



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera de Gastronomía

**Plan de negocios para emprendimiento gastronómico de pizzas  
artesanales gourmet “Labati pizzas”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en  
Gastronomía y Servicio de Alimentos y Bebidas.

**Autor**

Pablo David Coello Lloret

CI: 0106758931

Correo electrónico: pablocoello20@hotmail.com

**Director:**

Mg. Segundo Amador Freire Chaglla

CI: 1802070175

**Cuenca, Ecuador**

28-abril-2022



## Resumen

El proyecto de intervención tiene como finalidad desarrollar un plan de negocios para optimizar y estandarizar el funcionamiento de la pizzería artesanal “Labati Pizzas”, emprendimiento gastronómico que se desarrolla en la ciudad de Cuenca y se especializa en la elaboración de pizzas artesanales gourmet. El trabajo presenta un conjunto de datos y estrategias que permitirán mejorar el proyecto de Labati pizzas en cuanto al producto, servicio al cliente, operativa del negocio y costos asociados.

En primer lugar, resuelve la matriz de Michael Porter con un análisis detallado de cada una de las variantes que influyen en el entorno del negocio y formula un estudio de mercado en base a los datos de oferta y demanda estratificando a los consumidores.

Posteriormente elabora un análisis de todos los procesos del negocio, en base a la gestión por procesos, para obtener un manual con flujogramas estandarizados de todos los procesos del negocio. Propone un nuevo menú en base a los principios de Omnes.

Finalmente despliega un estudio financiero y de la factibilidad financiera del proyecto y su ejecución tanto en su formato actual, así como también en perspectiva de abrir un nuevo punto de producción y expendio.

El trabajo propone recomendaciones para innovar en la formulación de estrategias que permitan a Labati pizzas, desde una perspectiva artesanal, posicionarse como un competidor fuerte en el mercado.

**Palabras Clave:** Plan de Negocios. Emprendimiento. Pizzería. Estudio de Mercado. Mercado de pizzas Ecuador.



## **Abstract**

The intervention project aims to develop a business plan to optimize and standardize the operation of the artisanal pizzeria "Labati Pizzas", a gastronomic enterprise that is developed in the city of Cuenca and specializes in the elaboration of gourmet artisan pizzas. The work presents a set of data and strategies that will improve the Labati pizzas project in terms of product, customer service, business operations and associated costs.

First, it solves Michael Porter's matrix with a detailed analysis of each of the variants that influence the business environment and formulates a market study based on supply and demand data stratifying consumers.

Subsequently, it elaborates an analysis of all business processes, based on process management, to obtain a manual with standardized flowcharts of all business processes. It proposes a new menu based on the principles of Omnes.

Finally, it displays a financial study and the financial feasibility of the project and its execution both in its current format, as well as in perspective of opening a new point of production and sale.

The work proposes recommendations to innovate strategies that allow Labati pizzas, from an artisanal perspective, to position itself as a strong competitor in the market.

**Keywords:** Business Plan. Entrepreneurship. Pizzeria. Market Research. Pizza market Ecuador.



## Índice del Trabajo

Índice del Trabajo .....	4
Índice de Tablas .....	9
Índice de Figuras .....	11
Agradecimientos.....	17
Dedicatoria .....	18
Introducción.....	19
CAPÍTULO I.....	21
1 Planteamiento General del Proyecto. ....	21
1.1 Aspectos Generales del Proyecto de Intervención.....	21
1.1.1 Objetivos del Proyecto de Intervención .....	21
1.1.2 Planteamiento del Problema .....	22
1.1.3 Sistematización del Proyecto de Intervención .....	23
1.1.4 Justificación del Proyecto de Intervención.....	23
1.1.5 Objetivos del Plan de Negocios.....	23
1.2 Antecedentes del Negocio .....	24
1.2.1 Misión.....	26
1.2.2 Visión .....	26
1.2.3 Situación Actual de la Empresa.....	27



