener los parámetros de calidad exigidos por el consumidor; y para su control y supervisión en cada una de las franquicias concedidas en el Capítulo 5 se detallarán las

actividades a tomar en cuenta para implementar un manual de operaciones y de servicio.

- **La Logística externa.-** dentro del ¿cómo?, planteamos desarrollar el servicio a domicilio a instituciones o empresas de tal manera que la entrega del producto al consumidor final generaría mucho valor si la misma es realizada de manera rápida y efectiva.
- **Marketing.-** En ningún momento ha sido tomada en cuenta dentro de la estructura organizacional del negocio, así que en el Capítulo 4 propondremos algunas funciones que un departamento de Marketing debería ejecutar, ya que es importante porque proporciona los medios para que los consumidores - usuarios se enteren de la existencia del producto - servicio y puedan comprarlo.
- **Servicios.-** El manejo de la relación con el cliente es importante y depende de esta actividad si el cliente vuelve a comprar el producto, así es que las pruebas de selección y evaluación del personal de empleados elaboradas en este proyecto facilitará el proceso de servicio para el consumidor

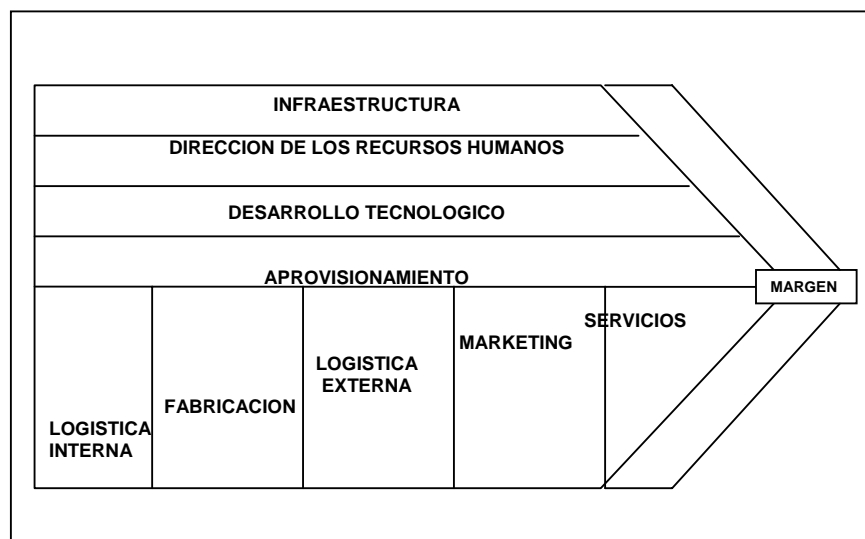
final; el servicio post - venta es fundamental para que el consumidor final sea un cliente leal.

Actividades de apoyo

- **Aprovisionamiento.** La obtención de recursos, proveedores para la realización de las actividades primarias, actualmente Pizza Pisa no mantiene deficiencias o ningún inconveniente en la realización de esta actividad.
- **Desarrollo Tecnológico.** Se puede pensar en la elaboración de pizzas preestablecidas debido a las exigencias de los clientes, pero es un punto de mayor análisis en el Capítulo 5 en el que tratamos los costos de producción.
- **Dirección de Recursos Humanos.** Es un área especialmente importante porque trasciende a todas las actividades primarias y para su mayor análisis, en el Capítulo 4 que trata del entorno organizacional analizamos cultura, incentivos y formación del mismo.

- **Infraestructura.** Este negocio no realiza planificación mensual o trimestral, solo la efectúa cuando alguna actividad de importancia lo requiere, las funciones de cada departamento se determinaron en este proyecto, la planificación y control de los mismos es realizada de manera mensual para un análisis al final de cada año. Las estructuras y rutinas de la organización que sustentan su cultura se establecen en el Capítulo 4.

Gráfico 3.3
Gráfica de la Cadena de Valor



Elaborado por los autores

SISTEMA DE VALOR

Tomando en cuenta las actividades de valor y el objetivo del negocio de expandirse a través de un sistema de Franquicias; se transforma en un proceso de integridad desde el aprovisionamiento hasta la entrega del producto al consumidor final, para así obtener una posición interna favorable de la organización explotando sus capacidades obteniendo ventaja competitiva y ganando una posición superior en el mercado.

Gráfica 3.4
Gráfica del Sistema de Valor.



Elaborado por los autores

En otras palabras el origen de la ventaja competitiva de las organizaciones se encuentra en sus actividades de valor y la vinculación entre ellas.

Hasta ahora se ha analizado los recursos y de que manera son utilizados, las sugerencias realizadas se han mencionado en base a la observación en los procesos de operación y de servicio incluso de la estructura organizacional del negocio.

El concepto de valor se lo ha fijado desde el punto de vista del consumidor final en base a las investigaciones realizadas debido a que con el transcurso del tiempo este concepto cambia; ya sea porque adquieren más experiencia (debido a la repetición de la compra) o porque las ofertas de la competencia de los que se dispone ofrecen mayor valor por el mismo dinero.

Este negocio no ha cambiado desde hace tres años y recientemente se está preocupando por esa característica importante de cualquier estrategia exitosa; genera valor para el cliente.

“Un importante punto de partida en el análisis estratégico puede ser el estudio de los recursos de una compañía, en relación con los de su competencia. Es la posición relativa de la compañía en todas las actividades en que compite y no únicamente su posición de mercado, lo que determina su éxito”².

3.4 CREACIÓN DE UN SISTEMA DE REFUERZOS

Una ventaja competitiva sostenible se logra a través de un sistema en el que intervienen muchas actividades que las realizamos a diario, que se refuerzan las unas con las otras y forman un mosaico que los clientes reconocen como distinto. El planteamiento de la cadena de valor antes realizado ayudará a desarrollar una verdadera estrategia para el negocio en el mercado. Esta estrategia consiste en combinar estas actividades en un sistema para crear el ajuste necesario entre las necesidades del ambiente y las acciones que ejecuta la compañía.

² Direccionamiento estratégico y Productividad-Jhonson y Render

3.4.1 ¿Qué es un Sistema de Refuerzos?

“Es un sistema complejo de actividades relacionadas entre sí e interdependientes, cada una de las cuáles afecta a las otras; las decisiones y actuaciones en una parte del negocio afectan directa o indirectamente a los demás”³

Capacidades básicas a tomar en cuenta en Pizza Pisa

Para desarrollar un sistema de Franquicias, el Franquiciante debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Saber elegir locales bien situados.
- Prestar un servicio rápido.
- Ofrecer un producto de calidad uniforme.
- Tener una excelente red de servicio a domicilio.
- Conocer el negocio de comidas rápidas.
- Tener buenas relaciones con proveedores y Franquiciatarios.

³ Constantino Markides - En la Estrategia esta el Éxito

Características a seguir para desarrollar un sistema de refuerzo de actividades.

El sistema debe alcanzar un ajuste con su ambiente y en todo momento pensar en el consumidor final y seguir las siguientes características:

- El ajuste debe ser dinámico para satisfacer las necesidades del ambiente actual y para responder a los cambios que sufra.
- Ajuste y equilibrio entre esas capacidades y actividades en tal forma que se apoyan y refuerzan unos a otras.
- La correspondencia de dichas capacidades y actividades con las exigencias del mercado de comidas rápidas.

“Concebir la compañía como un sistema de actividades relacionadas entre sí, es la mitad de la batalla”.⁴

- Flexibilidad para responder a los cambios que ocurran.

⁴ Constantino Markides - En la Estrategia esta el Éxito

- Laxitud es desarrollar la capacidad de reaccionar rápidamente a lo que traiga el futuro.
- Vínculos entre estas actividades y capacidades del negocio son la base de la ventaja competitiva.

¿Cómo armamos el sistema?

1. Las actividades escogidas son las que el mercado exige. Se realizó un análisis de mercado cuya meta fue el identificar actividades que le den un ajuste con lo que el consumidor espera.
2. Las actividades elegidas encajan unas con otras, en Manufactura y Marketing se debe invertir para cumplir con el nuevo objetivo.
3. Una estructura organizacional plana que fomente la comunicación abierta. Una cultura cooperativa y amistosa.
4. Planificación de un sistema donde las actividades son recíprocas y se lo muestra en el diagrama causal.

3.4.2 Diagrama Causal de Pizza Pisa.

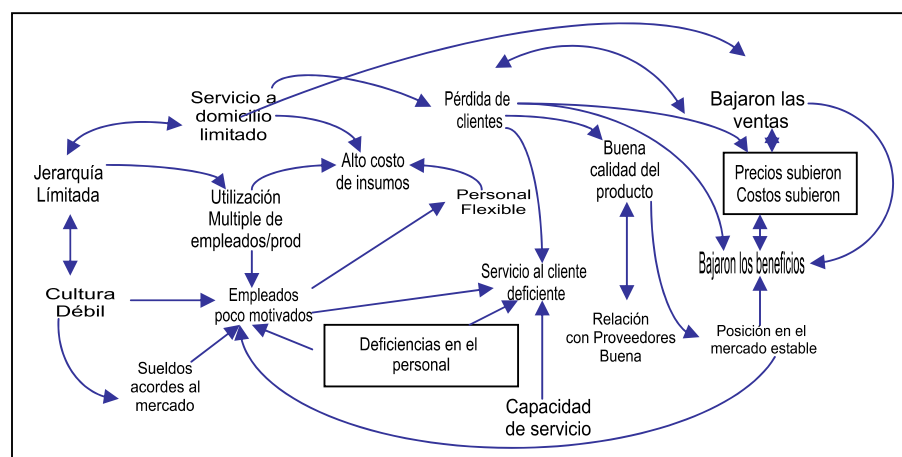
Es una herramienta gráfica para mostrar con toda claridad las interconexiones del negocio, cuyo propósito es ayudar a la administración superior a obtener perspectiva. Perspectiva que permite el cuestionamiento del contenido del diagrama con los resultados obtenidos ⁵

Sistema Actual de Actividades

A continuación en la gráfica 3.5 podemos apreciar el Sistema Actual de Actividades de Pizza Pisa de Salinerito

Gráfica 3.5.

Gráfica del Sistema Actual de Actividades.



Elaborado por los autores

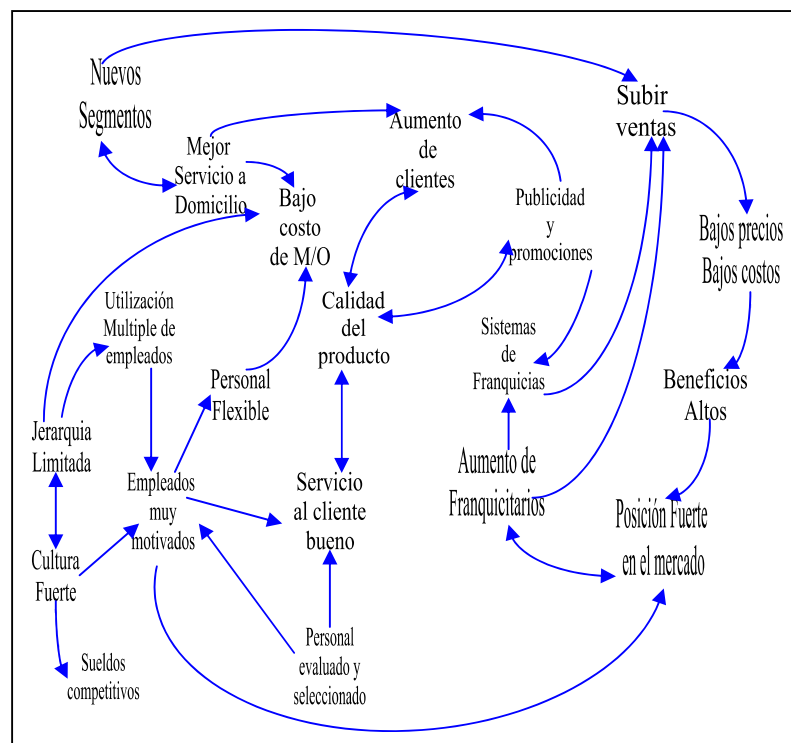
⁵ Constantino Markides - En la Estrategia esta el Éxito

**Propuesta de un nuevo Sistema de Actividades de Refuerzo
para Pizza Pisa de Salinerito.**

En la siguiente gráfica ponemos a disposición lo que proponemos como un nuevo Sistema de Actividades de Refuerzo de esta manera organizando el sistema anterior.

Gráfica 3.6.

Gráfica del Nuevo Sistema de Refuerzos.



Elaborado por los autores

3.5 ESTABLECIMIENTO DE LA ESCALA ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO.

Las actividades y activos estratégicos de Pizza Pisa deben formar parte de estructuras y procesos que promuevan el aprendizaje en las distintas funciones y divisiones de la organización. Los objetivos individuales deben estar dirigidos hacia un objetivo global que es ser Líder en el mercado de la ciudad de Guayaquil a corto o mediano plazo y a nivel nacional a largo plazo.

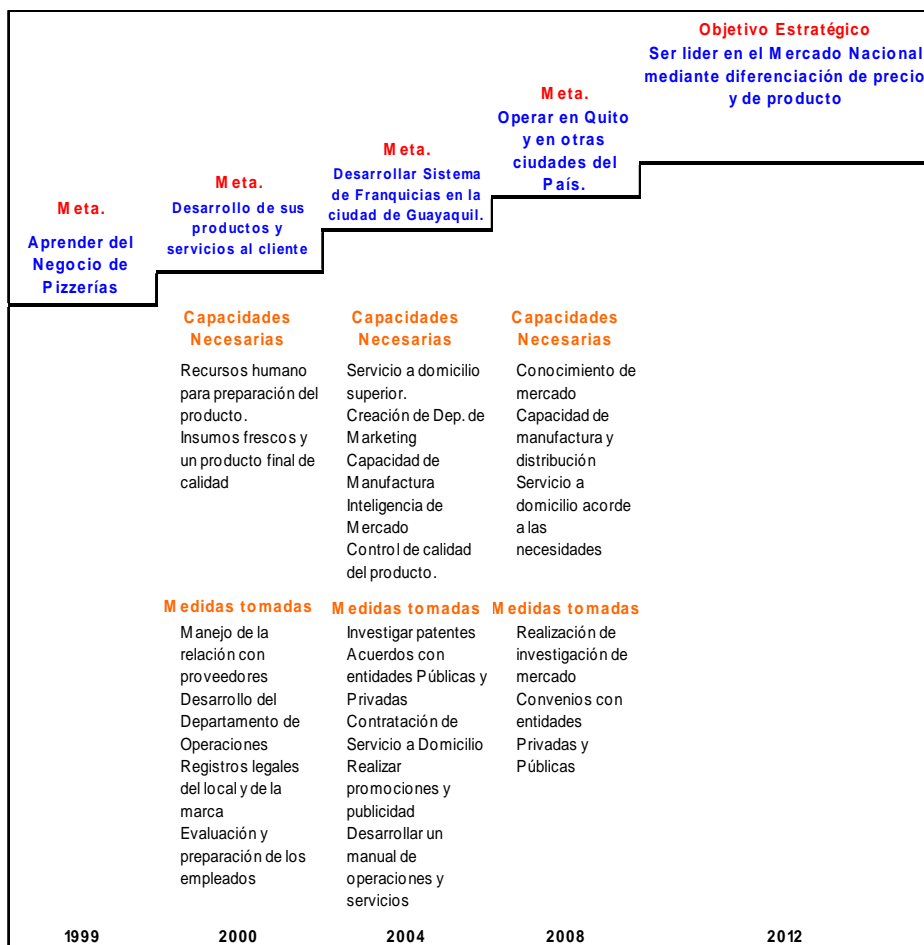
Una escala estratégica es una manera de desarrollar nuevos activos estratégicos y capacidades, porque es una herramienta que permite a las compañías identificar primero que capacidades van a necesitar para alcanzar su objetivo estratégico, y luego dividir ese vacío de capacidades en partes más pequeñas en las cuales se puedan concentrar los empleados.

Escala Estratégica de Pizza Pisa de Salinerito.

“Cada meta no es una simple proyección del presente: es un paso claro que impulsará el progreso de la compañía hacia su objetivo a largo plazo”.⁶

⁶ Constantino Markides - En la Estrategia esta el Éxito

Gráfico 3.7.
Gráfica de la Escala Estratégica de Pizza Pisa de Salinerito



Elaborado por los autores

El desarrollo de una escala estratégica implica tres pasos:

1. Formular el objetivo estratégico global de la compañía.
2. Retrocediendo a partir del objetivo a largo plazo, desarrollar las metas a mediano y a corto plazo que se necesitan para poder alcanzar el objetivo a largo plazo.
3. Partiendo del presente, avanzar identificando la sucesión ordenada de destrezas y capacidades necesarias para alcanzar cada meta sucesiva en la escala y luego invertir en desarrollar dichas destrezas.

Basados en estos principios propuestos por Michael Hay y Peter Williamson establecimos la escala estratégica:

1. El objetivo estratégico debe definirse con claridad y concreción y en términos que sean motivadores.
2. Las destrezas y capacidades se deben crear deliberadamente y en forma ordenada. El orden preciso se debe especificar y explicar a los empleados.

3. Hay que tomar decisiones difíciles sobre en que invertir y en que no invertir.
4. Se debe convenir en una programación para construir los diversos pasos de la escala.
5. Hay que definir y utilizar medidas por las escalas se puede apreciar e progreso de las iniciativas.

El negocio debe prepararse por si ocurre algún cambio en el medio que exija modificar el rumbo y aplicar un conjunto distinto de capacidades. El riesgo de equivocarse es real, pero no es excusa para no tomar decisiones.

3.6 CARACTERÍSTICAS A SEGUIR PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

Una vez acordado el objetivo estratégico de Pizza Pisa; el expandirse a través de un sistema de Franquicias ofreciendo diferenciación de productos; es necesario establecer una descripción y ciertas características que el mismo debe tener.

3.6.1 Concepto. Desarrollo de un sistema de Franquicias.

Existe un modelo para implantar y desarrollar franquicias que se lleva a cabo por medio de revisiones, diagnósticos y actualizaciones del Sistema. Este diseño se puede desarrollar luego de realizar un estudio de mercado y del entorno competitivo en que se desenvuelve el negocio, lo hemos dividido en dos partes: la planeación estratégica que incluye el plan de mercado y la descripción del producto y/o servicio que se ofrecerán.

Antes del proceso de venta de Franquicias consideramos que el dueño de la marca debe analizar y considerar las siguientes etapas en el proceso de desarrollo:

1. Investigación y Análisis

- Análisis de la Industria.
- Análisis del mercado.
- Análisis de punto de venta y de administración.
- Análisis de situación legal.
- Análisis contable y financiero.
- Determinación de la estructura de capital.

2. Desarrollo de la organización

- Plan de comercialización.
- Construcción y distribución de la planta.
- Selección del punto de venta.
- Plan de negocios.
- Diseño de documentos regulatorios.
- Diseño de manuales de operación.
- Diseño de manuales de entrenamiento.

3. Comercialización a Franquiciatarios.

- Presentación a Franquiciatarios potenciales y relaciones públicas.
- Campaña publicitaria a Franquiciatarios.
- Entrenamiento de vendedores de la franquicia.

4. Selección de Franquiciatarios.

- Llenado de solicitudes por el franquiciatario.
- Entrevistas con el franquiciatario.
- Aprobación.

5. Construcción y abastecimiento.

- Desarrollo y operación de la construcción.
- Contratación de empleados por parte del franquiciatario.
- Solicitud de materiales y productos al franquiciante y compras a proveedores.

6. Asistencia para la apertura.

- Entrenamiento del franquiciatario.
- Asesoría para la localización y diseño del establecimiento.
- Asesoría para la selección y desarrollo de proveedores.
- Capacitación y entrenamiento.
- Asesoría en materiales publicitarios.
- Asistencia para el desarrollo de planes de mercadotecnia.
- Financiamiento para adquisición y apertura.
- Manuales de operación.

7. Apertura y retroalimentación.

- Campaña promocional preapertura y apertura.
- Campaña post apertura.
- Seguimiento y control con revisión continúa de operaciones.

El cumplimiento de este proceso evitará el incurrir en errores y cada una de las etapas con su respectivo seguimiento permitirá el fortalecimiento de la relación Franquiciante-Franquiciatario.

3.6.2 Partes Integrantes

Básicamente son dos personas que se involucran en los sistemas de franquicias.

- **Franquiciante:**

Es el propietario de la marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio, que mediante un contrato de Franquicia, otorga a otra persona la posibilidad de su uso comprometiéndose además a proporcionar asistencia técnica y administrativa al nuevo negocio.

- **Franquiciatario:**

Es quien paga al Franquiciante una determinada cantidad de dinero para que se le otorgue la explotación y uso de la marca, además del apoyo administrativo y operativo para que el negocio funcione correctamente.

3.6.3 Formato.

Dentro de los tipos de franquicias encontramos los siguientes:

- Franquicias de productos o de marcas registradas. (producto-marca).
- Franquicias del formato de negocios. (marca- distribución de insumos-cobros y regalías).
- Franquicias por conversión. (son producto de la franquicia antes mencionada).

Con respecto a los tipos de la Franquicia Pizza Pisa debe desarrollar un formato de negocios al igual que Dunkin Donuts, Kentucky Fried Chicken y Mc Donald's; franquicias de formato de negocios que en vez de garantizar sólo la licencia de distribución o la marca registrada percibe todas las posibilidades que representa vender la operación de un negocio.

Este formato se constituye como un sistema operativo para comercializar ya sea un producto o servicio, que sumado a una marca registrada identifica a todas las partes del sistema. Los elementos básicos de este formato de franquicias son la marca registrada, los regalías y el suministro de servicios y/o producto, que se explicación más adelante en este capítulo.

3.6.4 Servicios y Productos que otorga el Negocio.

Los principales servicios que el Franquiciante debe proporcionar son la capacitación del personal técnico y operativo, apoyo para seleccionar la ubicación, los manuales de operación y asesoría en administración y mercadotecnia.

En este caso Pizza Pisa no posee las capacidades necesarias para efectuar los estudios respectivos para ubicar nuevos locales y la asesoría en mercadotecnia es deficiente. En los capítulos posteriores se implementan las funciones para cada departamento y en cuanto al manejo del recurso humano se desarrollaron test de evaluación para lograr una selección más eficiente tanto del personal operativo como del personal de servicio.

Con respecto a la uniformidad del producto se determinaron las actividades a seguir para implementar una manual de operaciones y de servicio necesario para garantizar la calidad del producto.

3.6.5 La marca o Nombre registrado.

Aunque esta pizzería es conocida como “El Salinerito”, su marca o nombre es “Pizza Pisa”. Esta es la marca legalmente registrada, bajo el registro # 5843-01 de fecha 11/12/2001.

3.6.6 Regalías y Acuerdos.

Pizza Pisa y sus ideas a futuro involucra el desarrollar puntos de venta en las siguientes ubicaciones:

- Garzota.
- Urdesa.
- Centro.
- Vía Samborondón.
- Sur.
- Ceibos.

Los contratos de Franquicias en el negocio son flexibles debido a las exigencias de los consumidores tal es el caso de la franquicia concedida en el centro de la ciudad de Guayaquil 9 de octubre y Pedro Carbo; punto de venta en el cual se ofrecen desayunos por ser una zona comercial de continuo movimiento; empresas privadas e instituciones financieras ocasionaron el implementar una ampliación de productos para ofrecer al consumidor.

Las regalías acordadas al igual que los contratos dependen de los volúmenes de ventas y la ubicación geográfica de los locales.

Estos puntos para establecer un acuerdo entre Franquiciante y Franquiciatario deben ser analizados con previa anticipación por el dueño de la marca.

Estudios de mercado permitirán despejar dudas en cuanto al potencial de mercado del negocio en ciertas áreas geográficas; esto incluye afluencia de clientes; características del consumidor, necesidades del medio ambiente circundante; por supuesto siempre pensando en los gustos y preferencias del consumidor.

El expandirse a través de un sistema de Franquicias genera ventajas y desventajas, implican oportunidades de riesgo y de rentabilidad. El rumbo del sistema depende del empeño y de la eficiencia que el emprendedor logre otorgarle, por estas razones la implementación de cambios propuestos en esta reingeniería maximizan las oportunidades que se presenten minimizando las desventajas para desarrollar este sistema.

Ventajas.

- Expansión dirigida y controlada del negocio.
- Ingresos permanentes a través del cobro de regalías.
- Mayor conocimiento o difusión del concepto, producto o servicio que desarrolló originalmente.
- Posibilidad de rápido crecimiento y penetración en el mercado
- Estímulo de la demanda.

Desventajas

- Posibilidad de pérdida de control sobre las actividades que realiza el Franquiciatario.
- Multiplicación del riesgo del negocio en caso de fracaso de una de las unidades franquiciadas.
- Utilización de los recursos propios para impulsar el arranque de unidades de Franquiciatarios.
- Riesgo de generar un competidor.

Para asegurar el éxito del sistema es necesario realizar una evaluación del Franquiciatario como parte integrante de este diseño

para lo cual se consideran las siguientes bases cualitativas para su evaluación. Estas habilidades son:

- Capacidad para trabajar en equipo.
- Visión.
- Preparación mental para operar hasta tres empresas.
- Capacidad para establecer objetivo cuantitativos.
- Capacidad para manejar la ambigüedad a través del tiempo que toma el Franquiciar.
- Capacidad de negociación.
- Ser buen vendedor.
- Habilidades emprendedoras.
- Integridad y compromiso.
- Ser paciente.

Es importante comprender la relevancia que tiene la relación Franquiciante/ Franquiciatario a través del tiempo para lograr el desarrollo pleno de la Franquicia, el éxito de la cadena depende mucho del cumplimiento de los estándares por parte del Franquiciatario, pero para crear una situación de ganar o ganar deben tomarse en cuenta los siguientes puntos a considerarse:

- Planes de trabajo y apoyo inicial.
- Los regalías y Contribuciones.
- Seguimiento.
- Nuevas ideas de los Franquiciatarios.

3.7 PLAN DE MERCADO.

Habiendo ya determinado la situación de la empresa, las necesidades del consumidor y los competidores más fuertes, podemos tener una idea de nuestra posición en el mercado, de lo que debemos hacer para lograr una participación representativa dentro del mismo y contra qué nos enfrentaremos en el camino. Además con el planteamiento administrativo y el objetivo estratégico global que se persigue se busca a través de este plan de mercado cimentar las bases para el desarrollo de un departamento de marketing en este negocio.

3.7.1 Marketing Operativo

3.7.1.1 Misión

“Proporcionar a nuestro clientes las pizzas de su preferencia con ingredientes frescos y de alta calidad, promoviendo la distinción de nuestros clientes para obtener el liderazgo en el mercado nacional, con el fin de satisfacer los requerimientos del consumidor, de manera que se cubran las expectativas de cada cliente”

3.7.1.2 Visión.

“Ser la empresa líder en el mercado y posicionarnos en la mente del consumidor de manera única - distintiva que nos diferencie de la competencia, complementado con un servicio completo, rápido y confiable“.

3.7.1.3 Objetivos

3.7.1.3.1 Objetivo General

- Fortalecer la concepción de imagen que el consumidor tiene de Pizza Pisa de Salinerito, de modo que este negocio desarrolle su posición partiendo del sistema de Franquicias que esta por implementar, contando con todas las capacidades y destrezas necesarias (recursos humanos, técnico y financiero) de tal manera que podamos cumplir a cabalidad todas las exigencias del consumidor.

3.7.1.3.2 Objetivos Específicos.

- Desarrollar el servicio a domicilio para así convertirse en un servicio integral para ofrecer al consumidor.
- Desarrollar el concepto de calidad en el personal de servicio a través de una buena selección y constante capacitación; formando un ambiente organizacional

donde el personal de servicio sea el de mayor importancia para ofrecer un valor agregado en cada venta realizada.

- Tratar de que en cada actividad de la empresa se lleve un control y seguimiento de los costos, para así analizar la forma en que podrán reducirse los mismos con el fin de darle al consumidor un precio más accesible.

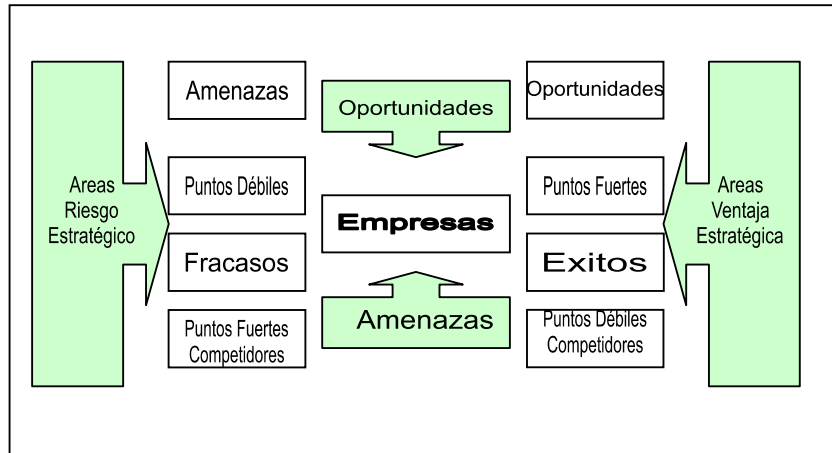
3.7.1.4 Análisis Cuña

El análisis CUÑA se ocupa de identificar acontecimientos, tendencias y sucesos significativos que podrían influir sobre la futura dirección, las opiniones estratégicas, la libertad de operaciones y el éxito de la empresa ⁷

Los factores que influyen en este análisis; basado en el diagrama causal de actividades planteado anteriormente y de objetivos por el constante cambio del entorno en que se desenvuelve este negocio; se esquematizan a continuación.

⁷ "Hadscombe, Richard, 1989. "El Jefe de Producto" pag33. Primera Edición en Español. Mc Graw-Hill"

Gráfica 3.8.
Gráfica del Análisis Cuña.



Elaborado por los autores

AREAS DE VENTAJA ESTRATEGICA

Oportunidades.

- A pesar de que los volúmenes de ventas han bajado en los últimos años, las encuestas revelan que aún existen un porcentaje considerable de personas que son clientela leal; situación que se debe aprovechar para ganar terreno en la mente de los consumidores.
- El desarrollo del servicio a domicilio aplicado por los competidores, se ha vuelto requisito indispensable para

competir en el mercado; de esta manera el establecimiento de un servicio rápido y eficaz debe ser una nueva oportunidad para obtener una mayor participación en el mercado.

- El crecimiento del mercado en los últimos tres años es una oportunidad valiosa para incrementar el número de ventas siempre y cuando el negocio perciba de inmediato las necesidades del consumidor.

Puntos Fuertes.

- El conocimiento del negocio obtenido durante su trayectoria provee de las herramientas necesarias para cubrir las necesidades del consumidor más exigente.
- La marca “Pizza Pisa de Salinerito” conocido en el mercado como “El Salinerito” se considera un punto fuerte por su acogida entre los consumidores y su facilidad de percepción por el cumplimiento de parámetros de calidad que exige el cliente; lo cual es de vital importancia para expandirse a través de un sistema de franquicias.

- Los Proveedores de materia prima es una fortaleza porque se ha mantenido durante la trayectoria del negocio entregando los ingredientes a tiempo y con el estándar de calidad exigido por el director del proyecto y los clientes del mismo.

Éxitos.

- La forma en que entraron al mercado y su crecimiento en el mismo demuestran que a través de su sabor y frescura de los ingredientes el negocio califica para ser muy bueno y excelente con las herramientas y estrategias adecuadas.

Puntos débiles de los competidores.

- Como se indicó en los capítulos anteriores consideramos como principales a Pizza Hut y Domino's Pizza por haber obtenido una porción significativa en los resultados de las encuestas. A continuación se presentan sus principales debilidades.
- Con el objetivo de obtener mayores ventas, Pizza Hut sacrifica la calidad del producto porque descuida la cantidad

de ingredientes y el sabor; características que exige el consumidor para degustar una buena pizza.

- Domino's Pizza para el estrato socio-económico al que esta orientado, una debilidad se considera el precio ya que todo consumidor no puede adquirirla; además el hecho de ser una cadena internacional especializada en servicio a domicilio carece de clientela que consuma el producto en sus respectivos puntos de venta.

Áreas de riesgo estratégico.

Puntos Débiles.

- Debido a la falta de estrategias de comunicación, muchas personas desconocen la calidad del producto. Esto ha provocado que los niveles de ventas decaigan en el último año.
- El servicio al cliente en el local limita la percepción del mismo para poder sentirse en un ambiente tranquilo y agradable para

así degustar de lo mejor, situación en la que se pretende que se especialice el negocio.

- La estructura organizacional ya que carece de departamentos como el de Marketing y de Recursos Humanos, considerados importantes en el Reposicionamiento del negocio para poder lograr una ventaja competitiva.
- La Dirección de los objetivos es una debilidad por no poder finalizar con el cumplimiento de los mismos.
- La falta de especialización en alguna característica que las diferencie de la competencia.

Fracasos.

- El haber comenzado el negocio durante la etapa de crisis que vivió el país a partir del año 1999; y el crecimiento de la competencia, un mercado cada vez más segmentado no permitió obtener las ventas en los niveles esperados.

Amenazas.

- El plan promocional que ofrecen los competidores día a día ocasionando que el consumidor perciba más que sabor el ahorro de sus ingresos.
- La imitación de estrategias adoptadas para la empresa lo cual indica que es necesario que constantemente se estén renovando estrategias para mantener nuestra diferenciación en el mercado.

Puntos fuertes de los Competidores.

- Sus cotizaciones presentan una mayor variedad en las opciones de pizza y como nos revelen las encuestas, este es un factor importante para el consumidor.
- Han establecido una buena demanda a lo largo de sus años de servicio por ser cadena internacional y cumplir con lo exigido por el cliente, como lo es el buen servicio, variedad en el producto y para algunos la calidad del mismo.

- Actualmente Pizza Hut es líder en el mercado y su marca es la mejor posicionada.
- Domino's Pizza es la pizzería especializada en servicio a domicilio y ese es el objetivo para lo cual fue creada.

Posicionamiento.

Uno de los principales objetivos de este proyecto es lograr un Reposicionamiento de la imagen de la empresa en la mente del consumidor; eso es; agregar a la percepción de tamaño que el cliente tiene de Pizza Pisa de Salinerito la característica de sabor e ingredientes frescos que el consumidor desea, la misma que va estar basada en una diferenciación del servicio y en la medida que sea posible en una diferenciación del precio.

Diferenciación.

La diferenciación del servicio radicará en la nueva especialidad de suplir todas las necesidades del consumidor, en la entrega de un servicio integral, que cubra todas las expectativas del cliente esto es;

con la atención al cliente dentro del local bajo un ambiente agradable donde satisfecho por el sabor en forma tranquila disfrute del producto en compañía de su familia o amigos; un servicio que se verá complementado por la coordinación del servicio a domicilio donde cada vez que se tenga que acudir a un destino o lugar se lo realice de manera rápida y eficaz.

La diferenciación del precio vendrá como consecuencia de la diferenciación del servicio, ya que con el objeto de obtener una mayor participación en el mercado se piensa llegar con este producto al sector empresarial a través del servicio a domicilio otorgando beneficios a través de su compra.

Nueva imagen.

En cuanto a imagen se refiere, se realizará un estudio, el mismo que a través de un Focus Group reveló entre los principales resultados, los siguientes:

- El nombre no se debe cambiar; pero si submarcar, puesto que el consumidor se asocia con el Salinerito y no con Pizza Pisa, la marca.

- Hacer una campaña a través de medios de comunicación como son el periódico y la radio, merchandising y Marketing directo.
- Valor agregado, servicio al cliente, atención pre y post-venta.
- Renovar la imagen para que se note que hay un cambio resaltando las cualidades de la pizzería sabor y cantidad.
- Un slogan corto que acompañe las características que brinda el producto.

Dada las conclusiones anteriormente detalladas decidimos resaltar la palabra “El Salinerito” conocida por los clientes, y adoptar un nuevo slogan que identifique a los consumidores con el sabor de la pizza como algo único que cubra todas sus expectativas. **“Más pizza, más sabor”** sabiendo que para nuestros fines necesitamos otorgar un valor agregado, el servicio pre y post venta al cliente.

Donde el consumidor asociará algo grandioso para cubrir con sus necesidades. (Ver Anexo #8, #9, #10, #11. Nueva Imagen de Pizza Pisa de Salinerito)

Gráfico 3.9

Gráfica Nueva Imagen de Pizza Pisa de Salinerito



Elaborado por los autores

Siguiendo los pasos para el diseño de la pizzería basados en las 22 leyes inmutables de la marca un logotipo debería diseñarse para ajustarse a los ojos. Ambos ojos. Tomamos en cuenta que por cada unidad de alto se dan 2,25 centímetros de longitud.

Nuevo diseño

Para realizar la publicidad y las impresiones en las cajas de servicio a domicilio desarrollamos un nuevo diseño con una mejor definición y que transmite los beneficios que el cliente exige. "Más pizza, Más sabor".

3.7.1.5 Marketing Estratégico.

El Marketing Estratégico incluye en su estudio las variables: Precio. Producto, Plaza y Promoción, los cuales si se quiere llevar a cabo un enfoque orientado al servicio al cliente, reemplaza dichas variables por: Consumidor satisfecho, Costo a satisfacer, Comodidad y Comunicación.

Estrategias a seguir.

Dentro de las estrategias para lograr un reconocimiento de la marca nos hemos basado en conceptos de mercadotecnia en los cuales

menciona que para buscar un posicionamiento se debe apuntar a las expectativas de los consumidores, por esta razón en base a los resultados de los estudios realizados hemos decidido plantear dentro de nuestras estrategias el estructurar campañas: educativa, promocional y publicitaria o de imagen, las mismas que serán enfocadas en los sectores de bajo posicionamiento ya mencionados en el capítulo 2.

Consumidor Satisfecho.

Conociendo que la calidad en el servicio es el factor más importante para el cliente; Pizza Pisa de Salinerito pretende hacer de su local un lugar agradable comenzando por la atención de los empleados, cuidando la imagen, cultura y responsabilidad de los mismos siendo estas características importantes para lograr que un cliente este satisfecho y practicar una política de renovación continua en cuanto a la variedad del producto ofrecida a través de combos, pizzas ya establecidas o el escoger ingredientes para conveniencia del consumidor.

El servicio a domicilio realizado en el menor tiempo posible y concretando el pedido a su lugar de destino no con el objeto de competir sino con el de obtener mayores ventas.

Un plan promocional de ventas que ayude al cliente a decidirse con mayor rapidez por la compra.

Costo a Satisfacer.

Nuestra estrategia de expandirse en el mercado a través de medios televisivos donde se promociona el producto de manera gratuita, enviando degustaciones para así mostrarlo en programas de alto rating como Sótano Deportivo, Soltero Sin compromiso, Vivos, Esta Clarito, Noche a noche con Marian y un presupuesto de publicidad que incluyan las estrategias de comunicación a utilizar, incluirán el costo no suficiente pero si el necesario para cubrir en un porcentaje significativo las expectativas del consumidor no dejando a un lado el ahorro de los mismos con el lanzamiento de un plan promocional. De este modo, el presupuesto mensual de publicidad estaría conformado por los siguientes rubros:

- Volantes y adhesivos.

- Degustaciones

Las promociones otorgadas en la compra del producto en el local, el director del proyecto y los proveedores del negocio han manifestado su aceptación siempre y cuando, los volúmenes de ventas que Salinerito alcance sean suficientes para mantener un flujo de trabajo casi constante a través del tiempo.

Comodidad.

De la misma manera como se ha venido realizando el servicio a domicilio, se mejorará dando mayor alcance a sectores no explotados por carecer de punto de ventas, los cuales se incrementarán si se acompaña el objetivo planteado en este proyecto; expandirse a través de un sistema de Franquicias en la ciudad de Guayaquil. Las ideas y puntos de ventas a futuro planteado por el proyecto de acuerdo a resultados de las encuestas son:

- Garzota
- Centro
- Sur
- Vía Samborondón

- Urdesa
- Ceibos

Comunicación.

Entendemos el concepto de posicionamiento en dos etapas, un posicionamiento técnico el cual destaca los atributos más importantes que deseamos que el consumidor tenga en su mente de los cuales mencionamos: precio económico, tamaño del producto y la variedad de los ingredientes.

Un posicionamiento publicitario que busca resumir en pocas palabras la idea del negocio para posicionar la mente de los consumidores, por esta razón se plantean las siguientes alternativas:

- “Más pizza, más sabor”.
- “Más pizza, a tu gusto”.
- “La pizza que a ti te gusta, a tu gusto”.

Y como estrategias de comunicación, aplicaremos las siguientes:

Marketing Directo.

- Haciendo uso de las imágenes redefinidas, el slogan, plan promocional y las ventajas en el servicio a domicilio a través de volantes todo color, por el consumo de pizzas lograremos que se recuerde nuestra presencia en el mercado y empezar a crear un vínculo entre el cliente y proveedor.
- Hacer uso del efecto rumor entre amigos y familiares, empresas para que propaguen las promociones otorgadas en la compra del producto.
- De las alternativas propuestas como posicionamiento publicitario se estableció el siguiente slogan “**Más Pizza, Más Sabor**” resultado de un focus group realizado.

CAPITULO IV

REINGENIERIA ORGANIZACIONAL.

Una vez analizada la información obtenida de la empresa y determinada la participación de la misma en el mercado, se puede definir los departamentos y los recursos necesarios para cumplir con el volumen de operación y las estrategias propuestas, una de las prioridades será el definir las actividades de un departamento de marketing junto con las funciones que debiera cumplir un sector de la empresa que involucre lo relacionado con el personal y su aporte laboral, además con motivo de cumplir con mayor eficiencia las

actividades y funciones de cada departamento se establecerá un estatuto de responsabilidad en el cual constará los niveles de jerarquía para así evitar las equivocaciones y problemas que se presenten en los procesos de producción y de servicio al cliente del negocio.

4.1 DESARROLLO DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

Pizza Pisa de Salinerito en su estructura organizacional presentó muchas deficiencias lo cual no es conveniente para lograr el objetivo propuesto. Cuando hablamos de ambiente organizacional tratamos el desarrollo de cuatro elementos.

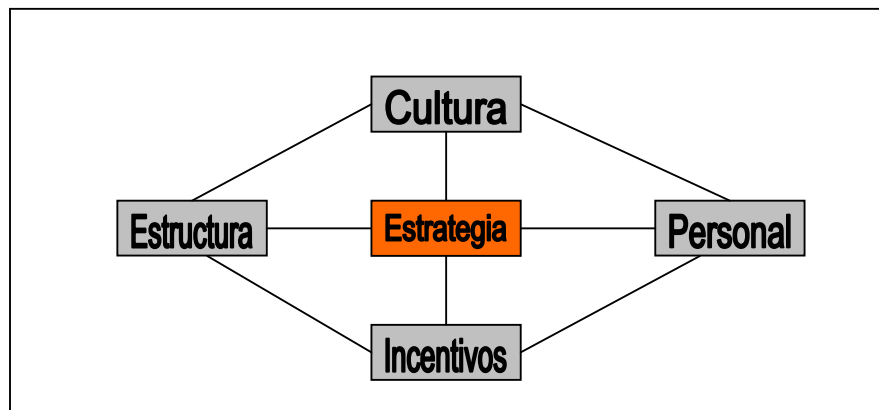
- La cultura del negocio, que comprenden sus normas, sus valores y los supuestos que tiene.
- La estructura del negocio, que comprende no solo su jerarquía formal sino también su configuración material y sus sistemas (de información, contratación, investigación de mercados y demás).

- Incentivos, monetarios y no monetarios para desempeñarse bien.
- Personal, incluyendo sus destrezas y sus capacidades.

En la combinación de estos cuatro elementos lo que crea el ambiente organizacional que a su vez sostiene y promueve la estrategia de la empresa.

Gráfica 4.1

Gráfica del Ambiente Organizacional



Elaborado por los Autores

4.1.1 Cultura.

Un empleado comprometido con las normas, valores y principios del negocio es la base para establecer un negocio especializado con visión al cliente. Por esta razón es necesario implementar la formación de un departamento de Recursos Humanos que se preocupe constantemente de comunicar, motivar e inculcar los valores y principios que conjuga la empresa.

Una cultura donde ser los primeros no es suficiente porque, pensar en el cliente lo es todo es el camino al éxito y ganar una posición única en la mente del consumidor.