1.2.4 Descripción del Servicio .....	27
1.3 Matriz de Porter: Aproximación Teórica – Practica. ....	28
1.3.1 Amenaza de Nuevos Competidores .....	30
1.3.2 Amenaza de Productos Sustitutos.....	33
1.3.3 Poder de Negociación con Proveedores .....	35
1.3.4 Poder de Negociación de los Clientes .....	38
1.3.5 Rivalidad entre Competidores .....	40
1.3.6 Conclusiones de Matriz de Porter.....	47
CAPÍTULO II .....	52
2 Estudio de Mercado y Producto .....	52
2.1 Estudio de Mercado.....	52
2.1.1 Objetivos del Estudio de Mercado .....	52
2.1.2 Las 4p .....	53
2.1.3 Análisis de la Demanda.....	53
2.2 Análisis de la oferta .....	72
2.2.1 Estudio macroeconómico .....	72
2.2.3 Investigación de campo.....	74
2.3 Análisis de encuestas a clientes .....	91
2.3.1 Variables extraídas de la matriz de Porter para el estudio de demanda .....	92
2.3.2 Conclusiones de Estudio de Mercado .....	95
CAPÍTULO III .....	98



3 Organización y Manual de procesos operativos.....	98
3.1 Conceptos básicos .....	98
Objetivos del manual de procesos operativos .....	99
3.2 Análisis de la empresa.....	99
Ubicación .....	99
Puntos de expendio .....	101
Distribución de espacios en área potencial bajo estrategia con local físico. ....	103
Disponibilidad de materia prima e insumos .....	105
Análisis de capacidad actual instalada .....	107
3.3 Análisis de Gestión por Procesos .....	110
3.3.1 Procesos Estratégicos.....	113
3.3.2 Procesos clave.....	123
3.3.3 Procesos de apoyo.....	134
3.4 Organigrama de Empresa y Funciones del Personal. ....	143
3.5 Estrategia de Menú y Fichas Técnicas. ....	148
3.5.1 Estructura del menú .....	148
3.5.2 Análisis de Menú Actual .....	151
3.5.3 Estrategia de Menú .....	155
3.6 Propuesta de Menú .....	165
3.7 Cuadro de Mando .....	168
CAPÍTULO IV.....	170



4. Aspectos financieros.....	170
4.1 Inversiones .....	170
Inversión Fija.....	171
Costos de constitución .....	173
Costos administrativos .....	174
Capital de Trabajo.....	176
Plan de inversiones.....	177
Financiamiento.....	178
4.2 Aspectos Financieros .....	179
4.2.1 Ingresos, costos y gastos para local actual y local proyectado .....	179
4.2.2 Indicadores financieros para local actual y local proyectado .....	183
4.3 Análisis de Factibilidad .....	193
Flujo de Fondos .....	195
Valor actual neto (VAN) .....	196
Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	196
4.4 Conclusiones .....	197
4.5 Recomendaciones .....	203
Bibliografía .....	205
ANEXOS .....	208



## Índice de Anexos

Anexo 1. Diseño de tesis.....	208
Anexo 2. Tabla de variables y metodos de investigación en relación a las fuerzas de Porter.....	225
Anexo 3. Test de precio de pizza mediana .....	228
Anexo 4. Test de probabilidad de compra de pizzas precocidas .....	228
Anexo 5. Test de determinación de preferencias de pizzerías de los clientes .....	229
Anexo 6. Test de monto de gasto aproximado en comida a domicilio.....	229
Anexo 7. Test de preferencia sobre consumo de pizza a domicilio.....	230
Anexo 8. Test del mejor día para consumir pizza .....	230
Anexo 9. Test sobre diferenciación de Labati Pizzas con respecto a otras pizzerías.	231
Anexo 10. Cuadro de resultados para presupuesto proyectado 2022 de local actual .....	231
Anexo 11. Estimación de costos totales para local físico .....	232
Anexo 12. Proyección de costos para local físico .....	233





## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Clasificación de proveedores por poder de negociación</i> .....	36
Tabla 2 <i>Entorno general de empresas en Ecuador. Año 2019</i> .....	42
Tabla 3 <i>Entorno general de empresas en Ecuador. Año 2020</i> .....	42
Tabla 4 <i>Desglose de las empresas gastronómicas según código de clasificación</i> .....	43
Tabla 5 <i>Entorno general de empresas del sector I5610 Ecuador. Año 2019 y 2020</i> .....	44
Tabla 6 <i>Entorno general de empresas del sector I5610 en Cuenca. Año 2019 y 2020</i> ...	45
Tabla 7 <i>Conclusiones y ponderación de la influencia de las fuerzas de Porter en Labati Pizzas</i> .....	48
Tabla 8 <i>Escenarios de meta de ventas promedio mensuales proyectado a 5 años para local actual y local proyectado</i> .....	58
Tabla 9 <i>Valores nominales para el 2021 del sector de restaurantes en Cuenca</i> .....	74
Tabla 10 <i>Participación de Labati Pizzas en el mercado de pizzas en Cuenca</i> .....	76
Tabla 11 <i>Clasificación de parroquias según oferta y demanda</i> .....	86
Tabla 12 <i>Distribución de espacios en local físico de Labati Pizzas</i> .....	104
Tabla 13 <i>Listado de proveedores y frecuencia de pedido</i> .....	105
Tabla 14 <i>Registro de pedidos y recepción Labati Pizzas</i> .....	107
Tabla 15 <i>Tabla de Ventas Septiembre 2020 – Septiembre 2021</i> .....	108
Tabla 16 <i>Rendimiento de ornos por hora</i> .....	109
Tabla 17 <i>Tiempos de recepción y entrega de pedidos</i> .....	109
Tabla 18 <i>Costeo del proceso de mise en place</i> .....	125



Tabla 19 <i>Valoración del proceso de fabricación de masas</i> .....	126
Tabla 20 <i>Valoración del proceso de elaboración de pizzas</i> .....	131
Tabla 21 <i>Resumen de procesos de Labati Pizzas</i> .....	141
Tabla 22 <i>Cargos y responsabilidades del personal de acuerdo a mapa de procesos</i> ...	146
Tabla 23 <i>Detalle de costos promedio en local actual</i> .....	156
Tabla 24 <i>Determinación del precio de acuerdo a demanda e ingresos</i> .....	158
Tabla 25 <i>Total de pizzas vendidas semanalmente de acuerdo al precio</i> .....	159
Tabla 26 <i>Cuadro de mando para estrategias de posicionamiento en base a matriz de Porter</i> .....	168
Tabla 27 <i>Detalle de inversión fija para puntos de producción y expendio de Labati Pizzas</i> .....	172
Tabla 28 <i>Requisitos legales para la constitución de un negocio de restauración</i> .....	174
Tabla 29 <i>Detalle de costos y gastos administrativos en dólares para local físico de Labati Pizzas</i> .....	175
Tabla 30 <i>Estimación de costos totales para local físico y local actual en año 0</i> .....	175
Tabla 31 <i>Detalle de capital de trabajo mensual y anual para Labati Pizzas</i> .....	177
Tabla 32 <i>Detalle de plan de inversiones para Labati pizzas</i> .....	178
Tabla 33 <i>Detalle de financiamiento de inversiones</i> .....	179
Tabla 34 <i>Proyección de costos a 5 años para local actual en base a meta de ventas mensual</i> .....	180
Tabla 35 <i>Punto de equilibrio para local actual y local proyectado</i> .....	181



Tabla 36 <i>Proyección de costos promedio mensuales en cada año para local físico y local actual en base a meta de ventas.....</i>	183
Tabla 37 <i>Estructura probabilística del año 0 para local actual y local proyectado.....</i>	184
Tabla 38 <i>Construcción de escenarios probabilísticos para Labati Pizzas.....</i>	189
Tabla 39 <i>Cuadro de presupuesto probabilístico esperado 2022.....</i>	190
Tabla 40 <i>Base de datos para proyección de estado de resultados.....</i>	191
Tabla 41 <i>Proyección de estado de resultados para local actual y local proyectado de los próximos 5 años.....</i>	192
Tabla 42 <i>Tasas de interés activas vigentes para el año 2022 en el sector financiero... </i>	193
Tabla 43 <i>Datos para inversión.....</i>	194
Tabla 44 <i>Flujo de fondos para evaluación de inversión de Labati Pizzas.....</i>	195
Tabla 45 <i>Indicadores financieros VAN y TIR a 5 años .....</i>	197

## **Índice de Figuras**

Figura 1 <i>Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....</i>	30
Figura 2 <i>Mapa de georreferenciación de clientes de Labati Pizzas .....</i>	56
Figura 3 <i>Canales de comunicación utilizados por los consumidores .....</i>	60
Figura 4 <i>Métodos preferibles de pago .....</i>	61
Figura 5 <i>Página de Facebook .....</i>	63
Figura 6 <i>Página de Instagram .....</i>	66
Figura 7 <i>Estadísticas de publicidad en Facebook.....</i>	67
Figura 8 <i>Gráfico de la curva de demanda de acuerdo al precio.....</i>	69