4.1.2 Estructura.

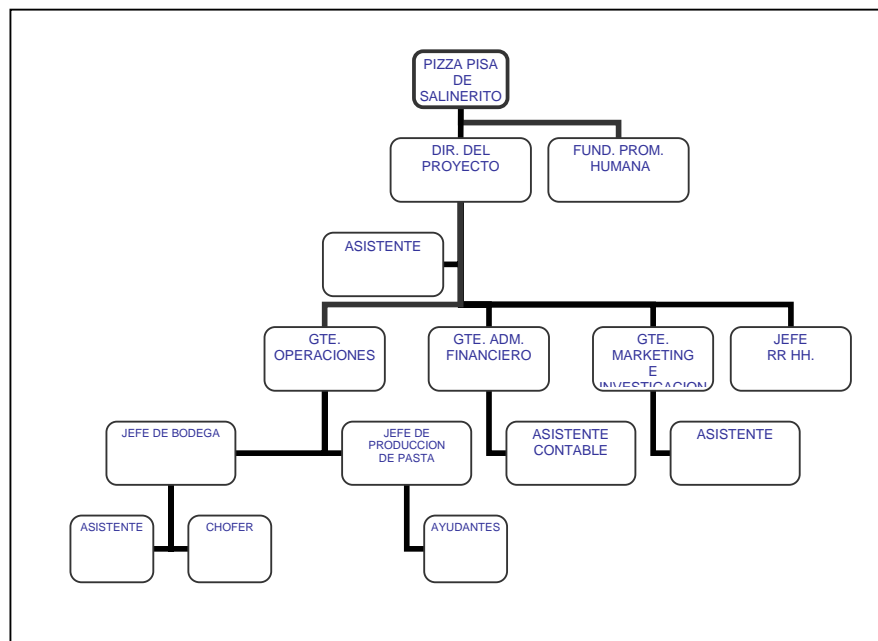
Con respecto a la estructura del negocio en su organigrama se presenta la carencia de dos departamentos importantes para desarrollarse como empresa de tal manera que en este punto se presenta el Organigrama Funcional con la estructura que debería tener para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

4.1.2.1 Implementación Del Organigrama Funcional del Sistema de Franquicias.

En el siguiente gráfico ponemos a consideración, cuál sería el Organigrama Funcional para el Sistema de Franquicias.

Gráfica 4.2

Gráfica del Organigrama Funcional del sistema de franquicias



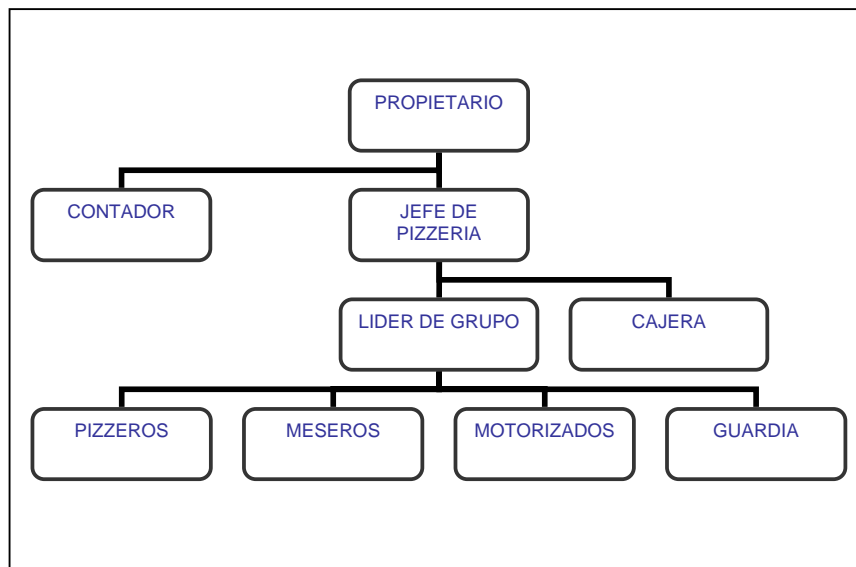
Elaborado por los autores

4.1.2.2 Implementación Del Organigrama Funcional para el Franquiciatario.

En este punto se presenta un nuevo organigrama en este caso, sería para el Franquiciatario.

Gráfica 4.3

Gráfica del Organigrama Funcional para el franquiciatario



Elaborado por los autores

4.1.3 Personal.

El personal será calificado y evaluado constantemente luego de haber sido contratado, la importancia de su selección se mide al

momento de la atención al cliente, por estas razones se sugiere pruebas o test básicos para la selección de los mismos. La implementación de Test básicos para su selección se adjuntan en el (Anexo #12, 13, 14)

Como parte de la cultura organizacional y tomando en cuenta el personal como recurso importante del negocio y el Organigrama Funcional de la empresa se sugiera la implementación de un estatuto de responsabilidad con las especificaciones de las funciones a realizar en cada departamento, tomando en cuenta, la estructura de un sistema de Franquicias tanto para el Franquiciante como para el Franquiciatario

4.1.3.1 Estatuto de responsabilidad

A continuación se detallaran los puestos del Organigrama Funcional del Sistema de Franquicia y del Negocio, con sus respectivas obligaciones y responsabilidades.

4.1.3.1.1 Estatuto de Responsabilidad del Sistema de Franquicias.

El siguiente es el Estatuto de responsabilidad que debe tener el Sistema de Franquicias en el cual detallamos el puesto, ante quien responde cada persona, misión, obligaciones y responsabilidades que tienen todos los miembros que laboran en la pizzería y forman parte del Sistema de Franquicias.

Puesto de Trabajo: Director del Proyecto

Responde ante: Consejo Directivo.

Misión: Supervisión general del negocio.

Obligaciones y Responsabilidades

- Control de los procesos administrativos, organizacionales, financieros y operativos del negocio.
- Manejo del concepto innovador para hacer más atractivo el negocio.

Puesto de Trabajo: Asistente.

Responde ante: Director del Proyecto.

Misión: Colaborar en cada departamento.

Obligaciones y Responsabilidades

- Sugerir alternativas para mejorar el servicio al cliente y producción.
- Conocimientos exhaustivos de todos los productos y servicios del negocio.
- Conocimiento general de las actividades que se realizan en cada departamento.

Puesto de Trabajo: Gerente de Operaciones.

Responde ante: Director del Proyecto o Coordinador Gral.

Misión: Control y supervisión de la procesos de producción.

Obligaciones y Responsabilidades

Planificar, organizar y asignar periódicamente prioridades a las siguientes actividades:

- Realizar un presupuesto mensual y asignaciones diarias de insumos llevando un control.
- Supervisión diaria y visita a los locales específicamente de los procesos que están bajo su responsabilidad.
- Documentar los costos de producción en los procesos.
- Entrega de reportes mensuales de maquinaria dañada o necesidad de implementar las mismas.

- Documentar los resultados obtenidos al final de cada periodo (cumplir con presupuesto).
- Llevar control del inventario y asignaciones a cada local.
- Controlar que los insumos siempre lleguen a su destino.

Puesto de Trabajo: Gerente Administrativo Financiero.

Responde ante: Director del Proyecto o Coordinador Gral.

Misión: Planificación y evaluación de los Estados Financieros.

Obligaciones y Responsabilidades

- Seguimiento de los presupuestos realizados por cada departamento.
- Elaboración del presupuesto general, según el periodo que se estime conveniente.
- Pagos de sueldo a los empleados.
- Supervisión del aspecto Tributario

Puesto de Trabajo: Gerente de Marketing e Investigaciones.

Responde ante: Director del Proyecto.

Misión: Desarrollo de la Mezcla de Mercadotecnia y comercialización del sistema de franquicias.

Obligaciones y Responsabilidades

- La evaluación del potencial de Mercado y competencia existente.
- La preparación de un presupuesto de Marketing realista.
- La identificación y el desarrollo de nuevas fuentes de explotar el mercado.
- La obtención de las metas establecidas en cuanto a volumen de ventas y rentabilidad.
- La participación den ferias comerciales.
- La presentación precisa y puntual de los informes necesarios.
- Conocimiento exhaustivo de todos los productos y servicios de la compañía.
- La supervisión y control de la calidad en las actividades de servicio al cliente y la eficacia en técnicas de venta.
- Manejo de la Mezcla de Mercadotecnia.
- Desarrollo de promociones para incremento de ventas.

- Aumento de la participación de mercado.

Puesto de Trabajo: Jefe de Recursos Humanos.

Responde ante: Director de Proyecto.

Misión: Selección y Evaluación del personal.

Obligaciones y Responsabilidades

- Seguimiento de las actividades del personal y su cumplimiento.
- Informe de rotación del personal
- Coordinación de la capacitación del personal.
- Planificación para motivar y satisfacer las necesidades del personal.
- Selección del personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Estructura de sueldos para empleados

Puesto de Trabajo: Jefe de Bodega.

Responde ante: Gerente de Operaciones.

Misión: Control del inventario y asignaciones a cada sucursal.

Obligaciones y Responsabilidades

- Manejo de la relación con proveedores y jefes de pizzerías de cada local.
- Control diario del inventario.

Puesto de Trabajo: Jefe de Producción de Pasta de Tomate.

Responde ante: Gerente de Operaciones.

Misión: Optimizar la producción de Pasta

Obligaciones y Responsabilidades

- Control y supervisión de los insumos para la elaboración de la pasta de tomate.
- Elaborar diariamente la pasta de tomate requerida para la producción de pizza en los locales.
- Control de los parámetros de calidad de la pasta de tomate.
- Prever normas de seguridad e higiene dentro del área de producción de la misma.

Puesto de Trabajo: Asistente Contable.

Responde ante: Gerente Administrativo Financiero.

Misión: Participar en la elaboración de la contabilidad del negocio.

Obligaciones y Responsabilidades

- Seguimiento de las transacciones realizadas en el negocio.
- Encargado de presentar los libros diario y mayor.

Puesto de Trabajo: Asistente de Marketing

Responde ante: Gerente de Marketing e Investigaciones.

Misión: Coordinar las actividades de la Mercadotecnia.

Obligaciones y Responsabilidades

- Coordinación de los recursos necesarios para la investigación de mercado.
- Cotizaciones de gastos de publicidad
- Presentación de Informes preliminares y actividades realizadas durante periodo predeterminados.
- Elaboración de presupuesto realista de Marketing.

Puesto de Trabajo: Asistente de Bodega.

Responde ante: Jefe de Bodega

Misión: Recepción y entrega de los insumos.

Obligaciones y Responsabilidades

- Entrega a tiempo de los insumos.
- Informe de los insumos entregados y recibidos de los proveedores.
- Control de la materia prima en buen estado.

Puesto de Trabajo: Chofer

Responde ante: Jefe de Bodega

Misión: Entregar la materia prima a tiempo.

Obligaciones y Responsabilidades

- Mantener en buen estado el vehículo.
- Prever normas de seguridad para la materia prima transportada.
- Entrega a tiempo de los insumos.

Puesto de Trabajo: Ayudante de Prod. de Pasta de Tomate.

Responde ante: Jefe de Producción de Pasta de Tomate.

Misión: Elaboración de la pasta de tomate.

Obligaciones y Responsabilidades

- Cumplir con la producción de pasta
- Cumplir con las normas de calidad de la pasta.
- Llevar la correcta higiene del lugar de producción.

4.1.3.1.2 Estatuto de Responsabilidad del Negocio

Ahora en este punto mostramos el Estatuto de Responsabilidad del que se debe regir la Franquicia, aquí también detallamos todas los puestos, funciones, responsabilidades y obligaciones cada empleado debe seguir.

Puesto de Trabajo: Contador.

Responde ante: Gerente Administrativo Financiero.

Misión: Participar en la elaboración de los Estados Financieros del negocio.

Obligaciones y Responsabilidades

- Control de las transacciones, libros del negocio.
- Encargado de presentar la contabilidad del negocio.
- Supervisión del aspecto Tributario.
- Pagos de Facturas

Puesto de Trabajo: Jefe de pizzería.

Responde ante: Gerente de Operaciones.

Misión: Llevar la correcta administración del local.

Obligaciones y Responsabilidades

- Supervisión y control de los procesos dentro del local.
- Controlar el buen desempeño de los empleados del local.
- Planificación y recepción del pedido de insumos.

Puesto de Trabajo: Líder de Grupo.

Responde ante: Jefe de Pizzería.

Misión: Controlar el buen desempeño de los Pizzeros.

Obligaciones y Responsabilidades

- Controlar el tiempo de preparación de la pizza.
- Control de los parámetros de calidad.
- Prever normas de seguridad e higiene dentro del área de cocina.
- Manejo de la relación entrega-recepción del producto.

Puesto de Trabajo: Cajeras.

Responde ante: Jefe de Pizzería.

Misión: Recibir el dinero por la compra del producto.

Obligaciones y Responsabilidades

- Atender de manera cordial al cliente.
- Despejar dudas y atender sugerencias del cliente.

- Llevar de manera efectiva el control de caja.
- Tomar pedido de forma personal y por teléfono.
- Llevar el control del servicio a domicilio.
- Elaborar un resumen de las ventas del día.

Puesto de Trabajo: Pizzeros.

Responde ante: Líder de Grupo.

Misión: Elaboración de la pizza.

Obligaciones y Responsabilidades

- Preparación de la masa.
- Pesar y cortar los insumos
- Producción de la pizza que consiste en armar, hornear y empacar las pizzas, estas actividades son rotativas.
- Entrega de la pizza en el tiempo estipulado.

Puesto de Trabajo: Meseros.

Responde ante: Jefe de Pizzería.

Misión: Atención del Cliente.

Obligaciones y Responsabilidades

- Limpieza del local al inicio y durante el día de trabajo.
- Brindar atención cordial al cliente.

- Tener conocimiento amplio y dominio del producto que se ofrece.
- Lavar utensilios de cocina, cubiertos y vajilla.
- Servir la pizza a los clientes.

Puesto de Trabajo: Jefe de Motorizados y Motorizados.

Responde ante: Jefe de Pizzería.

Misión: La oportuna entrega del producto a su lugar de destino.

Obligaciones y Responsabilidades

- Cobro del producto a los clientes a domicilio.
- Entrega del producto a domicilio en tiempo estipulado.
- Entrega del dinero a la cajera, del producto entregado.
- Controlar el tiempo de entrega de los pedidos. (J. M.)

Puesto de Trabajo: Guardián.

Responde ante: Jefe de Pizzería.

Misión: Brindar seguridad al local y sus clientes.

Obligaciones y Responsabilidades

- Coordinar el correcto parqueo de los clientes
- Vigilar los bienes del negocio como de los clientes.

Dentro de la implementación del departamento de Marketing estas funciones ayudan a establecer un mayor conocimiento del producto por parte del proceso de desarrollo del sistema de Franquicias este departamento dentro de la estructura administrativa del Franquiciante deberá cumplir una actividad muy importante; lo cual trata de diseñar una estrategia de mercadotecnia para comercializar el sistema de Franquicias, primero en el ámbito local y luego a nivel nacional.

Esta comercialización al final de haber establecido el departamento deberá seguir los siguientes pasos para su desarrollo:

1. Planeación estratégica; la cual incluye el plan de mercadotecnia.
2. Generación de contactos con Franquiciarios potenciales. Diseño promocional y paquete de venta.
3. Seguimiento y evaluación de los contactos. Formato de solicitud y estado Financiero – Evaluación.
4. Otorgamiento y venta de la Franquicia. El paquete de otorgamiento – esquema para el otorgamiento de Franquicias. El contrato - territorio – Franquicia maestra.

4.1.4 Incentivos.

La motivación esta a cargo del Jefe de Recursos Humanos; el empleado del mes y cumplimiento de metas son objetivos a cumplir para los empleados de servicio y de producción; los cuales al cumplirlos podrán acceder a bonos como parte de incentivos monetarios.

CAPITULO V

REINGENIERIA OPERATIVA

5.1. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO POR ÓRDENES.

En este proyecto de reingeniería se mejorará el sistema de costeo que lleva el negocio actualmente para lo cual hemos analizado el sistema que más se ajuste al modelo de negocio el cual es objeto de nuestro estudio.

El método escogido para mejorar ha sido el Sistema de Costeo por Órdenes, para tener una idea más clara de este sistema daremos un breve concepto del mismo y la metodología a aplicar para asignar costos a trabajos individuales.

Sistema de Costeo por Órdenes: En este sistema se obtiene el costo de un producto o servicio asignando costos a un producto o servicio identificable

Orden: Es una actividad por la que se gastan recursos para llevar un producto distinto e identificable al mercado.

Con frecuencia un producto se fabrica especialmente para un cliente específico con sus propias características.

A continuación se presentan los cinco pasos que se requieren para asignar costos a los trabajos únicos - individuales. Estos cinco pasos se aplican igualmente al costeo por órdenes en los sectores de servicios, comerciales o de industria.

1. Identificar la orden que es el objeto de costo.

Ejemplo: La pizza.

2. Identificar las categorías de costo directo para la orden.

Ejemplo: La Mano de Obra Directa (Sueldo de Pizzeros).

3. Identificar los grupos de costos indirectos asociados con la orden.

Ejemplo: Costos Indirectos (Todo el personal de apoyo).

4. Seleccionar la base de asignación de costos que se va a utilizar para asignar a cada grupo de costos indirectos a la orden.

Ejemplo: La Base de Asignación son los costos por hora del personal de apoyo para la producción de pizza.

5. Desarrollar el porcentaje o tasa por unidad de la base de asignación de costos utilizada para asignar costos indirectos a la orden.

Ejemplo: Esta tasa se calcula con el tiempo de producción del producto por el costo de la hora del personal de apoyo.

5.1.1. Lineamientos para el Refinamiento del Sistema de Costeo

Este refinamiento involucra hacer cambios en un sistema existente de costeo, que dé por resultado una mejor medición de la forma en que los trabajos, productos, clientes, etc., emplean los recursos de la organización de manera diferenciada. Los tres lineamientos para tal refinación son:

- **Seguimiento de Costos Directos:** Clasifique tanto costos totales como costos directos de manera que sea económicamente factible.
- **Agrupamiento de Costos Indirectos:** Utilice la idea de un agrupamiento de costos homogéneo cuando esté determinado el número de diferentes grupos de costos indirectos. En un agrupamiento de costos homogéneo, todos los costos tienen la misma o similar relación causa y efecto con la base de asignación de costos.

- **Base de Asignación de Costos:** Identifique el factor de costos en cada grupo de costos indirectos y utilícelo como la base de asignación de costos.

Para seguir estos lineamientos, utilizamos todas las fuentes de información disponibles. Las fuentes utilizadas incluyen (1) Entrevistas con el personal de la organización; (2) Observación personal y medición de actividades; (3) Análisis de Registros de costos y operaciones; (4) Retroalimentación sobre la experiencia de otras organizaciones.

5.2. ESTRUCTURA DE COSTOS DE LA EMPRESA

Básicamente, la estructura de costos que lleva acabo Pizza Pisa es de una manera muy sencilla, lleva dos partes en su actual estructura que son: el costo de materia prima y todos los costos en que se incurre para la operación del negocio.

Como anteriormente se dijo implementaremos un Sistema de Costeo por Órdenes ya que este seria la manera más apropiada para llevar los costos de este negocio.

Fundamentalmente, la estructura en que nos basaremos consta de tres partes importantes que son: Materia Prima, Mano de Obra Directa y Gastos Indirectos de Fabricación. Para familiarizarnos más con estos términos daremos unos pequeños conceptos de cada uno de ellos.

- **Materias primas:** Todos aquellos elementos físicos que es imprescindible consumir durante el proceso de elaboración de un producto, de sus accesorios y de su envase. Esto con la condición de que el consumo del insumo debe guardar relación proporcional con la cantidad de unidades producidas.
- **Mano de obra directa:** Representa el valor del trabajo realizado por los operarios que contribuyeron directa al proceso de transformación de la materia prima.
- **Costos Indirecto de Fabricación:** Son todos los costos de producción, excepto los de materia prima y mano de obra directa.

La materia prima y la mano de obra directa dan origen a desembolsos, los cuales forman parte de los Costos Indirectos de Fabricación. La primera supone costos de manipuleo, inspección, conservación, seguros. La segunda obliga a habilitar servicios sociales, oficinas de personal, oficinas de estudios de tiempos, etc.

5.2.1. Materia Prima

Ya teniendo claro el concepto de la misma procedemos a nombrar todos los ingredientes que se utilizan para la elaboración de la pizza con sus distintas cantidades según el tamaño del producto.

Recordaremos que el producto está compuesto de masa, pasta de tomate y queso, los cuales son elaborados por el mismo personal de la pizzería a excepción del último ingrediente que es el queso.

Para producir la masa y la pasta de tomate se necesita la materia prima que a continuación detallamos con sus pesos y costos.

Tabla 5.1
Ingredientes para la masa

MASA DE PIZZA			
INGREDIENTES	KILOS	COSTO	COSTO FINAL
HARINA	2,00	0,46	0,9200
LEVADURA	0,02	1,40	0,0280
AGUA	1,00	0,01	0,0080
SAL	0,05	0,25	0,0113
AZUCAR	0,04	0,53	0,0212
ACEITE VEGETAL	0,06	1,35	0,0844
ACEITE OLIVA	0,06	5,30	0,3313
PARMESANO	0,15	5,25	0,7875
PESO FINAL	3,17		
COSTO FINAL			S/. 2,1916
PRECIO x KILO			S/. 0,6913

Elaborado por los Autores

TABLA 5.2
INGREDIENTES PARA LA PASTA DE TOMATE

PASTA DE TOMATE			
INGREDIENTES	KILOS	COSTO	COSTO FINAL
TOMATE	16,00	0,93	14,8000
CEBOLLA BLANCA	0,85	0,31	0,2635
AJO	0,08	1,32	0,1056
OREGANO	0,02	2,50	0,0475
AZUCAR	0,19	0,53	0,0986
SAL	0,09	0,25	0,0225
GAS	3,00	0,13	0,3900
PESO FINAL	7,20		
COSTO FINAL			S/. 15,7277
PRECIO x KILO			S/. 2,1844

Elaborado por los Autores

Teniendo el costo de cada kilo de masa y de la pasta de tomate procedemos a costear la materia prima utilizada para cada tamaño del producto. En este negocio se producen cuatro tamaños de pizza: Grande, Mediana, Pequeña y Personal o Kid las cuales detallamos los pesos y costos a continuación.

TABLA 5.3
COSTOS DE MATERIA PRIMA
POR TAMAÑO DEL PRODUCTO

PIZZA GRANDE				PIZZA MEDIANA			
INGREDIENTES	KILOS	COSTO	COSTO FINAL	INGREDIENTES	KILOS	COSTO	COSTO FINAL
MASA	1,100	0,6913	0,7604	MASA	0,700	0,6913	0,4839
SALSA	0,450	2,7400	1,2330	SALSA	0,250	2,7400	0,6850
QUESO	0,450	3,5000	1,5750	QUESO	0,250	3,5000	0,8750
CAJA	1,000	0,3900	0,3900	CAJA	1,000	0,3900	0,3100
TERMOFORMADO*	0,300	0,0500	0,0150	TERMOFORMADO*	0,300	0,0500	0,0150
ACEITE VEGETAL	0,001	1,3500	0,0014	ACEITE VEGETAL	0,001	1,3500	0,0014
HARINA	0,010	0,4600	0,0046	HARINA	0,010	0,4600	0,0046
GAS	0,001	0,1300	0,0001	GAS	0,001	0,1300	0,0001
SEMOLA	0,005	0,6300	0,0032	SEMOLA	0,005	0,6300	0,0032
OREGANO	0,002	2,5000	0,0038	OREGANO	0,002	2,5000	0,0038
COSTO FINAL			S/. 3,9864	COSTO FINAL			S/. 2,3819

PIZZA PEQUEÑA				PIZZA PERSONAL			
INGREDIENTES	KILOS	COSTO	COSTO FINAL	INGREDIENTES	KILOS	COSTO	COSTO FINAL
MASA	0,300	0,6913	0,2074	MASA	0,120	0,6913	0,0830
SALSA	0,150	2,7400	0,4110	SALSA	0,060	2,7400	0,1644
QUESO	0,110	3,5000	0,3850	QUESO	0,050	3,5000	0,1750
CAJA	1,000	0,3900	0,2000	CAJA	1,000	0,3900	0,0900
TERMOFORMADO*	0,300	0,0500	0,0150	TERMOFORMADO*	0,300	0,0500	0,0150
ACEITE VEGETAL	0,001	1,3500	0,0014	ACEITE VEGETAL	0,001	1,3500	0,0014
HARINA	0,010	0,4600	0,0046	HARINA	0,010	0,4600	0,0046
GAS	0,001	0,1300	0,0001	GAS	0,010	0,1300	0,0013
SEMOLA	0,005	0,6300	0,0032	SEMOLA	0,005	0,6300	0,0032
OREGANO	0,002	2,5000	0,0038	OREGANO	0,002	2,5000	0,0038
COSTO FINAL			S/. 1,2314	COSTO FINAL			S/. 0,5415

Elaborado por los Autores

5.2.2. Mano de Obra Directa

Esta es la segunda parte de la estructura de costos, la cual hemos considerado como mano de obra directa a todo el personal que interviene en la producción del producto en este caso las pizzas. El personal de servicio como son los meseros, administrador, cajero y guardián no están incluidos en esta parte. El personal de producción esta dividido en cuatro partes que son:

Estirador: Esta es la persona que se encarga de estirar la masa que esta en forma de bola, este proceso se demora de acuerdo al tamaño de la pizza.

Armador: Esta es la persona que agrega todos los ingredientes requeridos al gusto del cliente.

Cocinero: Este se encarga de cuidar que la pizza se cocine en su punto, la cual es un proceso de sumo cuidado ya que tienen que cocinarse en la parte de arriba y abajo en tiempos distintos.

Empacador: Este es el ultimo proceso antes de que la pizza esta lista para servirse, esta persona la corta en las porciones necesarias

y las ubica en los charoles o las cajas cuando es para llevar. A continuación presentaremos el cuadro con las tasas de asignación para el sueldo de los pizzeros con respecto al tiempo que se toman en elaborar una pizza.

TABLA 5.4
COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA
POR TAMAÑO DEL PRODUCTO

GRANDE				
EMPLEADO	MINUTOS	SUELDO	COSTO X HORA	COSTO REAL
ESTIRADOR	1,5	220	1,38	S/. 0,034
ARMADOR	2,5	220	1,38	S/. 0,057
COCINERO	6	220	1,38	S/. 0,138
EMPACADOR	0,3	220	1,38	S/. 0,007
TOTAL	10,3			S/. 0,236

MEDIANA				
EMPLEADO	MINUTOS	SUELDO	COST. X HORA	COSTO REAL
ESTIRADOR	1	220	1,38	S/. 0,023
ARMADOR	2	220	1,38	S/. 0,046
COCINERO	5	220	1,38	S/. 0,115
EMPACADOR	0,3	220	1,38	S/. 0,007
TOTAL	8,3	8,3		S/. 0,190

PEQUEÑA				
EMPLEADO	MINUTOS	SUELDO	COST. X HORA	COSTO REAL
ESTIRADOR	0,75	220	1,38	S/. 0,017
ARMADOR	1,5	220	1,38	S/. 0,034
COCINERO	3,5	220	1,38	S/. 0,080
EMPACADOR	0,3	220	1,38	S/. 0,007
TOTAL	6,1			S/. 0,139

PERSONAL				
EMPLEADO	MINUTOS	SUELDO	COST. X HORA	COSTO REAL
ESTIRADOR	0,5	220	1,38	S/. 0,011
ARMADOR	1	220	1,38	S/. 0,023
COCINERO	3	220	1,38	S/. 0,069
EMPACADOR	0,3	220	1,38	S/. 0,007
TOTAL	4,8			S/. 0,110

Elaborado por los Autores

5.2.3. Costos Indirectos de Fabricación

Esta es la tercera y última parte de la estructura de costeo, para lo cual necesitamos saber la capacidad nominal del negocio para producir pizzas la cual nos da como resultado 9600 pizzas al mes.

Eso fue el resultado después de hacer los cálculos del tiempo estándar de cocción que es 6 minutos dividido para las 4 pizzas que entran en el horno, luego los 14400 minutos que tiene el mes de trabajo los divido para el resultado anterior .

En esta parte interviene todo el personal que fue excluido de la segunda parte la cual es: mano de obra directa. A continuación presentamos el cuadro con los cálculos realizados para obtener el gasto indirecto de fabricación.

**TABLA 5.5
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION**

EMPLEADO	SUELDO	CAPACIDAD NOMINAL	COSTO REAL
ADMINISTRADOR	450	9600	0,05
GUARDIA	350	9600	0,04
SERVICIOS BASICOS	795	9600	0,08
UTILES DE OFICINA	545	9600	0,06
ALQUILER	1200	9600	0,13
TOTAL			0,35

Elaborado por los Autores

Finalmente tenemos el costeo de los cuatro tamaños de pizza para lo cual desglosamos todo anteriormente.

**TABLA 5.6
COSTO TOTAL DEL PRODUCTO
POR TAMAÑO**

GRANDE		MEDIANA	
MATERIA PRIMA	3,986	MATERIA PRIMA	2,382
MANO DE OBRA DIRECTA	0,236	MANO DE OBRA DIRECTA	0,190
COSTOS IND. DE FAB.	0,348	COSTOS IND. DE FAB.	0,348
	S/.		S/.
COSTO TOTAL	4,570	COSTO TOTAL	2,920

PEQUEÑA		PERSONAL	
MATERIA PRIMA	1,231	MATERIA PRIMA	0,541
MANO DE OBRA DIRECTA	0,139	MANO DE OBRA DIRECTA	0,110
COSTOS IND. DE FAB.	0,348	COSTOS IND. DE FAB.	0,348
	S/.		S/.
COSTO TOTAL	1,718	COSTO TOTAL	0,999

Elaborado por los Autores

5.2.4. Comparación del Costeo Anterior y el Costeo a Implementar.

Luego de haber obtenido el costo unitario de cada producto con el nuevo método de costeo, procedemos a la comparación con el método anterior y así resaltar los beneficios del método a implementar. A continuación un cuadro comparativo:

TABLA 5.7
COMPARACION DE COSTO TOTAL DEL PRODUCTO
POR TAMAÑO

Componentes	Grande		Mediana		Pequeña		Personal	
	Anterior	Nuevo	Anterior	Nuevo	Anterior	Nuevo	Anterior	Nuevo
M. P.	3,986	3,986	2,462	2,382	1,42	1,231	0,841	0,541
M. O. D.	x	0,236	x	0,190	x	0,139	x	0,110
G. I. F.	x	0,348	x	0,348	x	0,348	x	0,348
Cto. Total Unit.	3,986	4,570	2,462	2,920	1,42	1,718	0,841	0,999

Elaborado por los Autores

Como se puede apreciar en la Tabla 5.7 con el nuevo método a implementar los costos de los productos han aumentado, esto se debe a que ahora se trata de tener un costo más exacto es por esto que se ha tomado en cuenta la mano de obra directa (sueldos de los pizzeros), los gastos indirectos de fabricación (sueldos del personal de apoyo y suministros), para obtener un costo estándar del producto y poder establecer promociones de ventas sin afectar en la rentabilidad de los franquiciatarios.

5.3. DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEI MANUAL DE OPERACIONES Y SERVICIO.

La estandarización del producto y servicio que ofrece la unidad Franquiciada determina su posicionamiento en el mercado, la satisfacción del cliente y la uniformidad del servicio. Por ello los manuales de operación son un elemento esencial para el desarrollo del Sistema de Franquicias.

Es importante que los Franquiciarios comprendan la naturaleza del negocio, de aquí, es indispensable el planteamiento de un manual de operaciones y de servicio, el cual tiene la siguiente estructura :

- **Antecedentes.-** Trayectoria del negocio.
- **Operación General.-** Sistemas de Inventarios y Variedad del Producto o servicio a ofrecer.
- **Gestión.-** Política de sueldos y salarios, Control de insumos y proveedores, normas básicas de publicidad y promoción.
- **Operación de la unidad.-** Determina la uniformidad del negocio y la operación día a día.

- **Organización.-** Descripción de los puestos y sus respectivas responsabilidades.
- **Ventas.-** Maneja cambios, ajustes y devoluciones, levantamiento de ordenes y política de crédito (tarjetas).
- **Inventarios.-** Compras, logística y recepción, métodos de control y formas de prevención de pérdidas.
- **Mantenimiento.-** Determina el manejo de la salubridad del negocio.

En la operación de la unidad se la divide en tres partes las cuales se realizan al inicio del día que es el levantamiento de producción, durante el día se procede a la recepción y entrega de pedidos y al final de la jornada de trabajo se realiza el control de los recursos finales, a continuación se detallara un poco más estas partes.

Levantamiento de Producción: En esta parte del manual de operaciones se indica los procedimientos para preparar todos los materiales e ingredientes que se necesitaran para la tarde que es la hora de producción.

En este proceso se realizan muchas actividades como la preparación de la masa para las pizzas las cuales son cortadas,

pesadas y convertidas en una bola de masa según el tamaño del producto.

También se cortan los demás ingredientes como el queso, jamón, salame, tocino, etc. Todos son pesados y enfundados con su respectivo peso estándar indicado en el manual.

Proceso de Recepción y Entrega de Pedidos: En este proceso se explicara básicamente la manera de operar del negocio en cuanto a la recepción del pedido que empieza en la caja y termina en la mesa, domicilio o en el vehículo del cliente si es para llevar.

Todos estos procesos fueron explicadas más detalladamente en el capítulo uno en los apartados 1.2.6.1 y 1.2.6.2, con sus respectivos flujos de trabajos.

Control y Conteo de Recursos al Final de la Jornada: En esta parte se verifica el inventario de la materia prima que quedará para el siguiente día de producción.

Para verificar que no haya ninguna anomalía en los inventarios esto se compara con los productos facturados en caja y la diferencia del

inventario inicial y el inventario final, este control se puede llevar a cabo gracias a que el producto tiene un peso estándar y se debe seguir estas medidas.

Estas etapas forman parte de la operación de la unidad de negocio y junto a los siguientes puntos se definirá la estructura del manual, para así el franquiciatario tenga idea y conocimiento del movimiento operativo del negocio:

5.3.1. Medidas para el control y supervisión de los estándares del producto.

Para facilitar el cumplimiento del estándar del producto se le entregará un manual de operaciones a todos los Franquiciatarios en donde se les indique las medidas de cada ingrediente para cada uno de los tamaños de las pizzas.

Además se realizarán continuas visitas a los locales franquiciados, estas visitas se realizarán con un “cliente sorpresa”, la cual es una persona que ingresará de incógnito al local y observará que se

estén cumpliendo con todos los parámetros del producto, debido a que se tiene que cuidar la calidad del mismo.

A continuación presentaremos el cuadro con todos los pesos de los ingredientes para los diferentes tamaños de pizzas.

Tabla 5.8
Pesos Estándar de los Ingredientes
Por Tamaño del Producto

INGREDIENTE	PESO	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	KIDS
SALSA	GRAMOS	0,450	0,250	0,150	0,060
QUESO	GRAMOS	0,450	0,250	0,110	0,060
EXTRA QUESO	GRAMOS	0,200	0,110	0,060	0,030
JAMON	GRAMOS	0,200	0,105	0,060	0,035
SALAME	GRAMOS	0,150	0,090	0,050	0,025
TOCINO	GRAMOS	0,170	0,100	0,060	0,040
CARNE	GRAMOS	0,100	0,075	0,050	0,020
POLLO	GRAMOS	0,170	0,100	0,060	0,040
LOMO CAND	GRAMOS	0,140	0,090	0,035	0,015
CHORIZO	GRAMOS	0,160	0,110	0,045	0,015
ANCHOAS	RODAJAS	20	12	6	4
BONDIOLA	GRAMOS	0,050	0,025	0,015	0,010
HONGOS	GRAMOS	0,150	0,110	0,060	0,020
ACEITUNA	GRAMOS	0,250	0,150	0,070	0,025
DURAZNO	GRAMOS	0,140	0,090	0,050	0,030
PIÑA	GRAMOS	0,200	0,120	0,070	0,040
CHOCLO	GRAMOS	0,200	0,100	0,060	0,040
TOMATE	GRAMOS	0,150	0,075	0,025	0,015
PIMIENTO	GRAMOS	0,060	0,040	0,020	0,010
AJO	GRAMOS	0,080	0,050	0,030	0,010
CEBOLLA	GRAMOS	0,075	0,050	0,025	0,010
GRUYERE	GRAMOS	0,050	0,040	0,030	0,015
GLACEADO	GRAMOS	0,150	0,105	0,060	0,035
EXTRA SALSA	GRAMOS	0,150	0,100	0,050	0,020
CHORIZO ESPAÑOL	GRAMOS	0,090	0,050	0,030	0,010

Elaborado por los autores

CAPITULO VI

REINGENIERÍA FINANCIERA.

6.1 ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS DEL FRANQUICIATARIO

Para estimar los ingresos por ventas del Franquiciatario hemos utilizado la información obtenida en las encuestas realizadas en el capítulo 2, para lo cual se ha utilizado el supuesto de que una pizza

grande es consumida por 6 personas, una pizza mediana por 4, la pequeña por 2 y la personal como su nombre lo indica una sola.

En la encuesta aplicada al consumidor en general de comidas rápidas, se pudo obtener información como: el porcentaje de mercado que tiene Pizza Pisa en la ciudad de Guayaquil, el porcentaje de personas que consumen pizza de acuerdo al tamaño y al número de veces por mes. En el anexo 16 se muestra como se han estimado las ventas.

Teniendo el total de ventas mensuales en unidades de acuerdo con el anexo 16 tenemos los siguientes cuadros donde se presentan las unidades anuales, los ingresos con sus respectivos costos operacionales del negocio.

Tabla 6.1
Ventas En Unidades
Mensuales Y Anuales Estimadas

	UNIDADES MENSUAL	UNIDADES ANUAL
GRANDE	3.009	36.104
MEDIANA	1.703	20.440
PEQUEÑA	305	3.659
PERSONAL	101	1.208
TOTAL	5.118	61.412

Elaborado por los autores

Tabla 6.2
Ingresos Estimados
Por Tamaño De Producto

	UNIDADES MENSUAL	PRECIO PROMEDIO	VTAS. MENSUALES	VTAS. ANUALES
GRANDE	3.009	S/. 15,49	S/. 46.603,99	S/. 559.247,86
MEDIANA	1.703	S/. 10,06	S/. 17.135,70	S/. 205.628,41
PEQUEÑA	305	S/. 5,88	S/. 1.793,11	S/. 21.517,27
PERSONAL	101	S/. 2,58	S/. 259,81	S/. 3.117,67
TOTAL	5.118		S/. 65.792,60	S/. 789.511,22

Elaborado por los autores

Tabla 6.3
Costos Estimados
Por Tamaño De Producto

	UNIDADES MENSUAL	COSTO PROMEDIO	CTOS. MENSUALES	CTOS. ANUALES
GRANDE	3.009	S/. 6,99	S/. 21.030,46	S/. 252.365,56
MEDIANA	1.703	S/. 4,22	S/. 7.188,14	S/. 86.257,64
PEQUEÑA	305	S/. 2,55	S/. 776,10	S/. 9.313,17
PERSONAL	101	S/. 1,59	S/. 160,11	S/. 1.921,36
TOTAL	5.118		S/. 29.154,81	S/. 349.857,74

Elaborado por los autores

Con los datos obtenidos de las encuestas y con los siguientes supuestos hemos elaborado el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Efectivo del Franquiciatario (Ver anexo 17 y 18).

- La tasa de Crecimiento para las ventas es la misma tasa de crecimiento de la población más la inflación, es decir un 7.01%, para los costos de igual manera.
- Los gastos administrativos y generales son proyectados tomando en cuenta solo la inflación, debido a que en ellos no influye el crecimiento de la población.

6.2 ANALISIS FINANCIERO.

6.2.1 Costo de Capital

Dada la falta de información existente en nuestro país, para determinar el Costo de Capital de la Franquicia Pizza Pisa, hemos seleccionado tres empresas extranjeras que también se dedican a la comercialización de pizzas.

Estas empresas son: Pizza Inn Inc (PZZI), Chicago Pizza & Brewery Inc (CHGO), California Pizza Kitchen Inc (CPKI).

Como se dijo anteriormente, escogimos estas empresas por su similitud con las actividades de Pizza Pisa y porque estas empresas

eran las más significativas e influyentes para nuestro estudio, debido a que tienen una gran capitalización en este mercado.

A continuación se mostrará las empresas con sus respectivas capitalizaciones de mercado y betas.

Tabla 6.4
Capitalizaciones De Mercado Con Sus
Betas Por Compañía

COMPAÑÍA	VALORACION	BETA
PIZZA INN INC	US 27,90 MILLONES	0,101
CHICAGO PIZZA	US 267,12 MILLONES	0,551
CALIFORNIA PIZZA	US 378,94 MILLONES	0,291

Elaborado por los autores

Con esta información procederemos a formar nuestro portafolio, para así determinar el beta del mismo, mediante la suma de las capitalizaciones de mercado de las empresas anteriormente mencionadas.

Tabla 6.5
Beta Del Portafolio

COMPAÑÍA	BETA	VALORACION	PONDERACION	BETA PORT.
PIZZA INN INC	0,103	27,83	0,0413	0,004
CHICAGO PIZZA	0,551	267,12	0,3964	0,218
CALIFORNIA PIZZA	0,291	378,94	0,5623	0,164
		673,89		0,386

Elaborado por los Autores

Luego de calcular el Beta del portafolio se procedió a hacer uso de la formula del CAPM (Capital Assets Pricing Model) para definir las variables que faltan.

$$R_{\text{Pisa}} = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Donde:

R_{pisa} = Retorno Esperado de Pizza Pisa.

R_f = Tasa libre de Riesgo de los T-bills a 90 días del Gobierno Norteamericano.

B = Riesgo Sistemático del Portafolio.

R_m = Rendimiento del Mercado (Índice Standard & Poors 500).

Entonces reemplazando en la ecuación tenemos que:

R_f = 0.00366 (Retorno Promedio Histórico de la Serie, Anexo 19).

B = 0.386

R_m = 0.00731 (Retorno Promedio Histórico de la Serie, Anexo 20).

$$R_{\text{Pisa}} = 0.00366 + 0.386(0.00731 - 0.00366)$$

$R_{\text{Pisa}} = 0.5099\%$

Pero, como los datos están expresados en meses lógicamente, el R_i anterior es mensual. Por lo tanto, se procedió a anualizar la tasa mediante la siguiente fórmula:

$$i = \left[\left(1 + \left[r / m \right]^m \right) - 1 \right]$$

Donde:

I = Tasa de Interés Efectiva por Periodo.

r = Tasa nominal de interés por Periodo.

m = Número de Periodos de Capitalización.

$$i = \left[\left(1 + \left[0.5099 / 1 \right]^2 \right) - 1 \right]$$

$$i_f = 6.2939\%$$

Dada esta conversión tenemos que $R_i = 6.2939\%$ pero, esta tasa sería para una empresa norteamericana que se dedique a esta misma actividad. Por este motivo y tomando en cuenta que esa tasa hay que ajustarla a las condiciones del Ecuador, hacemos uso de la variable Riesgo País que en este caso es 9.16%, para aplicar el ajuste del cual se habló anteriormente pero utilizando únicamente el diferencial entre el Riesgo País del Ecuador y Estados Unidos.

De esta manera tenemos que $R_i = \text{Tasa anualizada} + \text{el Diferencial por Riesgo País}$ que es 15,45% que sería lo mínimo que un inversionista estaría dispuesto a aceptar para hacer una inversión en el negocio de pizzas, pero para este proyecto que va hacer financiado en parte con un préstamo a una tasa del 14% anual. La tasa sería el valor ponderado de las dos tasas antes mencionadas. A continuación calcularemos la tasa con la que descontaremos nuestros flujos proyectados:

Tabla 6.6
Cálculo de Tasa de Descuento Ponderada del Proyecto

Tasa	Inversión	Ponderación	Tasa Pond.
14,00%	45.000,00	0,429	6,00%
15,45%	60.000,00	0,571	8,83%
TOTAL	105.000,00		14,83%

Elaborado por los autores.

6.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de Pérdidas y Ganancias del Proyecto del Sistema de Franquicia de Pizza Pisa será proyectado hasta el año 2010 haciendo uso de una tasa de crecimiento del 7% para los ingresos y una tasa de inflación proyectada de 4.5% para los demás rubros.

Se consideraron únicamente ingresos por regalías(5% de la ventas brutas), la venta de la pasta de tomate y el queso, como otros ingresos se consideraron el costo que pagan los Franquiciatarios por la Franquicia, además se consideraron todos los gastos que se los clasificó en administrativos, de ventas y financieros en que la empresa incurrirá anualmente. Una vez calculado esto, se procedió a calcular todos los impuestos de ley y así se obtuvieron las siguientes utilidades para los próximos 7 años. (Ver anexo 21)

Tabla 6.7
Utilidad del Ejercicio Proyectada para los próximos 7 años
Expresado en Dólares.

Período	Utilidad (Pérdida) del Ejercicio.
2004	56.179,29
2005	42.261,82
2006	69.467,25
2007	79.415,84
2008	91.217,88
2009	98.778,85
2010	122.437,34

Elaborado por los autores.