Figura 9 <i>Función de equilibrio en un mercado competitivo</i> .....	70
Figura 10 <i>Gráfico de la curva de oferta semanal de acuerdo al precio</i> .....	71
Figura 11 <i>Preferencia de los consumidores en cuanto a tipo de pizzas</i> .....	78
Figura 12 <i>Ingredientes preferidos de los consumidores de Labati Pizzas</i> .....	80
Figura 13 <i>Tipo de masa preferida por los consumidores de Labati Pizzas</i> .....	81
Figura 14 <i>Bebidas preferidas por los consumidores de Labati Pizzas</i> .....	82
Figura 15 <i>Aderezos preferidos por los consumidores de Labati Pizzas</i> .....	82
Figura 16 <i>Representación gráfica de caja de Labati Pizzas</i> .....	83
Figura 17 <i>Estratificación de la oferta de pizzerías en Cuenca</i> .....	88
Figura 18 <i>Clasificación de parroquias por poder adquisitivo</i> .....	89
Figura 19 <i>Distribución de clientes según nivel de gasto en la parroquia Huaynacapac</i> ..	91
Figura 20 <i>Percepción de calidad de la pizza por parte de clientes de Labati Pizzas</i> .....	93
Figura 21 <i>Factores que consideran los consumidores antes de comprar pizza</i> .....	94
Figura 22 <i>Probabilidad de recompra por parte de los consumidores de Labati Pizzas</i> ...	94
Figura 23 <i>Probabilidad de recomendación de los consumidores de Labati Pizzas</i> .....	95
Figura 24 <i>Ubicación georreferenciada de Labati Pizzas</i> .....	101
Figura 25 <i>Mapa georreferenciado de punto de expendio 1 de Labati Pizzas</i> .....	103
Figura 26 <i>Mapa de procesos</i> .....	112
Figura 27 <i>Flujograma de selección de personal</i> .....	114
Figura 28 <i>Flujograma de planificación de actividades</i> .....	115
Figura 29 <i>Proceso de captación y fidelización de clientes</i> .....	116



Figura 30 <i>Proceso de publicidad y campañas publicitarias</i> .....	119
Figura 31 <i>Flujograma de evaluación de satisfacción de cliente</i> .....	121
Figura 32 <i>Flujograma de proceso de seguimiento y evaluación de estrategias</i> .....	122
Figura 33 <i>Flujograma de mise en place</i> .....	124
Figura 34 <i>Flujograma elaboración de masa de pizza</i> .....	127
Figura 35 <i>Flujograma de elaboración de pizzas</i> .....	128
Figura 36 <i>Flujograma de horneado</i> .....	129
Figura 37 <i>Flujograma de proceso de empacado</i> .....	130
Figura 38 <i>Flujograma del proceso de recepción de pedido</i> .....	132
Figura 39 <i>Flujograma de proceso de cobro en servicio a domicilio</i> .....	133
Figura 40 <i>Flujograma de proceso de compra de insumos</i> .....	135
Figura 41 <i>Flujograma de procedimiento de limpieza general</i> .....	137
Figura 42 <i>Flujograma de proceso de servicio de entrega a domicilio</i> .....	138
Figura 43 <i>Flujograma de proceso de cierre de caja</i> .....	140
Figura 44 <i>Organigrama de acuerdo a mapa de procesos</i> .....	144
Figura 45 <i>Estructura organizacional por procesos</i> .....	145
Figura 46 <i>Rol de pagos de nómina de Labati Pizzas</i> .....	147
Figura 47 <i>Modelo de ficha estándar de Labati Pizzas</i> .....	154
Figura 48 <i>Gráfico de determinación del precio de acuerdo a ingreso marginal</i> .....	158
Figura 49 <i>Gráfico del precio promedio del mercado</i> .....	160
Figura 50 <i>Clasificación de pizzas de menú actual según rentabilidad y popularidad</i> ....	162