6.2.3 Flujo de Efectivo

Una vez realizado el Estado de Pérdidas y Ganancias se procedió a elaborar el Estado de Flujo de Efectivo (Ver anexo 22) tomando en consideración todas las entradas y salidas de efectivos tanto operacionales como no operacionales y la depreciación ya que contablemente, no representa una erogación de efectivo.

Proyeccion del Estado de Flujo de Efectivo
Expresado en Dolares

	PRE-OPERACIÓN	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
A. INGRESOS OPERACIONALES		352.378,58	942.683,18	1.210.495,70	1.295.327,24	1.386.103,78	1.483.241,93	1.587.187,52
VENTAS		352.378,58	942.683,18	1.210.495,70	1.295.327,24	1.386.103,78	1.483.241,93	1.587.187,52
B. EGRESOS OPERACIONALES		275.434,82	733.833,63	912.330,19	972.979,73	1.037.731,70	1.106.866,93	1.180.685,66
COSTO DE OPERACIÓN		275.434,82	733.833,63	912.330,19	972.979,73	1.037.731,70	1.106.866,93	1.180.685,66
C. FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (A-B)		76.943,76	208.849,55	298.165,51	322.347,51	348.372,08	376.375,00	406.501,87
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	105.000,00	54.000,00	56.430,00	138,81	0,00	4.062,32	297,22	22.848,32
CREDITO		45.000,00						
APORTE DE CAPITAL		60.000,00						
FRANQUICIA		54.000,00	56.430,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VALOR DE SALVAMENTO		0,00	0,00	138,81	0,00	4.062,32	297,22	22.848,32
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	39.350,00	193.862,92	231.622,81	242.926,13	236.522,26	285.971,66	273.992,24	299.023,08
GASTOS ADMINISTRATIVOS		153.480,00	156.148,87	164.019,49	172.314,64	181.058,46	190.276,56	199.996,04
GASTOS DE FRANQUICIA		21.000,00	21.945,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGO DE INTERESES		6.300,00	4.468,39	2.380,36	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGO DE IMPUESTOS 25%		0,00	16.214,59	26.666,87	30.489,65	35.025,05	37.929,00	47.024,01
PAGO DE PARTICIPACION LABORAL 15%		0,00	11.445,59	18.823,67	21.522,11	24.723,57	26.773,41	33.193,42
PAGO DE RESERVA LEGAL 10%		0,00	6.485,84	10.666,75	12.195,86	14.010,02	15.171,60	18.809,61
PAGO DE CREDITO A CORTO PLAZO		13.082,92	14.914,52	17.002,56				
COMPRA DE EQUIPOS		32.450,00		3.366,44		31.154,55	3.841,67	
GASTOS DE PREOPERACION		4.500,00						
DEPOSITO EN GARANTIA		2.400,00						
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	65.650,00	139.862,92	175.192,81	242.787,32	236.522,26	281.909,34	273.695,01	276.174,77
G. FLUJO NETO GENERAL (C+F)	65.650,00	62.919,15	33.656,74	55.378,19	85.825,25	66.462,74	102.679,98	130.327,10
SALDO DE CAJA INICIAL	0,0000	65.650,00	2.730,85	36.387,59	91.765,78	177.591,03	244.053,77	346.733,76
SALDO DE CAJA FINAL	65.650,00	2.730,85	36.387,59	91.765,78	177.591,03	244.053,77	346.733,76	477.060,86

Los flujos obtenidos al final de cada año de acuerdo con el anexo anterior, se presentan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 6.8
Flujo de Efectivo Proyectada para los próximos 7 años
Expresado en Dólares.

Período	Flujo de Efectivo General
2004	62.848,87
2005	33.760,62
2006	55.511,59
2007	85.967,99
2008	66.615,48
2009	102.843,43
2010	130.502,00

Elaborado por los autores.

Tomando en consideración estos flujos y haciendo uso del costo de capital (14.83%) calculado en la Tabla 6.6 para descontar los flujos, se procedió a obtener el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de

Retorno (TIR) y Período Real de Recuperación de este proyecto teniendo los siguientes resultados:

$$\text{VAN} = \$ 124.772,97$$

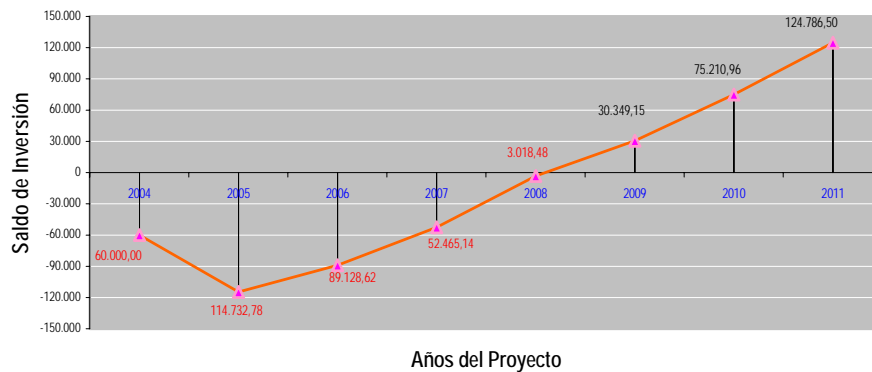
$$\text{TIR} = 37.62\%$$

$$\text{PRR} = 4.06 \text{ años}$$

Con lo cual podemos decir que se acepta el proyecto dado que el VAN es mayor a 0, también podemos concluir lo mismo al evaluar el TIR, ya que es mayor que la Tasa de Descuento, para una mejor ilustración del período real de recuperación de la inversión se presenta a continuación el gráfico de Saldo de Inversión.

Gráfico 6.1

Periodo Real de Recuperación de Inversión



Elaborado por los autores

6.2.4 Balance General

Luego de tener el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Efectivo proyectados, se procedió a elaborar el Balance General del Proyecto para lo cual en el grupo de activos reales encontramos el activo corriente y fijo; también en el pasivo: pasivo corriente y el patrimonio.

El activo circulante conformado por Caja - Bancos y el activo fijo por todos los valores que se hicieron en la Inversión Inicial, con su respectiva depreciación.

Encontramos el pasivo, compuesto por el Crédito adquirido a largo plazo (3 años) tanto la porción corriente de la deuda que es la amortización de la deuda, el pasivo a largo plazo que es el saldo de la deuda, el préstamo se realizó con el fin de obtener un mayor rendimiento en el proyecto.

Finalmente el patrimonio compuesto por el capital social, utilidades no repartidas y la utilidad del ejercicio de ese año. La proyección del Balance General se muestra en el Anexo 23.

6.2.5 Índices Financieros

En base a los Estados Financieros proyectados anteriormente, hemos realizado los índices financieros con las razones de liquidez, deuda, actividad y rentabilidad.

6.2.5.1 Razones de Liquidez

Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, con estas razones lo que se busca es comparar obligaciones con los recursos disponibles en caso de una situación adversa.

6.2.5.1.1 Razón Circulante

Para el primer año tenemos una razón de 0.19 lo que significa que el proyecto será capaz de cumplir con sus obligaciones y para el segundo año 2.15, para el resto de años no se calcula esta razón por que ya no tiene obligaciones.

6.2.5.2 Razones de Deuda

Indica la capacidad para satisfacer sus obligaciones a largo plazo.

6.2.5.2.1 Razón Deuda a Capital

Para el primer año tenemos un índice de 8.41 que significa que el proyecto no está en condición de responder por sus obligaciones si no se continuase con el proyecto, ya para el segundo año se tiene 0.378 lo que significa que mejora su capacidad para responder con sus obligaciones. Para los demás años no se calculan estas razones por que ya no hay deudas.

6.2.5.2.2 Razón Deuda a Activos Totales

Muestra el porcentaje en que nuestros activos pertenecen a nuestros acreedores, para el primer año tenemos una razón de 89% la cual es demasiada alta pero esto se debe a que recién se empieza a pagar el préstamo, para el segundo año tenemos 27% este es un valor aceptable puesto que se han disminuido las obligaciones.

6.2.5.3 Razones de Actividad

Medirán la efectividad de la empresa al usar sus maquinarias y equipos con respecto a las Ventas.

6.2.5.3.1 Rotación de Activos Totales

Nos ayuda a conocer la eficiencia relativa de la empresa frente a sus activos totales para generar ventas, el primer año tenemos un índice de 9.87 lo cual indica una alta eficiencia, en promedio tenemos que el proyecto genera 7.68 dólares por cada dólar invertido en activos.

6.2.5.4 Razones de Rentabilidad

Estas razones indican la eficiencia de operación de la compañía, se dividen en dos tipos: la primera muestra la eficiencia en relación a las ventas y la segunda en relación a la inversión.

6.2.5.4.1 Margen de Utilidad Bruta

Señala la eficiencia de la empresa antes de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos. El primer año se obtiene una

razón de 21.85% y en promedio el proyecto tiene una razón de 24.24% lo que nos indica que por cada dólar de venta la ganancia será de 24 centavos en utilidad bruta.

6.2.5.4.2 Margen de Utilidad Neta

Esta razón nos señala la eficiencia relativa de la empresa después de gastos e impuestos a los ingresos. El primer año tenemos una razón de -15.95% la cual se incrementa para los próximos años del proyecto en promedio una razón de 7.36%.

6.2.5.4.3 Rendimiento de la Inversión de Accionistas (ROE)

Esta razón nos indica la capacidad de obtener utilidades sobre la inversión de los accionistas. Así tenemos que el primer ROE es negativo debido que el primer año se sigue desembolsando capital para la operación del negocio, en el segundo y tercer año se tiene un ROE muy alto debido a que se disminuye el patrimonio por la recuperación de los años anteriores, a partir del cuarto año que es cuando ya se ha recuperado toda la inversión del proyecto tenemos un ROE promedio de 31.65%.

6.2.6 Análisis de Sensibilidad

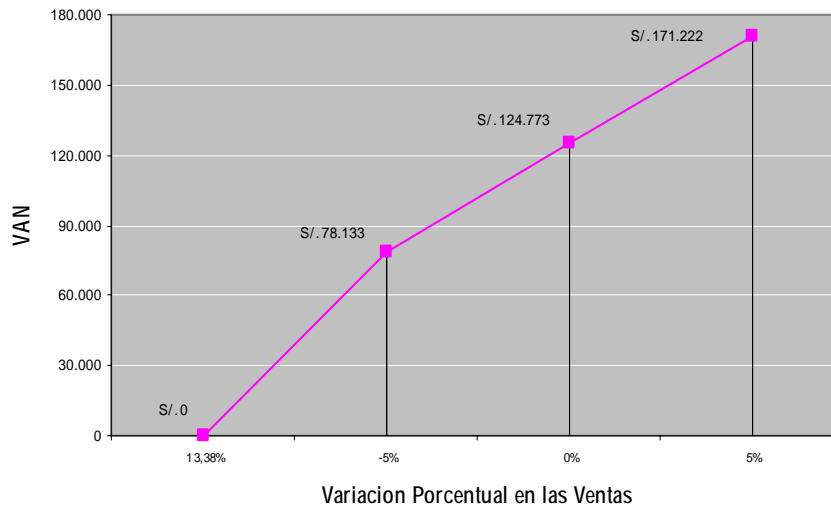
Esto es una técnica básica no probabilística, muy accesible, para proporcionar información sobre el impacto potencial de la incertidumbre en estimaciones del factor seleccionado, que en este caso sería el VAN y TIR.

El objeto de realizar este análisis de riesgo es medir la sensibilidad de nuestro proyecto con respecto a las variables como la demanda del producto, costo de venta y costo de capital que han sido estimadas con datos que podrían variar en un futuro.

Para realizar este análisis diseñaremos distintos escenarios en el cual afectaremos las variable anteriormente mencionadas, obteniendo distintos flujos de efectivos y calcularemos hasta cuanto porcentualmente hablando pueden cambiar para que el proyecto deje de ser viable.

6.2.6.1 Variación del Factor Demanda en un $\pm 5\%$

Gráfico 6.2
Análisis de Sensibilidad sobre la Demanda



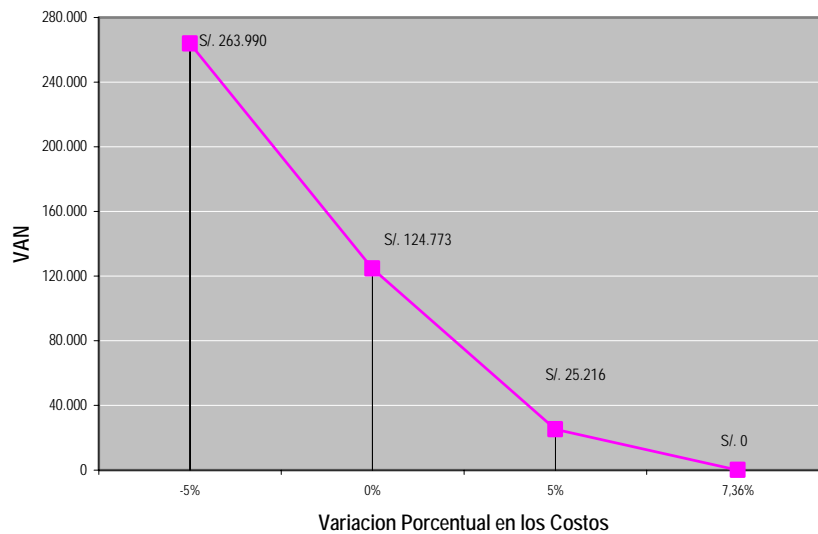
Elaborado por los autores

Para este primer escenario simulamos que la demanda de las pizzas podría variar en $\pm 5\%$ ya sea por nuevos competidores o por baja promoción de nuestro producto, después de simular este escenario obtuvimos que por cada 1% de variación en las ventas el VAN del proyecto varía en 7.47% (\$9.325,45) y la TIR varía en 1.70%.

También obtuvimos el valor máximo que pueden variar las ventas para que el proyecto deje de ser viable, el cual fue una disminución del 13.38% para que el VAN sea cero y la TIR sea igual a la tasa de descuento.

6.2.6.2 Variación del Factor Costos en un $\pm 5\%$.

Gráfica 6.3
Análisis de Sensibilidad sobre los Costos



Elaborado por los autores

Para este segundo escenario simulamos que los costos de ventas podrían variar en $\pm 5\%$ ya sea por desperdicios de recursos o por malas negociaciones con proveedores, después de suponer este escenario obtuvimos que por cada 1% de variación en los costos el VAN del proyecto cambiara en 13.58% (\$16.952,85) y la TIR varia en 3.09%.

Calculamos también el valor máximo que pueden cambiar los costos para que el proyecto no sea rentable, el cual fue una disminución del

7.36% para que el VAN sea cero y la TIR sea igual a la tasa de descuento.

6.2.6.3 Resumen de los Escenarios.

Como pudimos observar con los anteriores escenarios en donde solo trabajamos con la variación de las ventas y costos de ventas, debido a que son los factores más influyentes en el proyecto si llegaran a tener una variación en los mismos.

El factor que afecta más a nuestro proyecto es el Costo de Venta como pudimos ver en el escenario 2, puesto que disminuye el doble de lo que influye el factor ventas. En el anexo 24 tenemos todos los cálculos de los distintos escenarios simulados para este proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Pizza Pisa en el mercado cuenta aún con una posición significativa, los estudios realizados permitieron observar que sus deficiencias pasan por una falta de organización y planificación de sus objetivos.
- En el mercado competitivo de este de tipo de producto-servicio Pizza Pisa ha logrado diferenciarse a través de una estrategia de precio económico y junto a la calidad de su producto, ya es parte de los gustos y preferencias del consumidor, la que se ve

fortalecida por la nueva imagen y planeación estratégica planteada en este proyecto.

- El crecimiento y expansión en el mercado a través de un sistema de franquicias se lograría mediante la reestructuración organizacional y replanteamiento de los objetivos a nivel administrativo, junto con el control de las actividades a realizar en cada departamento para enfocar de esta manera todos los esfuerzos al cliente.
- El Flujo de Caja elaborado y los indicadores que miden la rentabilidad financiera como la Tasa Interna de Retorno (37.62%) y el VAN (124.786,50) muestran que el implementar el sistema de franquicias, primero en la ciudad de Guayaquil y luego a largo plazo en distintas ciudades del país, resulta factible.
- Basado en el sistema de franquicias como objetivo general y las necesidades del consumidor como fin que persigue el negocio, la creación de los departamentos de Marketing y Recursos Humanos son de vital importancia para el mantenimiento de la empresa en el entorno competitivo, pues día a día se ve la importancia del manejar la relación con el cliente y los

beneficios que trae consigo como acuerdo del valor agregado que al mismo se le proporcione.

- Podemos concluir que el proceso de reingeniería planteado es necesario implementarse con la finalidad de ajustar este negocio al cambiante entorno en que se desarrolla, mencionado anteriormente buscando un equilibrio entre la empresa, la competencia y las nuevas exigencias del cliente.
- La finalidad del presente proyecto es proporcionar a Pizza Pisa la iniciativa de crecer y expandirse en el mercado; además plantear conceptos y herramientas necesarias para competir en este entorno tan cambiante, dinámico debido a los gustos y preferencias del consumidor. Un buen producto no garantiza la lealtad del consumidor, un excelente servicio como complemento de un producto de calidad con el enfoque administrativo adecuado si garantiza el aumento de posicionamiento y participación en el mercado.

Recomendaciones

- Implementar lo antes posible los cambios propuestos, debido a que continuamente aparecen nuevas exigencias por parte de los consumidores en este tipo de negocio.
- Mencionamos la creación de los departamentos de marketing y recursos humanos para fortalecer actividades como el servicio al cliente y un mayor conocimiento de mercado para desarrollar el Sistema de Franquicias.
- Sugerimos una mayor atención en las actividades de mercadotecnia para lograr una posición única y distintiva en la mente del consumidor.
- La necesidad de reestructurar a nivel organizacional y efectuar cambios en la planificación administrativa resulta indispensable para adoptar el nuevo sistema propuesto
- En la parte financiera llevar un mayor control contable y realizar el respectivo análisis de los estados financieros, para evitar fugas y errores al momento de sustentar sus valores.

- Operativamente una reducción de los costos lograda a través de minimizar desperdicios de materia prima y aumentando la productividad de la mano de obra directa para obtener una reducción en el tiempo de espera del producto, se observara mejoras significativas dentro del negocio y en la satisfacción de las necesidades requeridas por el cliente.
- Cambiar la imagen gráfica de la empresa para desvincular cualquier nexo con la Fundación Diocesana de Guaranda anterior proveedora del negocio. Por medio de este cambio se pretende establecer una posición fuerte en la percepción de los clientes.
- Dentro de la estructura organizacional se recomienda realizar en la brevedad posible la reasignación de funciones para así evitar el recargo de actividades dentro de los mandos medios.
- Mantener la estrategia de bajo costo, un elemento diferenciador de obtener más por un precio económico, sigue siendo para Pizza Pisa una fortaleza y oportunidad desde que se inicio en el mercado, debido a las preferencias del cliente actual de este producto-servicio

AneXos

Anexo # 1
Inventario Pizza Pisa al año de Inicio
Expresado en Unidades

Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad
Utensilios		Maquinarias	
Bandeja	1	Amasadora de Pan	1
Bandejas para Masa	12	Caja de Entrega	1
Brochas	2	Caldero- Olla	1
Coladera	1	Campana Extractora	1
Copas de Vino	12	Cilindros de Gas	6
Cortador de Masa	2	Cocina Industrial de 1 Quemador	1
Cortador de Pizza	2	Congelador Whirpool 12 "	1
Cuchara de Palo	1	Cortadora	1
Cucharón	2	Extractor	1
Cuchillo	1	Horno con Línea de Gas	1
Frasco	1	Licuada Industrial	1
Guantes de Abesto	1	Mesones de Acero Inoxidable	2
Jarras	2	Ralladora de Queso	1
Juego de Cucharas p/medidas	1	Regulador de Gas	1
Lienzos	1	Reloj de Pared	1
Mallas			
Pala de Acero	1		
Paletas de Madera	1		
Platera	1		
Poleta de Madera	1		
Pomos	7		
Rallo	1		
Rejilla para Pizza	1		
Reposteros	10		
Tabla para Picar	1		
Tacho para Harina	1		
Taza de medidas	1		
Tijera	1		
Vasos de Vidrio	3		

Anexo #2 Hoja de Excel

Microsoft Excel - Julio U-2003 [Sólo lectura]

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ? Escribe una pregunta

Arial 10

115 fx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1																		
2		ACEITE VEGETAL	LT	1,35	MASA DE PIZZA								GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	KIDS		
3		ACEITUNAS	KL	5,40			KILOS	COSTO FINAL		SALSA	GRAMOS	0,450	0,250	0,150	0,050			
4		AJISECO	KL				HARINA	2,000	0,320	QUESO	GRAMOS	0,450	0,250	0,150	0,050			
5		AJO	KL	1,35			LEVADURA	0,020	0,020	EXTRA QUESO	GRAMOS	0,200	0,110	0,050	0,020			
6							AGUA	1,000	0,000	JAMON	GRAMOS	0,200	0,105	0,050	0,025			
7		ANCHOSAS	LATA (204)	0,85	1,20		SAL	0,005	0,011	SALAME	GRAMOS	0,150	0,050	0,020	0,025			
8		AZUCAR	KL	0,25			AZUCAR	0,040	0,021	RODAJAS	35	35	15	5				
9		BONDIOLA	KL				ACEITE VEGETAL	0,005	0,004	TOCINO	GRAMOS	0,120	0,100	0,050	0,040			
10		CAJA GRANDE	UNIDAD	0,35			ACEITE OLIVA	0,005	0,001	CARNE	GRAMOS	0,100	0,075	0,050	0,020			
11		CAJA MEDIANA	UNIDAD	0,51			PARMESANO	0,150	0,700	POLLO	GRAMOS	0,120	0,100	0,050	0,040			
12		CAJA PEQUEÑA	UNIDAD	0,20						LOMO CARO	GRAMOS	0,140	0,050	0,025	0,015			
13		SALAME PEDO	KL	0,42						RODAJAS	25	15	5	3				
14		CARNE	KL	5,00	3,50		COSTO TOTAL FINAL		2,192	CHORIZO	GRAMOS	0,100	0,110	0,045	0,015			
15		CEPALLA COLORADO	KL	0,51						RODAJAS	00	00	15	7				
16		CEPALLA PERLA	KL	0,51			KILOS RESULT	2,120	0,521	PRECIO / KILO								
17		CHORIZO	KL	5,25	3,15					ANCHOSAS	RODAJAS	20	12	5	4			
18		DURAZNO 020/510	LATA	2,20	1,10		PASTA DE TOMATE			PROCIUTO	GRAMOS							
19		PARMESANO	KL	5,25			KILOS	COSTO FINAL		BONDIOLA	GRAMOS	0,050	0,025	0,015	0,010			
20		GRUYERE	KL							RODAJAS	15	8	5	3				
21		HARINA	KL	0,45			TOMATE	20,000	10,000	HONGOS	GRAMOS	0,150	0,110	0,050	0,020			
22		HONGOS	KL	0,65	3,50		CEPALLA BLANCA	0,050	0,204	ACEITUNA	GRAMOS	0,250	0,150	0,070	0,025			
23		JAMON ECUAD	KL	7,00			CEPALLA ROJA	-	-	DURAZNO	GRAMOS	0,140	0,050	0,020	0,020			
24		JAMON ARTESANAL	KL	5,50			AJO	0,000	0,105	PIÑA	GRAMOS	0,200	0,120	0,070	0,040			
25		JAMON SERRANO	KL				ZANAHORIA	-	-	CHOCLO	GRAMOS	0,200	0,100	0,050	0,040			
26		LEVADURA	KL	1,40			OREGANO	0,015	0,040	TOMATE	GRAMOS	0,150	0,075	0,025	0,015			
27		LOMO CARADIEZSE	KL	7,00			AZUCAR	0,105	0,035	PIMIENTO	GRAMOS	0,050	0,040	0,020	0,010			
28		MOZZARELLA	KL	5,50			SAL	0,050	0,020	AJO	GRAMOS	0,000	0,020	0,050	0,010			
29		OREGANO	KL	2,50			GAS	3,000	0,350	CEPALLA	GRAMOS	0,075	0,050	0,025	0,010			
30		PIMIENTO ROJO	KL							GRUYERE	GRAMOS	0,050	0,040	0,020	0,015			
31		PIMIENTO VERDE	KL				COSTO TOTAL FINAL		10,720	GLACEADO	GRAMOS	0,150	0,105	0,050	0,020			
32		PIÑA SHO 000/270	LATA				KILOS RESULT	7,20	2,74	PRECIO / KILO								
33		POLLO	KL	5,00	1,10					CHORIZO ESPAÑOL	GRAMOS	0,050	0,050	0,020	0,010			
34		SAL	KL	0,25														
35		SALAME ECUAD	KL	3,35														
36		TOCINO	KL	7,14	5,10		PIZZA BASE	MASA GRUESA	MASA DELGADA									
37		TOMATE	KL	0,30														
38		GAS STA	KL	0,41			TAMANO GRANDE											
39		ACEITE OLIVA	LT	5,30			MASA	1,1000	0,700	0,700	0,040							
40		AGUA	LT	0,01			SALSA	0,4500	1,200	0,450	1,200							
41		SEMOLA MOCA	KL	0,03			QUESO	0,4500	1,375	0,400	1,400							
42		TERMOFORMADO	METRO	0,05			CAJA	1,000	0,350	1,000	0,350							
43		GAS URD	KL	0,13			TERMOFORMADO	0,300	0,015	0,300	0,015							
44		CHOCLO DEL 400/20	KL	2,32	0,70		ACEITE VEGETAL	0,001	0,001	0,002	0,003							
45		CAJA KIDS	0,03				HARINA	0,010	0,005	0,010	0,005							
46		CHOCLO SHO 300/205					GAS											
47		COLAZIT	0,05				SEMOLA	0,005	0,005	0,005	0,005							
48		COLA 1/2LT	0,05				OREGANO	0,005	0,004	0,002	0,002							
49		AGUA 5/5	0,20				COSTO TOTAL		3,301									
50		CERVEZA																
51		PIÑA GVA 000/250	0,40	1,20														

Costos del Mes Resultados del Mes INVENTARIO FISICO PESOS D NUM

Anexo 3 Primera encuesta

Sabia usted: "Que nuestra pizza es elaborada con ingredientes frescos y preparación al momento para su deleite, porque nosotros si pensamos en usted"

ENCUESTA

La finalidad de este cuestionario es el de percibir los gustos y preferencias de nuestros clientes, para así continuar mejorando la calidad de nuestro producto y servicio. Es por eso que le solicitamos a usted nos ayude contestando este breve cuestionario:

¿Por que usted prefiere a Pizza Pisa de Salinerito?

El servicio prestado en nuestros locales cumple con sus expectativas en un:

25%	50%	75%	100%

El tiempo de espera para entregar la pizza en el local es:

Lento Normal Rápido

A usted le gustaría que Pizza Pisa de Salinerito le ofrezca:

- a. Self service (Autoservicio) _____
- b. Servicio a la mesa. _____
- c. Le es indiferente las opciones anteriores _____

¿Que nos sugeriría usted para mejorar el Ambiente de nuestros Locales?

La calidad de nuestros ingredientes para la preparación de la pizza son:

- a. Muy Bueno _____
- b. Bueno _____
- c. Regular _____
- d. Pésima _____

¿Que es lo que más le agrada de nuestra pizza?

Pasta de Tomate	_____	Salame	_____	Pollo	_____
Queso	_____	Peperoni	_____	Choclo	_____
Jamón	_____	Jamón Glaseado	_____	Anchoas	_____
Masa Fresca	_____	Aceítuna	_____	Otros	_____

¿Que otro producto le gustaría consumir en nuestro local Pizza Pisa de Salinerito?

- a. Postres _____
- b. Pan de Ajo _____
- c. Otros _____

¿Cuántas veces usted consume Pizza Pisa de Salinerito?

- a. Una vez al mes _____
- b. Dos veces al mes _____
- c. Tres veces al mes _____
- d. Mas de tres veces al mes _____

GRACIAS POR SU AYUDA

Anexo 4
Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INEC

Edad	Total	Hombres	Mujeres	Porcentaje
Menores a 1	36164	18.364	17.800	1,77%
1-4 años	162.346	82.523	79.823	7,96%
5-9 años	202.437	102.365	100.072	9,92%
10-14 años	198.712	99.708	99.004	9,74%
15-19 años	195.894	95.237	100.657	9,60%
20-24 años	213.674	103.834	109.840	10,48%
25-29 años	174.892	84.755	90.137	8,57%
30-34 años	161.898	79.668	82.230	7,94%
35-39 años	146.529	70.032	76.497	7,18%
40-44 años	129.776	63.659	66.117	6,36%
45-49 años	101.898	49.750	52.148	5,00%
50-54 años	81.220	39.726	41.494	3,98%
55-59 años	56.346	27.095	29.251	2,76%
60-64 años	45.507	21.364	24.143	2,23%
65-69 años	39.545	18.304	21.241	1,94%
70-74 años	31.536	14.588	16.948	1,55%
75-79 años	22.861	10.445	12.416	1,12%
80-84 años	15.384	6.838	8.546	0,75%
85-89 años	10.480	4.871	5.609	0,51%
90-94 años	7.201	3.442	3.759	0,35%
95 en adelante	5.489	2.623	2.866	0,27%
Total	2.039.789	999.191	1.040.598	1



Anexo 5

Información Datos & Mensajes

CIUDADELAS DEL NORTE

SECTOR	NIVEL SOCIO ECONOMICO	CANTIDAD DE VIVIENDAS
CIMAS DEL BIM BAM BUM	A	119
COLINAS DE LOS CEIBOS	A	306
LOS CEIBOS	A	918
CEIBOS NORTE	A	740
LOS OLIVOS	A	256
LOS PARQUES	A	141
PUERTO AZUL	A	855
RIO GUAYAS CLUB	A	207
SANTA CECILIA	A	363
ENTRE RIOS	A	1.376
PUNTILLA	A	390
URBANIZACIONES VIA SAMBORONDON	A	2.180

SECTOR	NIVEL SOCIO ECONOMICO	CANTIDAD DE VIVIENDAS
ALBORADA 6TA ETP.	M-A	989
ALBORADA 10MA ETP.	M-A	1.074
KENNEDY NORTE	M-A	1.176
KENNEDY VIEJA	M-A	1.341

SECTOR	NIVEL SOCIO ECONOMICO	CANTIDAD DE VIVIENDAS
SAUCES 1	M-M	1.175
SAUCES 2	M-M	1.778
SAUCES 3	M-M	2.448
SAUCES 4	M-M	2.510
SAUCES 5	M-M	1.614
SAUCES 6	M-M	3.213
SAUCES 7	M-M	1.029
SAUCES 8	M-M	2.159
SAUCES 9	M-M	2.098

ALBORADA 1RA ETP.	M-M	583
ALBORADA 2DA ETP.	M-M	1.295
ALBORADA 3RA ETP.	M-M	694
ALBORADA 4TA ETP.	M-M	1.033
ALBORADA 5TA ETP.	M-M	631
ALBORADA 7MA ETP.	M-M	652
ALBORADA 8VA ETP.	M-M	573
ALBORADA 9NA ETP.	M-M	580
ALBORADA 11VA ETP.	M-M	983
ALBORADA 12VA ETP.	M-M	655
ALBORADA 13VA ETP.	M-M	908
ALBORADA 14VA ETP.	M-M	615
SAMANES 1RA ETP	M-M	586
SAMANES 2DA ETP	M-M	673
SAMANES 3RA ETP	M-M	615
SAMANES 4TA ETP	M-M	592
SAMANES 5TA ETP	M-M	536
SAMANES 6TA ETP	M-M	80
SAMANES 7MA ETP	M-M	337
GUAYACANES	M-M	4.351
GARZOTA	M-M	1.521
ACUARELA DEL RIO	M-M	246
ADACE	M-M	142
ALAMOS NORTE	M-M	252
ATARAZANA	M-M	1.965
BARRIO ORELLANA	M-M	544
BELLA AURORA	M-M	222
BELLAVISTA	M-M	1.302
BOLIVARIANA	M-M	153
BRISAS DEL RIO	M-M	184
CONJUNTO RES. SANT. GALLEN	M-M	178
CONSEJO PROV. LAS GARZAS	M-M	202
EL CONDOR	M-M	336
EL PARAISO	M-M	584
FAE	M-M	698
FCO. DE ORELLANA	M-M	79
FERROVIARIA	M-M	243
IETEL	M-M	343
JUAN TANCA MARENGO	M-M	376
LA FUENTE	M-M	37
SAN FELIPE	M-M	344
SIMON BOLIVAR	M-M	390
SANTA LEONOR	M-M	75
URB. POLARIS	M-M	94
URDENOR 1 Y 2	M-M	620
URDESA CENTRAL	M-M	3.185
URDESA - LOMAS	M-M	1.145
VERNAZA NORTE	M-M	297



CIUDADELAS DEL SUR

SECTOR	NIVEL SOCIO ECONOMICO	CANTIDAD DE VIVIENDAS
CENTENARIO SUR	A	381
ALMENDROS	M-A	212
ACACIAS	M-B	2.535
AMAZONAS	M-B	328
CONJ .RESIDEDNCIAL LIMONAR	M-B	423
COVIEM	M-B	892
EL MAESTRO-MOREJON VALVERDE	M-B	283
ESTEROS	M-B	2.528
FLORESTA 1	M-B	2.242
FLORESTA 2	M-B	1.283
FLORESTA 3	M-B	991
GUANGALA	M-B	915
GENERAL VILLAMIL	M-B	235
HUANCAVILCA	M-B	1.726
LA CHALA	M-B	844
PRADERA 1	M-B	1.004
PRADERA 2	M-B	1.275
PRADERA 3	M-B	462
SAIBA	M-B	598
SOPEÑA	M-B	619
LAS TEJAS	M-B	323
URBASUR	M-B	258
VALDIVIA	M-B	1.176
25 DE JULIO	M-B	220
9 DE OCTUBRE	M-B	1.137

Anexo #6 Segunda de Encuesta.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL Encuesta.

Sexo: ___ M ___ F

Edad: ___ 15 a 24 años ___ 25 a 34 años ___ 35 a 44 años ___ 45 a 54 años

Sector donde vive: _____

1. Enumere de acuerdo a su preferencia. Siendo 5 el de mayor puntuación.

Hamburguesa Hot Dog Pizza Pollo Frito Tacos

2. Cuando le mencionan pizza que marca es la que primero se le viene a la mente.

3. Con respecto a pizzerías. Que pizzería Usted visita con mayor frecuencia

4. Con que frecuencia visita UD la pizzería anteriormente mencionada.

Mas 3/mes 3 al mes 2 al mes 1 al mes 1 cada 2 meses 1 cada 3 meses

5. Porqué UD. Prefiere la pizzería anteriormente escogida. De la siguiente lista señale los atributos importantes de la misma:

Presentación del producto	___	Calidad del producto	___	Limpieza del local	___
Escoger sus ingredientes	___	Rapidez del servicio	___	Ofrece postres	___
Servicio a domicilio	___	Servicio al cliente	___	Precio	___
Promociones (combos)	___	Variedad del producto	___		

6. UD generalmente que tamaño de pizza consume.

Kids Pequeña Mediana Grande

7. Que tan satisfecho quedó UD con el sabor de la pizza

Totalmente Parcialmente Nada

8. Que tan satisfecho quedó UD con la calidad de sus ingredientes

Totalmente Parcialmente Nada

9. Al momento de seleccionar su pizza le gustaría que fuese entregada por:

Combos ya establecidos. Pizzas ya establecidas Escoger los ingredientes de su pizza.

10. El servicio al cliente del local que frecuenta ha cumplido con su expectativas.

Si No Por qué? _____

Anexo # 8

Nueva Imagen de Pizza Pisa



Anexo # 9

Nueva Imagen de Pizza Pisa



Anexo # 10

Nueva Imagen de Pizza Pisa



Anexo # 11

Nueva Imagen de Pizza Pisa



Anexo # 12

Test para Selección de Empleados

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Nombre:	
Edad:	
Fecha:	



En esta prueba de razonamiento, todas las preguntas tienen una sola respuesta que es la correcta, tienen que leer detenidamente y deducir cual es la correcta. La duración de la prueba es de 12 minutos.

1. Tomas corre más ligero que Santiago, Jacobo más despacio que Santiago.
¿Cuál es más lento de los tres?

2. Catalina es mas inteligente que Maria, Maria es mas inteligente que Juana.
¿Cual es la mas inteligente de las tres?

3. Esta tarde vi un animal salvaje en el bosque. Era de color gris, más pequeño que un hombre, daba saltos en el suelo, a veces estaba en la rama de los árboles. ¿Que animal era? Escoja entre los siguientes: Vaca, Perro, Lobo, Mono, Conejo.

4. Juan es mas alto que Enrique, Ricardo es más bajo que Juan. ¿Quién es más alto?

5. Compre los siguiente regalos para Navidad: una pipa, una blusa, un disco, una caja de cigarrillos, una pulsera un trencito, un traje de baño, un libro, una muñeca, un bastón, un paraguas. Mi hermano de 18 años no fuma, no nada, no tiene tocadore de discos. El bastón le voy a regalar a mi padre y el paraguas a mi madre. ¿Cuál de las otras cosas le puedo regalar a mi hermano?

6. La persona que escondió el libro de Juan no era morena, no era alta y no tenia barbas. Las únicas que estaban en ese momento eran:

Pedro que es bajo, moreno y sin barbas.

Pablo que es rubio, bajo y sin barbas.

José que es moreno, alto pero tiene barbas.

¿Quién escondió el libro?

7. Si diez caballos consumen 10 sacos de avena en diez días. ¿Cuántos días un caballo consumirá un saco de avena?

8. En los climas calientes crecen el Árbol de goma y el caucho.

- El brezo y el pasto crecen solamente donde hace frío.
- El brezo y el caucho necesitan mucha humedad
- El pasto y el árbol de goma crecen en lugares más bien secos.

En un valle hace mucho calor y hay humedad. ¿Cuál de las plantas citadas pueden crecer en este valle?.

9. Dos gallinas ponen dos huevos en dos días. ¿Cuántos huevos pondrán seis gallinas en seis días?.

10. Si la mamá de Juana es la hermana de mi padre. ¿Qué es con respecto a mi el padre de Juana?

11. Tres muchachos se sientan uno al lado del otro. Enrique esta a la izquierda de Guillermo; Jorge esta a la izquierda de Enrique. ¿Quién esta en el medio?

12. Salí de la casa y caminé 100 metros, doblé a la derecha y caminé 100 metros, doblé a la derecha y caminé 100 metros. ¿A que distancia estoy de la casa?

13. P es mas largo que O. O es más largo que R.

En consecuencia P es _____ que R.

14. M es mas largo que B. B es más largo que T.

En consecuencia T es _____ que M.

15. M es mas joven que N. K es más viejo que N.

En consecuencia K es _____ que M.

Anexo # 13

Test para Selección de Empleados

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Nombre:	
Edad:	
Fecha:	



Esta prueba es de rapidez mental, mire detenidamente las operaciones y escoja la respuesta correcta marcando la letra en la plantilla de respuestas. Esta prueba tiene una duración de 10 minutos.

- Un kilogramo es igual a _____ libras.
A) 22 B) 2.2 C) 12 D) 2
- Una libra es igual a _____ onzas.
A) 16 B) 15 C) 10 D) 22
- Una libra es igual a _____ gramos.
A) 454 B) 100 C) 450 D) 460
- Una onza es igual a _____ gramos.
A) 22 B) 28 C) 30 D) 25
- Un quintal es igual a _____ kilos.
A) 100 B) 45 C) 50 D) 25
- Tres elevado al cubo (3^3) es igual a _____
A) 9 B) 6 C) 18 D) 27
- Raíz cuadrada de 625 es igual a _____
A) 125 B) 50 C) 25 D) 322
- Si usted gana \$ 160 al mes y tiene un incremento del 25 %, ¿De cuanto es el aumento que usted tiene?
A) 200 B) 50 C) 40 D) 30

9. Si José gana \$ 320 al mes y tiene un incremento del 15 %, ¿Cuanto ganara José después del aumento?

- A) 48 B) 358 C) 345 D) 368

10. Si usted gana \$ 1660 al año y tiene un incremento del 5%, ¿Cuanto es el aumento que tiene usted?

- A) 83 B) 1745 C) 1743 D) 85

11. 3131 + 3232

- A) 6363 B) 3636 C) 7454 D) 6545

12. 4545 + 5678

- A) 11223 B) 9323 C) 10223 D) 10523

13. 2695 + 7415

- A) 10110 B) 10010 C) 10100 D) 11010

14. 8963 + 3258

- A) 12212 B) 12221 C) 12121 D) 12122

15. 4563 + 1258

- A) 5822 B) 5812 C) 5821 D) 5820

16. 2589 + 6479

- A) 9168 B) 9268 C) 9278 D) 9068

17. 3576 + 9863

- A) 13439 B) 13449 C) 13539 D) 14439

18. 8665 + 2248

- A) 11913 B) 11923 C) 10913 D) 10923

19. 24 + 34 + 53

- A) 121 B) 111 C) 211 D) 110

20. 7896 - 1258
A) 5738 B) 7638 C) 6738 D) 6638
21. 4785 - 3258
A) 1537 B) 1527 C) 527 D) 1577
22. 7475 - 3698
A) 3777 B) 4777 C) 4727 D) 3747
23. 2354 - 1235
A) 1119 B) 1219 C) 1129 D) 1229
24. 9874 - 5896
A) 3878 B) 3988 C) 3978 D) 3888
25. 6547 - 2353
A) 4294 B) 4184 C) 4194 D) 4284
26. 6363 - 3636
A) 3327 B) 2727 C) 2627 D) 2827
27. 5451 - 4515
A) 966 B) 956 C) 946 D) 936
28. 97 - 36 - 23
A) 38 B) 48 C) 37 D) 47
29. 54 x 110
A) 5450 B) 5950 C) 5440 D) 5940
30. 11 x 330
A) 3330 B) 3630 C) 3660 D) 3360

31. 45×12
A) 460 B) 640 C) 550 D) 540
32. 78×38
A) 2964 B) 2164 C) 3164 D) 2764
33. 111×111
A) 12121 B) 12321 C) 12221 D) 11221
34. $3456 \div 30$
A) 115.2 B) 125.2 C) 105.2 D) 114.2
35. $9750 \div 65$
A) 142 B) 160 C) 150 D) 155
36. $6400 \div 80$
A) 85 B) 90 C) 95 D) 80
37. $9250 \div 25$
A) 380 B) 370 C) 385 D) 375
38. $5610 \div 85$
A) 36 B) 46 C) 66 D) 56
39. $5580 \div 186$
A) 30 B) 40 C) 35 D) 45
40. $1025 \div 25$
A) 43 B) 40 C) 42 D) 41

Anexo # 14

Test para Selección de Empleados

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Nombre:	
Edad:	
Fecha:	



Esta prueba es para medir el nivel de ortografía del evaluado, corrija las palabras que están con faltas de ortografías y escríbalas correctamente, solo las que están con faltas de ortografías. La duración de la prueba es de 5 minutos.

Bandera	_____	Riobamba	_____
Enseñanza	_____	Chimborazo	_____
Ensallo	_____	Exepto	_____
Petróleo	_____	Exausto	_____
Dignidad	_____	Vacante	_____
Sogilla	_____	Motorizado	_____
Soldadexca	_____	Alcohol	_____
Unjir	_____	Canpaña	_____
Riviera	_____	Washinton	_____
Luciérnaga	_____	Diverción	_____
Gallinaso	_____	Egicto	_____
Antiséptico	_____	Súbditos	_____
Dodecágono	_____	Ahuyentar	_____
Polea	_____	Proibido	_____
Indígena	_____	Pissa	_____
Exapto	_____	Masa	_____
Duraznos	_____	Quilogramo	_____
Enbutidos	_____	Quintal	_____
Quezo	_____	Almoada	_____
Zalame	_____	Karacol	_____

Anexo # 15

Test para Selección de Empleados

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Nombre:	
Edad:	
Fecha:	



Esta prueba consiste en ubicar las palabras en el casillero que correspondan poniendo el número del casillero en donde se ubique la palabra. La duración de la prueba es de 5 minutos.

Ejemplo: Elefante 3

1	2	3	4	5
Aa	Cf	Eh	Hj	Lp
Ce	Eg	Hi	Lo	Nm

6	7	8	9	10
Nn	Pr	Su	Vb	Xe
Pq	St	Va	Xd	Zz

Bandera	_____	Riobamba	_____
Enseñanza	_____	Chimborazo	_____
Ensayo	_____	Excepto	_____
Petróleo	_____	Exhausto	_____
Dignidad	_____	Vacante	_____
Soguilla	_____	Motorizado	_____
Soldadesca	_____	Alcohol	_____
Ungir	_____	Campaña	_____
Riviera	_____	Washington	_____
Luciérnaga	_____	Diversión	_____
Gallinazo	_____	Egipto	_____
Antiséptico	_____	Súbditos	_____
Dodecágono	_____	Ahuyentar	_____
Polea	_____	Prohibido	_____
Indígena	_____	Pizza	_____
Exacto	_____	Masa	_____
Duraznos	_____	Kilogramo	_____
Embutidos	_____	Quintal	_____
Queso	_____	Almohada	_____
Salame	_____	Caracol	_____

Anexo # 16

Cálculos para Ingresos y Egresos de los Estados Financieros

	PIZZAS	PRECIO	COSTO	ING. MENSUAL	PESO PASTA	PESO QUESO
GRANDE	3.010	15,49	6,99	46.622,55	0,45	0,45
MEDIANA	1.704	10,06	4,22	17.137,60	0,25	0,25
PEQUEÑA	305	5,88	2,55	1.794,32	0,15	0,11
PERSONAL	101	2,58	1,59	259,81	0,06	0,06
TOTAL	5.119	12,86	5,70	65.814,29	0,36	0,36

	PIZZAS	PRECIO	COSTO	PRECIO PASTA	PRECIO QUESO	COSTO PASTA	COSTO QUESO
2004	61.431	12,86	5,70	0,98	1,25	0,78	1,07
2005	62.905	13,43	5,95	1,02	1,30	0,82	1,12
2006	64.415	14,04	6,22	1,07	1,36	0,86	1,17
2007	65.961	14,67	6,50	1,12	1,42	0,89	1,22
2008	67.544	15,33	6,79	1,17	1,49	0,93	1,27
2009	69.165	16,02	7,10	1,22	1,55	0,98	1,33
2010	70.825	16,74	7,42	1,28	1,62	1,02	1,39

	VENTAS	COSTOS	REGALIAS
2004	789.739,81	349.958,63	39.486,99
2005	845.084,78	374.483,73	42.254,24
2006	904.308,32	400.727,55	45.215,42
2007	967.682,24	428.810,53	48.384,11
2008	1.035.497,42	458.861,57	51.774,87
2009	1.108.065,08	491.018,59	55.403,25
2010	1.185.718,28	525.429,18	59.285,91

	COLAS	PRECIO	COSTOS
2 LITROS	84.840,97	67,872,78	
VASOS	2.922,18	1.948,12	
TOTAL	87.763,15	69.820,90	

	S. BASICOS	ALQUILER	S. OFICINA	PUBLICIDAD	SUELDOS ADM.	SUELDOS OPER.	MANTENIMIENTO	DEPRECIACION	COLAS ING.	COLAS CTO.
2004	0,00	0,00	0,00	0,00	16.320,00	60.600,00	17.640,00	10.829,78	87.763,15	69.820,90
2005	0,00	0,00	0,00	0,00	17.054,40	63.327,00	18.433,80	10.829,78	93.913,60	74.713,95
2006	0,00	0,00	0,00	0,00	17.821,85	66.176,72	19.263,32	10.829,78	100.495,06	79.949,90
2007	0,00	0,00	0,00	0,00	18.623,83	69.154,67	20.130,17	10.829,78	107.537,76	85.552,79
2008	0,00	0,00	0,00	0,00	19.461,90	72.266,63	21.036,03	10.829,78	115.074,00	91.548,33

	S. BASICOS	ALQUILER	S. OFICINA	PUBLICIDAD	SUELDOS ADM.	SUELDOS OPER.	MANTENIMIENTO	DEPRECIACION	CAPACITACION	ING. FRANO.	COST. FRANO.
2004	0,00	0,00	0,00	0,00	90.600,00	4.800,00	5.280,00	6.413,33	6.000,00	54.000,00	21.000,00
2005	0,00	0,00	0,00	0,00	94.677,00	5.016,00	5.332,80	6.413,33	6.270,00	56.430,00	21.945,00
2006	0,00	0,00	0,00	0,00	98.937,47	5.241,72	5.386,13	6.413,33	3.135,00	0	0
2007	0,00	0,00	0,00	0,00	103.389,65	5.477,60	5.439,99	6.552,15	3.276,08	0	0
2008	0,00	0,00	0,00	0,00	108.042,19	5.724,09	5.494,39	6.552,15	3.423,50	0	0
2009	0,00	0,00	0,00	0,00	112.904,08	5.981,67	5.549,33	7.906,25	1.711,75	0	0
2010	0,00	0,00	0,00	0,00	117.984,77	6.250,85	5.604,83	8.064,66	1.788,78	0	0

INGRESOS POR REGALIAS						
	4 MESES	8 MESES	12 MESES	16 MESES	20 MESES	24 MESES
CENTRO	13.162,33	13.162,33	13.162,33	14.084,75	14.084,75	14.084,75
GARZOTA	13.162,33	13.162,33	13.162,33	14.084,75	14.084,75	14.084,75
SAMBORON	13.162,33	13.162,33	13.162,33	14.084,75	14.084,75	14.084,75
PASEO SUR				14.084,75	14.084,75	14.084,75
URDESA				14.084,75	14.084,75	14.084,75
NUEVA						14.084,75
TOTAL	13.162,33	26.324,66	39.486,99	56.338,99	70.423,73	84.508,48
						211.271,19

INGRESOS POR REGALIAS						
	60 MESES	56 MESES	52 MESES	48 MESES	44 MESES	40 MESES
CENTRO	19.761,97	19.761,97	19.761,97	18.467,75	18.467,75	18.467,75
GARZOTA	19.761,97	19.761,97	19.761,97	18.467,75	18.467,75	18.467,75
SAMBORON	19.761,97	19.761,97	19.761,97	18.467,75	18.467,75	18.467,75
PASEO SUR				18.467,75	18.467,75	18.467,75
URDESA				18.467,75	18.467,75	18.467,75
NUEVA						18.467,75
TOTAL	19.761,97	39.523,94	59.285,91	73.871,01	92.338,76	110.806,51
						277.016,27

INGRESOS POR PASTA DE TOMATE						
	4 MESES	8 MESES	12 MESES	16 MESES	20 MESES	24 MESES
CENTRO	20.079,16	20.079,16	20.079,16	21.486,31	21.486,31	21.486,31
GARZOTA	20.079,16	20.079,16	20.079,16	21.486,31	21.486,31	21.486,31
SAMBORON	20.079,16	20.079,16	20.079,16	21.486,31	21.486,31	21.486,31
PASEO SUR				21.486,31	21.486,31	21.486,31
URDESA				21.486,31	21.486,31	21.486,31
NUEVA						21.486,31
TOTAL	20.079,16	40.158,32	60.237,48	85.945,22	107.431,53	128.917,83
						322.294,59

INGRESOS POR PASTA DE TOMATE						
	60 MESES	56 MESES	52 MESES	48 MESES	44 MESES	40 MESES
CENTRO	30.146,92	30.146,92	30.146,92	28.172,59	28.172,59	28.172,59
GARZOTA	30.146,92	30.146,92	30.146,92	28.172,59	28.172,59	28.172,59
SAMBORON	30.146,92	30.146,92	30.146,92	28.172,59	28.172,59	28.172,59
PASEO SUR				28.172,59	28.172,59	28.172,59
URDESA				28.172,59	28.172,59	28.172,59
NUEVA						28.172,59
TOTAL	30.146,92	60.293,85	90.440,77	112.690,35	140.862,94	169.035,53
						422.588,82

INGRESOS POR QUESO						
	4 MESES	8 MESES	12 MESES	16 MESES	20 MESES	24 MESES
CENTRO	25.499,99	25.499,99	25.499,99	27.287,03	27.287,03	27.287,03
GARZOTA	25.499,99	25.499,99	25.499,99	27.287,03	27.287,03	27.287,03
SAMBORON	25.499,99	25.499,99	25.499,99	27.287,03	27.287,03	27.287,03
PASEO SUR				27.287,03	27.287,03	27.287,03
URDESA				27.287,03	27.287,03	27.287,03
NUEVA						27.287,03
TOTAL	25.499,99	50.999,98	76.499,97	109.148,11	136.435,14	163.722,17
						409.305,42

INGRESOS POR QUESO						
	60 MESES	56 MESES	52 MESES	48 MESES	44 MESES	40 MESES
CENTRO	38.285,78	38.285,78	38.285,78	35.778,43	35.778,43	35.778,43
GARZOTA	38.285,78	38.285,78	38.285,78	35.778,43	35.778,43	35.778,43
SAMBORON	38.285,78	38.285,78	38.285,78	35.778,43	35.778,43	35.778,43
PASEO SUR				35.778,43	35.778,43	35.778,43
URDESA				35.778,43	35.778,43	35.778,43
NUEVA						35.778,43
TOTAL	38.285,78	76.571,55	114.857,33	143.113,70	178.892,13	214.670,55
						536.676,38

COSTOS POR PASTA DE TOMATE						
	4 MESES	8 MESES	12 MESES	16 MESES	20 MESES	24 MESES
CENTRO	16.048,67	16.048,67	16.048,67	17.173,36	17.173,36	17.173,36
GARZOTA		16.048,67	16.048,67	17.173,36	17.173,36	17.173,36
SAMBORON			16.048,67	17.173,36	17.173,36	17.173,36
PASEO SUR				17.173,36	17.173,36	17.173,36
URDESA				17.173,36		17.173,36
NUEVA						17.173,36
TOTAL	16.048,67	32.097,34	48.146,01	68.693,44	85.866,80	103.040,17
			96.292,02			257.600,41

COSTOS POR PASTA DE TOMATE						
	60 MESES	56 MESES	52 MESES	48 MESES	44 MESES	40 MESES
CENTRO	24.095,53	24.095,53	24.095,53	22.517,51	22.517,51	22.517,51
GARZOTA		24.095,53	24.095,53	22.517,51	22.517,51	22.517,51
SAMBORON			24.095,53	22.517,51	22.517,51	22.517,51
PASEO SUR				22.517,51	22.517,51	22.517,51
URDESA				22.517,51		22.517,51
NUEVA						22.517,51
TOTAL	24.095,53	48.191,07	72.286,60	90.070,02	112.587,53	135.105,04
			144.573,20			337.762,59

COSTOS POR QUESO						
	4 MESES	8 MESES	12 MESES	16 MESES	20 MESES	24 MESES
CENTRO	21.857,13	21.857,13	21.857,13	23.388,88	23.388,88	23.388,88
GARZOTA		21.857,13	21.857,13	23.388,88	23.388,88	23.388,88
SAMBORON			21.857,13	23.388,88	23.388,88	23.388,88
PASEO SUR				23.388,88	23.388,88	23.388,88
URDESA				23.388,88		23.388,88
NUEVA						23.388,88
TOTAL	21.857,13	43.714,27	65.571,40	93.555,52	116.944,41	140.333,29
			131.142,80			350.833,22

COSTOS POR QUESO						
	60 MESES	56 MESES	52 MESES	48 MESES	44 MESES	40 MESES
CENTRO	32.816,38	32.816,38	32.816,38	30.667,22	30.667,22	30.667,22
GARZOTA		32.816,38	32.816,38	30.667,22	30.667,22	30.667,22
SAMBORON			32.816,38	30.667,22	30.667,22	30.667,22
PASEO SUR				30.667,22	30.667,22	30.667,22
URDESA				30.667,22		30.667,22
NUEVA						30.667,22
TOTAL	32.816,38	65.632,76	98.449,14	122.668,89	153.336,11	184.003,33
			196.898,28			460.008,33

COSTOS POR PUBLICIDAD						
	4 MESES	8 MESES	12 MESES	16 MESES	20 MESES	24 MESES
CENTRO	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.360,00	8.360,00	8.360,00
GARZOTA		8.000,00	8.000,00	8.360,00	8.360,00	8.360,00
SAMBORON			8.000,00	8.360,00	8.360,00	8.360,00
PASEO SUR				8.360,00	8.360,00	8.360,00
URDESA				8.360,00		8.360,00
NUEVA						8.360,00
TOTAL	8.000,00	16.000,00	24.000,00	33.440,00	41.800,00	50.160,00
			48.000,00			125.400,00

CUADRO DE DEPRECIACION DEL PROYECTO DE FRANQUICIA							
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Computadoras	933,33	933,33	933,33	1.065,09	1.065,09	1.065,09	1.215,44
Impresoras	50,00	50,00	50,00	57,06	57,06	57,06	65,11
Fax	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Muebles de Oficina	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Aire Acondicionado	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Equipos de Oficina	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Vehiculo	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	6.354,11	6.354,11
Total	6.413,33	6.413,33	6.413,33	6.552,15	6.552,15	7.906,25	8.064,66
ACUMALADA	6.413,33	12.826,67	19.240,00	25.792,15	32.344,29	40.250,55	48.315,21
COMPRA DE NUEVOS EQUIPO			3.366,44		31.154,55	3.841,67	
VALOR DE SALVAMENTO			138,81		4.062,32	297,22	22.848,32

Inversiones	Cantidad	Costo Uni.	Cto. Total
Computadoras	4	\$700	\$2.800
Impresora	2	\$75	\$150
Fax	1	\$100	\$100
Muebles de Oficina	1	\$1.200	\$1.200
Aire Acondicionado	1	\$2.500	\$2.500
Equipos de Oficina	1	\$500	\$500
Utiles de Oficina	1	\$200	\$200
Instalaciones	1	\$4.500	\$4.500
Vehiculo	1	\$25.000	\$25.000
Alquiler	2	\$1.200	\$2.400
Total			\$39.350

PRESTAMO	CAPITAL
45000	60000
14,00%	
3	
S/. -19.382,92	

AÑO	PAGO	CAPITAL	INTERES	SALDO
0				45.000,00
1	19.382,92	13.082,92	6.300,00	31.917,08
2	19.382,92	14.914,52	4.468,39	17.002,56
3	19.382,92	17.002,56	2.380,36	0,00

SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA PIZZERIA			
PUESTO	No. EMPLEADOS	SUELDO	SUELDO TOTAL
JEFE DE PIZZERIA	1	450	450
CONTADOR	1	350	350
CAJERA	2	280	560
LIDER DE GRUPO	1	280	280
PIZZEROS	10	220	2.200
MESEROS	4	180	720
MOTORIZADOS	5	300	1.500
GUARDIA	1	350	350
TOTAL			Si. 6.410

SUELDOS PROYECTO DE FRANQUICIA			
PUESTO	No. EMPLEADOS	SUELDO	SUELDO TOTAL
DIRECTOR	1	1.400	1.400
ASISTENTE	1	350	350
GTE. OPERACIONES	1	900	900
CTE. ADM. FINANCIERO	1	900	900
GTE. MARKETING	1	900	900
JEFE RRHH	1	800	800
JEFE DE BODEGA	1	500	500
JEFE DE PROD. PASTA	1	500	500
ASISTENTE CONTABLE	1	350	350
ASISTENTE MKT	1	350	350
ASISTENTE BODEGA	1	350	350
CHOFER	1	250	250
AYUDANTES PROD. PASTA	2	200	400
TOTAL			Si. 7.300

INGRESOS DEL PROYECTO FRANQUICIA			
	REGALIAS	PASTA	QUESOS
2004	78.973,98	120.474,95	152.999,93
2005	211.271,19	322.294,59	409.305,42
2006	271.292,50	413.857,19	525.587,45
2007	290.304,67	442.860,30	562.420,62
2008	310.649,23	473.895,95	601.835,06
2009	332.419,52	507.106,58	644.011,66
2010	355.715,48	542.644,61	689.143,99

COSTOS DEL PROYECTO FRANQUICIA			
	PUBLICIDAD	PASTA	QUESOS
2004	48.000,00	96.292,02	131.142,80
2005	125.400,00	257.600,41	350.833,22
2006	131.043,00	330.783,66	450.503,53
2007	136.939,94	353.964,98	482.074,82
2008	143.102,23	378.770,84	515.858,62
2009	149.541,83	405.315,11	552.009,99
2010	156.271,21	433.719,59	590.694,85

INF. ANUAL ESTIM.	4.50%
CREC. POB. ANUAL	2.40%
REGALIAS 5%	5.00%

COSTO QUESO	3
COSTO PASTA	2,19

PROYECTO DE FRANQUICIA	
MANTENIMIENTO	440,00
SERVICIOS BASICOS	400,00
SUMINISTROS DE OFICINA	300,00
ALQUILER	1.200,00
PUBLICIDAD (FRANQUICIA)	2500
CAPACITACION	2.000,00
	6.000,00
	5.280,00
	4.800,00
	3.600,00
	14.400,00
	30.000,00
	6.000,00

NEGOCIO DE PIZZERIA	
MANTENIMIENTO	1.470,00
SERVICIOS BASICOS	795,00
SUMINISTROS DE OFICINA	545,00
ALQUILER	1.200,00
PUBLICIDAD	400
DEPRECIACION	108.297,80
	17.640,00
	9.540,00
	6.540,00
	14.400,00
	4.800,00
	10.829,78

Anexo # 17 : Franquicia
Proyeccion del Estado de Perdidas y Ganancias
Expresado en Dolares

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
VENTAS		789.739,81	845.084,78	904.308,32	967.682,24	1.035.497,42
		789.739,81	845.084,78	904.308,32	967.682,24	1.035.497,42
COSTOS OPERACIONALES						
COSTOS DE PRODUCCION		389.445,62	416.737,97	445.942,96	477.194,65	510.636,45
REGALIAS 5%		349.958,63	374.483,73	400.727,55	428.810,53	458.861,57
		39.486,99	42.254,24	45.215,42	48.384,11	51.774,87
UTILIDAD BRUTA		400.294,19	428.346,81	458.365,36	490.487,60	524.860,97
GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS						
SUELDOS DE ADMINISTRACION		80.069,78	83.709,25	87.549,20	91.601,21	95.877,59
MANTENIMIENTOS DE EQUIPOS		16.320,00	17.054,40	17.821,85	18.623,83	19.461,90
SUELDOS OPERACIONALES		17.640,00	18.433,80	19.263,32	20.130,17	21.036,03
ALQUILER		60.600,00	63.327,00	66.176,72	69.154,67	72.266,63
SUMINISTROS DE OFICINA		14.400,00	15.048,00	15.725,16	16.432,79	17.172,27
SERVICIOS BASICOS		6.540,00	6.998,32	7.488,77	8.013,58	8.575,17
DEPRECIACION		9.540,00	10.208,56	10.923,98	11.689,53	12.508,73
PUBLICIDAD		10.829,78	10.829,78	10.829,78	10.829,78	10.829,78
		4.800,00	5.136,38	5.496,34	5.881,53	6.293,70
UTILIDAD OPERACIONAL		320.224,41	344.637,56	370.816,16	398.886,39	428.983,38
OTROS INGRESOS						
INGRESOS VARIOS		87.763,15	93.913,60	100.495,06	107.537,76	169.222,90
RECUPERACION DE ACTIVOS		87.763,15	93.913,60	100.495,06	107.537,76	115.074,00
OTROS GASTOS						
GASTOS VARIOS		69.820,90	74.713,95	79.949,90	85.552,79	91.548,33
		69.820,90	74.713,95	79.949,90	85.552,79	91.548,33
DIFERENCIA DE OTROS INGRESOS Y GASTOS		17.942,26	19.199,65	20.545,16	21.984,96	77.674,57
UTILIDAD NETA		338.166,67	363.837,21	391.361,32	420.871,36	506.657,96
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		50.725,00	54.575,58	58.704,20	63.130,70	75.998,69
UTILIDAD GRAVABLE		287.441,67	309.261,63	332.657,12	357.740,65	430.659,26
25% IMPUESTO A LA RENTA		71.860,42	77.315,41	83.164,28	89.435,16	107.664,82
10% RESERVA LEGAL		28.744,17	30.926,16	33.265,71	35.774,07	43.065,93
UTILIDAD DEL EJERCICIO		186.837,08	201.020,06	216.227,13	232.531,42	279.928,52

Anexo # 18: Franquicia
Proyeccion del Estado de Flujo de Efectivo
Expresado en Dolares

	PRE-OPERACIÓN	2004	2005	2006	2007	2008
A. INGRESOS OPERACIONALES						
VENTAS		789.739,81 789.739,81	845.084,78 845.084,78	904.308,32 904.308,32	967.682,24 967.682,24	1.035.497,42 1.035.497,42
B. EGRESOS OPERACIONALES						
COSTO DE OPERACIÓN		389.445,62 389.445,62	416.737,97 416.737,97	445.942,96 445.942,96	477.194,65 477.194,65	510.636,45 510.636,45
C. FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (A-B)		400.294,19	428.346,81	458.365,36	490.487,60	524.860,97
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
CREDITO	180.000,00	87.763,15	93.913,60	100.495,06	107.537,76	169.222,90
APORTE DE CAPITAL	0,00					
INGRESOS VARIOS	180.000,00	87.763,15	93.913,60	100.495,06	107.537,76	115.074,00
VALOR DE SALVAMENTO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	54.148,90
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
GASTOS ADMINISTRATIVOS	128.697,80	290.390,48	310.410,57	331.803,51	354.664,15	403.325,57
GASTOS VARIOS		69.240,00	72.879,47	76.719,42	80.771,43	85.047,81
PAGO DE INTERESES		69.820,90	74.713,95	79.949,90	85.552,79	91.548,33
PAGO DE IMPUESTOS 25%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGO DE PARTICIPACION LABORAL 15%		71.860,42	77.315,41	83.164,28	89.435,16	107.664,82
PAGO DE RESERVA LEGAL 10%		50.725,00	54.575,58	58.704,20	63.130,70	75.998,69
PAGO DE CREDITO A CORTO PLAZO		28.744,17	30.926,16	33.265,71	35.774,07	43.065,93
COMPRA DE EQUIPOS	101.784,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS DE PREOPERACION	6.513,00					
DEPOSITO EN GARANTIA	2.400,00					
FRANQUICIA	18.000,00					
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	51.302,20	202.627,33	216.496,97	231.308,45	247.126,40	234.102,67
G. FLUJO NETO GENERAL (C+F)	51.302,20	197.666,86	211.849,84	227.056,91	243.361,20	290.758,30
SALDO DE CAJA INICIAL	0,0000	51.302,20	248.969,06	460.818,90	687.875,81	931.237,02
SALDO DE CAJA FINAL	51.302,20	248.969,06	460.818,90	687.875,81	931.237,02	1.221.995,32

Anexo # 19
Retorno Historico de la Tasa Libre de Riesgo
A 90 dias del Gobierno Norteamericano

Aug-96	0,00462	Feb-99	0,00434	Aug-01	0,00313
Sep-96	0,00462	Mar-99	0,00433	Sep-01	0,00311
Oct-96	0,00462	Abr-99	0,00433	Oct-01	0,00304
Nov-96	0,00461	May-99	0,00423	Nov-01	0,00297
Dec-96	0,00460	Jun-99	0,00423	Dic-01	0,00278
Jan-97	0,00460	Jul-99	0,00416	Ene-02	0,00275
Feb-97	0,00459	Ago-99	0,00403	Feb-02	0,00271
Mar-97	0,00459	Sep-99	0,00401	Mar-02	0,00271
Apr-97	0,00459	Oct-99	0,00401	Abr-02	0,00268
May-97	0,00458	Nov-99	0,00400	May-02	0,00258
Jun-97	0,00458	Dic-99	0,00397	Jun-02	0,00258
Jul-97	0,00458	Ene-00	0,00397	Jul-02	0,00258
Aug-97	0,00458	Feb-00	0,00397	Ago-02	0,00256
Sep-97	0,00458	Mar-00	0,00395	Sep-02	0,00256
Oct-97	0,00458	Abr-00	0,00395	Oct-02	0,00255
Nov-97	0,00455	May-00	0,00394	Nov-02	0,00254
Dec-97	0,00454	Jun-00	0,00390	Dic-02	0,00253
Jan-98	0,00454	Jul-00	0,00386	Ene-03	0,00253
Feb-98	0,00454	Ago-00	0,00373	Feb-03	0,00253
Mar-98	0,00452	Sep-00	0,00369	Mar-03	0,00252
Apr-98	0,00450	Oct-00	0,00355	Abr-03	0,00252
May-98	0,00449	Nov-00	0,00354	May-03	0,00250
Jun-98	0,00443	Dic-00	0,00351	Jun-03	0,00249
Jul-98	0,00443	Ene-01	0,00338	Jul-03	0,00247
Ago-98	0,00437	Feb-01	0,00336	Ago-03	0,00247
Sep-98	0,00437	Mar-01	0,00334	Sep-03	0,00243
Oct-98	0,00435	Abr-01	0,00332	Oct-03	0,00208
Nov-98	0,00435	May-01	0,00331	Nov-03	0,00245
Dic-98	0,00435	Jun-01	0,00318	Dic-03	0,00245
Ene-99	0,00435	Jul-01	0,00314		

RETORNO DE TASA LIBRE DE RIESGO A 90 DIAS (PROMEDIO HISTORICO)

0,00366

Anexo # 20
Retorno Historico del Mercado Estandar & Poor 500
En los ultimos 7 años

Aug-96	651,99		Jan-99	1279,64	0,0410	Jul-01	1211,23	-0,0108
Sep-96	687,31	0,0542	Feb-99	1238,30	-0,0323	Aug-01	1133,58	-0,0641
Oct-96	705,27	0,0261	Mar-99	1286,37	0,0388	Sep-01	1040,94	-0,0817
Nov-96	757,02	0,0734	Apr-99	1335,18	0,0379	Oct-01	1059,01	0,0174
Dec-96	740,74	-0,0215	May-99	1301,84	-0,0250	Nov-01	1139,45	0,0760
Jan-97	786,16	0,0613	Jun-99	1372,71	0,0544	Dec-01	1148,08	0,0076
Feb-97	790,82	0,0059	Jul-99	1328,72	-0,0320	Jan-02	1165,54	0,0152
Mar-97	757,12	-0,0426	Aug-99	1320,41	-0,0063	Feb-02	1106,73	-0,0505
Apr-97	801,34	0,0584	Sep-99	1282,71	-0,0286	Mar-02	1147,39	0,0367
May-97	848,28	0,0586	Oct-99	1362,93	0,0625	Apr-02	1076,64	-0,0617
Jun-97	885,14	0,0435	Nov-99	1388,91	0,0191	May-02	1067,14	-0,0088
Jul-97	954,29	0,0781	Dec-99	1469,25	0,0578	Jun-02	989,81	-0,0725
Aug-97	999,27	0,0471	Jan-00	1394,46	-0,0509	Jul-02	911,62	-0,0790
Sep-97	947,28	-0,0520	Feb-00	1366,42	-0,0201	Aug-02	916,07	0,0049
Oct-97	914,62	-0,0345	Mar-00	1498,58	0,0967	Sep-02	815,29	-0,1100
Nov-97	955,40	0,0446	Apr-00	1452,43	-0,0308	Oct-02	885,77	0,0864
Dec-97	970,43	0,0157	May-00	1420,60	-0,0219	Nov-02	936,31	0,0571
Jan-98	980,28	0,0102	Jun-00	1454,60	0,0239	Dec-02	879,82	-0,0603
Feb-98	1049,34	0,0704	Jul-00	1430,83	-0,0163	Jan-03	855,70	-0,0274
Mar-98	1101,75	0,0499	Aug-00	1517,68	0,0607	Feb-03	841,15	-0,0170
Apr-98	1111,75	0,0091	Sep-00	1436,51	-0,0535	Mar-03	848,18	0,0084
May-98	1090,82	-0,0188	Oct-00	1429,40	-0,0049	Apr-03	916,92	0,0810
Jun-98	1133,84	0,0394	Nov-00	1314,95	-0,0801	May-03	963,59	0,0509
Jul-98	1120,67	-0,0116	Dec-00	1320,28	0,0041	Jun-03	974,51	0,0113
Aug-98	957,28	-0,1458	Jan-01	1366,01	0,0346	Jul-03	990,31	0,0162
Sep-98	1017,01	0,0624	Feb-01	1239,34	-0,0927	Aug-03	1008,01	0,0179
Oct-98	1098,67	0,0803	Mar-01	1160,33	-0,0638	Sep-03	995,97	-0,0119
Nov-98	1163,63	0,0591	Apr-01	1249,46	0,0768	Oct-03	1050,71	0,0550
Dec-98	1229,23	0,0564	May-01	1255,82	0,0051	Nov-03	1065,87	0,0144
			Jun-01	1224,42	-0,0250	Dec-03	1111,92	0,0432

RETORNO DE MERCADO ESTÁNDAR & POOR 500 (PROMEDIO HISTORICO)

0,00739

Anexo # 21:Proyecto Pizza Pisa
Proyeccion del Estado de Perdidas Y Ganancias
Expresado en Dolares

	0	1	2	3	4	5	6	7
INGRESOS OPERACIONALES	352.378,58	942.683,18	1.210.495,70	1.295.327,24	1.386.103,78	1.483.241,93	1.587.187,52	
5% DE LA VTAS DE FRANQUIIATARIOS	78.973,98	211.271,19	271.292,50	290.304,67	310.649,23	332.419,52	355.715,48	
PASTA DE TOMATE	120.404,67	322.106,57	413.615,76	442.601,95	473.619,49	506.810,75	542.328,05	
QUESO	152.999,93	409.305,42	525.587,45	562.420,62	601.835,06	644.011,66	689.143,99	
COSTOS OPERACIONALES	275.434,82	733.833,63	912.330,19	972.979,73	1.037.731,70	1.106.866,93	1.180.685,66	
COSTO DE PUBLICIDAD	48.000,00	125.400,00	131.043,00	136.939,94	143.102,23	149.541,83	156.271,21	
COSTO DE PASTA DE TOMATE	96.292,02	257.600,41	330.783,66	353.964,98	378.770,84	405.315,11	433.719,59	
COSTO DE QUESO	131.142,80	350.833,22	450.503,53	482.074,82	515.858,62	552.009,99	590.694,85	
UTILIDAD BRUTA	76.943,76	208.849,55	298.165,51	322.347,51	348.372,08	376.375,00	406.501,87	
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>								
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	159.893,33	162.562,21	170.432,82	178.866,78	187.610,61	198.182,81	208.060,70	
SUELDOS DE ADMINISTRACION	90.600,00	94.677,00	98.937,47	103.389,65	108.042,19	112.904,08	117.984,77	
MANTENIMIENTOS DE EQUIPOS	5.280,00	5.332,80	5.386,13	5.439,99	5.494,39	5.549,33	5.604,83	
SUELDOS DE OPERACIÓN	4.800,00	5.016,00	5.241,72	5.477,60	5.724,09	5.981,67	6.250,85	
ALQUILER	14.400,00	15.048,00	15.725,16	16.432,79	17.172,27	17.945,02	18.752,55	
SUMINISTROS DE OFICINA	3.600,00	3.852,29	4.122,26	4.411,14	4.720,28	5.051,07	5.405,05	
SERVICIOS BASICOS	4.800,00	5.136,38	5.496,34	5.881,53	6.293,70	6.734,77	7.206,74	
DEPRECIACION	6.413,33	6.413,33	6.413,33	6.552,15	6.552,15	7.906,25	8.064,66	
PUBLICIDAD (FRANQUICIA)	30.000,00	32.102,40	34.352,14	36.759,53	39.335,64	42.092,28	45.042,11	
CAPACITACION	6.000,00	6.270,00	3.135,00	3.276,08	3.423,50	1.711,75	1.788,78	
UTILIDAD OPERACIONAL	82.949,57	46.287,35	127.732,69	143.480,73	160.761,47	178.192,19	198.441,16	
OTROS INGRESOS								
INGRESOS DE FRANQUICIA	54.000,00	56.430,00	138,81	0,00	4.062,32	297,22	22.848,32	
RECUPERACION DE ACTIVOS	54.000,00	56.430,00						
OTROS GASTOS								
GASTOS DE FRANQUICIA	27.300,00	26.413,39	2.380,36	0,00	4.062,32	297,22	22.848,32	
GASTOS DE INTERESES	21.000,00	21.945,00			0,00	0,00	0,00	
DIFERENCIA DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	26.700,00	30.016,61	2.241,54	0,00	4.062,32	297,22	22.848,32	
UTILIDAD NETA	56.249,57	76.303,96	125.491,15	143.480,73	164.823,79	178.489,41	221.289,48	
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	0,00	11.445,59	18.823,67	21.522,11	24.723,57	26.773,41	33.193,42	
UTILIDAD GRAVABLE	56.249,57	64.858,36	106.667,48	121.958,62	140.100,22	151.716,00	188.096,06	
25% IMPUESTO A LA RENTA	0,00	16.214,59	26.666,87	30.489,65	35.025,05	37.929,00	47.024,01	
10% RESERVA LEGAL	0,00	6.485,84	10.666,75	12.195,86	14.010,02	15.171,60	18.809,61	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	56.249,57	42.157,94	69.333,86	79.273,10	91.065,14	98.615,40	122.262,44	

Anexo # 22: Proyecoo Pizza Pisa
Proyeccion del Estado de Flujo de Efectivo
Expresado en Dolares

PRE-OPERACION	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
A. INGRESOS OPERACIONALES							
VENTAS	352.378,58	942.683,18	1.210.495,70	1.295.327,24	1.386.103,78	1.483.241,93	1.587.187,52
	352.378,58	942.683,18	1.210.495,70	1.295.327,24	1.386.103,78	1.483.241,93	1.587.187,52
B. EGRESOS OPERACIONALES							
COSTO DE OPERACION	275.434,82	733.833,63	912.330,19	972.979,73	1.037.731,70	1.106.866,93	1.180.685,66
	275.434,82	733.833,63	912.330,19	972.979,73	1.037.731,70	1.106.866,93	1.180.685,66
C. FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (A-B)							
	76.943,76	208.849,55	298.165,51	322.347,51	348.372,08	376.375,00	406.501,87
D. INGRESOS NO OPERACIONALES							
CREDITO	54.000,00	56.430,00	138,81	0,00	4.062,32	297,22	22.848,32
APORTE DE CAPITAL	45.000,00						
FRANQUICIA	60.000,00						
VALOR DE SALVAMENTO	54.000,00	56.430,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	138,81	0,00	4.062,32	297,22	22.848,32
E. EGRESOS NO OPERACIONALES							
GASTOS ADMINISTRATIVOS	193.862,92	231.622,81	242.926,13	236.522,26	285.971,66	273.992,24	299.023,08
GASTOS DE FRANQUICIA	153.480,00	156.148,87	164.019,49	172.314,64	181.058,46	190.276,56	199.996,04
PAGO DE INTERESES	21.000,00	21.945,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGO DE IMPUESTOS 25%	6.300,00	4.468,39	2.380,36	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGO DE PARTICIPACION LABORAL 15%	0,00	16.214,59	26.666,87	30.489,65	35.025,05	37.929,00	47.024,01
PAGO DE RESERVA LEGAL 10%	0,00	11.445,59	18.823,67	21.522,11	24.723,57	26.773,41	33.193,42
PAGO DE CREDITO A CORTO PLAZO	0,00	6.485,84	10.666,75	12.195,86	14.010,02	15.171,60	18.809,61
COMPRA DE EQUIPOS	13.082,92	14.914,52	17.002,56				
GASTOS DE PREOPERACION	32.450,00	3.366,44			31.154,55	3.841,67	
DEPOSITO EN GARANTIA	4.500,00						
	2.400,00						
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)							
	65.650,00	175.192,81	242.787,32	236.522,26	281.909,34	273.695,01	276.174,77
G. FLUJO NETO GENERAL (C+F)							
SALDO DE CAJA INICIAL	65.650,00	62.919,15	55.378,19	85.825,25	66.462,74	102.679,98	130.327,10
SALDO DE CAJA FINAL	0,0000	2.730,85	36.387,59	91.765,78	177.591,03	244.053,77	346.733,76
	65.650,00	2.730,85	36.387,59	91.765,78	177.591,03	244.053,77	346.733,76

Anexo # 23: Proyecco Pizza Pisa
Balance General
Expresado en Dolares

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ACTIVOS REALES							
ACTIVOS INTANGIBLES							
Deposito en Garantia	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Instalaciones	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Total Activos Intangibles	6.900,00	6.900,00	6.900,00	6.900,00	6.900,00	6.900,00	6.900,00
ACTIVO CORRIENTE							
Caja y Bancos	2.730,85	36.387,59	91.765,78	177.591,03	244.053,77	346.733,76	477.060,86
ACTIVOS FIJOS							
Computadoras	2.800,00	2.800,00	5.995,26	5.995,26	5.995,26	9.641,59	9.641,59
Impresoras	150,00	150,00	321,18	321,18	321,18	516,52	516,52
Fax	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Muebles de Oficina	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Aire Acondicionado	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Equipos de Oficina	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Vehiculo	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	56.154,55	56.154,55	56.154,55
Utiles de oficinas	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Depreciacion Acumulada	6.413,33	12.826,67	19.240,00	25.792,15	32.344,29	40.250,55	48.315,21
Total Activos Fijos	26.036,67	19.623,33	16.576,44	10.024,29	34.626,70	30.562,11	22.497,45
TOTAL ACTIVOS	35.667,51	62.910,92	115.242,22	194.515,33	285.580,47	384.195,87	506.458,31
PASIVO CORRIENTE							
Deuda a Largo Plazo	14.914,52	17.002,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASIVO A LARGO PLAZO							
	17.002,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVOS	31.917,08	17.002,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PATRIMONIO							
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Utilidad No Distribuida	0,00	56.249,57	14.091,64	55.242,22	134.515,33	225.580,47	324.195,87
Utilidad del Ejercicio	56.249,57	42.157,94	69.333,86	79.273,10	91.065,14	98.615,40	122.262,44
Total de Patrimonio	3.750,43	45.908,36	115.242,22	194.515,33	285.580,47	384.195,87	506.458,31
TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO	35.667,51	62.910,92	115.242,22	194.515,33	285.580,47	384.195,87	506.458,31

Anexo # 24: Proyec0 Pizza Pisa
Indices Financieros

	PRE-OPERACION	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
RAZONES DE FINANCIAMIENTO								
PATRIMONIO / INVERSION	57,14%							
DEUDA / INVERSION	42,86%							
COSTO DE ENDEUDAMIENTO	14,00%							
RAZONES DE LIQUIDEZ								
<u>CIRCULANTE</u>								
ACT. CORRIENTE / PAS. CORRIENTE	5,02	0,18	2,14					
CAPITAL DE TRABAJO								
ACT. CORRIENTE - PAS. CORRIENTE	52.567,08	12.183,68	19.385,03	91.765,78				
RAZONES DE ACTIVIDAD								
<u>ROTACION DE ACTIVOS FIJOS</u>								
VENTAS / ACTIVOS FIJOS		13,53	48,04	73,03	129,22	40,03	48,53	70,55
<u>ROTACION DE ACTIVOS TOTALES</u>								
VENTAS / ACTIVOS TOTALES		9,88	14,98	10,50	6,66	4,85	3,86	3,13
<u>ROTACION DE PATRIMONIO</u>								
VENTAS / PATRIMONIO		93,96	20,53	10,50	6,66	4,85	3,86	3,13
RAZONES DE RENTABILIDAD								
<u>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</u>								
UTILIDAD BRUTA / VENTAS		21,84%	22,15%	24,63%	24,89%	25,13%	25,38%	25,61%
<u>MARGEN DE UTILIDAD NETA</u>								
UTILIDAD NETA / VENTAS		-15,96%	8,09%	10,37%	11,08%	11,89%	12,03%	13,94%
<u>ROE</u>								
UTILIDAD NETA / PATRIMONIO		-1499,82%	166,21%	108,89%	73,76%	57,72%	46,46%	43,69%
RAZONES DE DEUDA								
<u>DEUDA A CAPITAL CONTABLE</u>								
TOTAL PASIVOS / PATRIMONIO	0,75	8,51	0,37					
<u>DEUDA A ACTIVOS TOTALES</u>								
TOTAL PASIVOS / TOTAL ACTIVOS	0,43	0,89	0,27					
RAZONES DE RENTABILIDAD								
TIR	0,00%							
VAN	0,00							
PERIODO REAL DE RECUPERACION	4,0611							

Anexo # 25: Proyecco Pizza Pisa Análisis de Sensibilidad

FLUJO DE CAJA CON PRESTAMO

AÑO	FLUJO DE CAJA	FLUJO DESC.	REC. INVERSION
0	60.000,00	60.000,00	60.000,00
1	62.848,87	54.732,10	114.732,10
2	33.760,62	25.603,52	89.128,58
3	55.511,59	36.662,12	52.466,46
4	85.967,99	49.444,19	3.022,27
5	66.615,48	33.365,56	30.343,29
6	102.843,43	44.858,46	75.201,75
7	130.502,00	49.571,22	124.772,97

TIR	37,62%
VAN	S/. 124.772,97
PRR	4,061
TD	14,83%

FLUJO DE CAJA SIN PRESTAMO

AÑO	FLUJO DE CAJA	FLUJO DESC.	REC. INVERSION
0	105.000,00	105.000,00	105.000,00
1	43.490,38	37.873,71	142.873,71
2	51.107,84	38.759,38	104.114,33
3	73.782,94	48.729,27	55.385,06
4	85.918,39	49.415,67	5.969,39
5	66.562,41	33.338,97	27.369,58
6	102.786,64	44.833,69	72.203,27
7	130.441,23	49.548,14	121.751,41

TIR	33,57%
VAN	S/. 121.751,41
PRR	4,121
TD	14,83%

FLUJO DE CAJA CON PRESTAMO - AUMENTO 5% COSTOS

AÑO	FLUJO DE CAJA	FLUJO DESC.	REC. INVERSION
0	60.000,00	60.000,00	60.000,00
1	76.620,61	66.725,26	126.725,26
2	13.488,47	10.229,44	116.495,82
3	30.308,46	20.016,95	96.478,87
4	59.089,42	33.985,08	62.493,79
5	37.948,14	19.007,01	43.486,78
6	72.266,23	31.521,23	11.965,55
7	97.885,56	37.181,86	25.216,31

TIR	19,63%
VAN	S/. 25.216,31
PRR	6,380
TD	14,83%

FLUJO DE CAJA CON PRESTAMO - DISMINUCION 5% COSTOS

AÑO	FLUJO DE CAJA	FLUJO DESC.	REC. INVERSION
0	60.000,00	60.000,00	60.000,00
1	49.494,84	43.102,71	103.102,71
2	53.415,39	40.509,39	62.593,32
3	79.921,92	52.783,70	9.809,62
4	111.998,21	64.415,39	54.605,77
5	94.375,02	47.269,42	101.875,19
6	180.895,67	78.903,45	180.778,63
7	219.064,88	83.211,85	263.990,49

TIR	57,25%
VAN	S/. 263.990,49
PRR	3,152
TD	14,83%

FLUJO DE CAJA CON PRESTAMO - DISMINUCION 5% VENTAS

AÑO	FLUJO DE CAJA	FLUJO DESC.	REC. INVERSION
0	60.000,00	60.000,00	60.000,00
1	69.099,57	60.175,54	120.175,54
2	24.521,79	18.596,93	101.578,61
3	43.648,03	28.826,94	72.751,67
4	73.273,04	42.142,74	30.608,93
5	53.030,87	26.561,46	4.047,47
6	88.306,81	38.517,85	34.470,37
7	114.946,65	43.662,52	78.132,89

TIR	29,36%
VAN	S/. 78.132,89
PRR	5,152
TD	14,83%

FLUJO DE CAJA CON PRESTAMO - AUMENTO 5% VENTAS

AÑO	FLUJO DE CAJA	FLUJO DESC.	REC. INVERSION
0	60.000,00	60.000,00	60.000,00
1	56.623,81	49.310,99	109.310,99
2	42.961,56	32.581,37	76.729,62
3	67.326,47	44.465,15	32.264,47
4	98.610,87	56.715,70	24.451,23
5	80.144,37	40.141,74	64.592,97
6	117.320,42	51.173,07	115.766,04
7	145.993,54	55.455,69	171.221,73

TIR	45,69%
VAN	S/. 171.221,73
PRR	3,569
TD	14,83%

BIBLIOGRAFIA

www.monografias.com. "Reingenierías".

www.deloitte.com.ec "Informativos Gerenciales"

Blank, L. T. Y Tarquín A. J., (1992). "**INGENIERIA ECONOMICA**", Cuarta Edición McGraw-Hill México.

Kotler P.; Armstrong G.,(1994) "**MERCADOTECNIA**", Sexta Edición, Prentice Hall.

Spendolini, Michael.,(1994) "**BENCHMARKING**", Grupo Editorial Norma.

Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert Jr., Daniel, (1995) "**ADMINISTRACION**", Sexta Edición, Prentice Hall.

Van Horne, J. C., y Wachowicz, J. M., (1994) "**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION**", Octavo Edición, Prentice May, México .

Walpole, Ronald; Myers Raymond, (1990) "**PROBABILIDAD Y ESTADISTICA**", Cuarta Edición McGraw-Hill.

William J. Stanton, Richard H. Buskirk, Rosann L. Spiro;(1995) "**VENTAS-CONCEPTOS-PLANIFICACION Y ESTRATEGIAS**", Novena Edición McGraw-Hill.