Figura 51 <i>Propuesta de menú Labati Pizzas panel 1</i> .....	166
Figura 52 <i>Propuesta de menú de Labati Pizzas panel 2</i> .....	167
Figura 53 <i>Gráfico de punto de equilibrio para local actual</i> .....	182
Figura 54 <i>Previsión del producto interno bruto (PIB) de Ecuador para el año 2022</i> .....	186
Figura 55 <i>Evolución del índice de precios al consumidor (IPC) de restaurantes y hoteles</i> .....	187
Figura 56 <i>Previsión del PIB de Estados Unidos</i> .....	188



## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

PABLO DAVID COELLO LLORET, autora del trabajo de titulación "Plan de negocios para emprendimiento de pizzas artesanales gourmet "Labati pizzas"", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 04 de abril de 2022

---

Pablo David Coello Lloret

C.I: 0106758931



## Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Yo PABLO DAVID COELLO LLORET en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Plan de negocios para emprendimiento de pizzas artesanales gourmet "LABATI PIZZAS"", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 04 de abril de 2022

---

Pablo David Coello Lloret

C.I: 0106758931





## **Agradecimientos**

Agradezco primero a Dios por permitirme culminar mis estudios y guiarme por el buen camino, a mis padres que han sido el pilar fundamental en toda mi vida, gracias por todo su apoyo, me enseñaron a ser perseverante con mis sueños y a cumplir mis metas, y sin su respaldo no sería la persona que soy hoy.

Agradezco a mi hermano y amigos que siempre me han ayudado y han estado orgullosos de mí aportando positivamente en el desarrollo del proyecto.

Agradezco de manera especial a mi tutor de tesis el Economista Segundo Freire, quien me compartió desinteresadamente sus conocimientos para realizar este proyecto y me apoyó y asesoró efectivamente a lo largo del desarrollo de este trabajo.

Agradezco a todos mis maestros quienes me han formado con sus conocimientos y me enseñaron a ser una gran profesional y por último, pero no menos importante agradezco a mis queridos clientes de Labati pizzas ya que sin ellos este proyecto y la culminación de este trabajo no sería una realidad, mil gracias por su confianza y preferencia.



## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo de titulación a mi querida familia por el infinito apoyo que me brindaron todo el tiempo, sin condiciones y lo único que han querido es verme triunfar en la vida, sin ellos no hubiera logrado todo lo que soy ahora y espero que esto sea una pequeña recompensa por todo lo que me han dado.

También quiero dedicar este trabajo mis amigos de siempre que han celebrado mis victorias, han estado conmigo en las buenas y malas y a mis estimados clientes que día a día me brindan su confianza y apoyo con sus pedidos.



## Introducción

El emprendimiento gastronómico online “Labati Pizzas” nace durante la etapa del confinamiento a raíz de la pandemia. El proyecto se desarrolla dentro de una cocina oculta equipada especialmente para pizzería y ofrece el servicio de manera *online* a través de redes sociales, brindando su producto solo para llevar o ser entregado a domicilio.

Para el presente proyecto de intervención se planteó la realización de un plan de negocios que permita mejorar y optimizar el funcionamiento de la pizzería desde una perspectiva enfocada en satisfacer las necesidades de los clientes, estandarizar los procesos operativos y lograr una mayor penetración en el mercado desde el formato online y con miras a aperturar un nuevo punto de producción y expendio.

En el primer capítulo se realizó un análisis del entorno en donde opera la empresa de acuerdo a la matriz de Michael Porter que propone cinco fuerzas cada una conformada por diferentes variables que influyen positiva o negativamente en la operativa del negocio, en la relación con clientes, proveedores y con la competencia. Tras realizar el estudio detallado de cada variable y las metodologías de investigación, se ha elaborado un cuadro de resumen con las conclusiones y el nivel de influencia de cada fuerza sobre el negocio.

Para la segunda fase del plan de negocios se desarrolló un estudio de mercado con enfoque en la clasificación y estratificación de la oferta y la demanda mediante los datos obtenidos de los clientes ganados y la competencia actual, con el fin de establecer las zonas de mayor concentración de clientes y competidores, determinar las mejores zonas para abrir un nuevo punto de expendio y evidenciar la participación actual del negocio en el mercado de pizzas de la ciudad.



En el tercer capítulo se elaboró un mapa de procesos que incluye los procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo que son parte del negocio para posteriormente elaborar flujogramas para estandarizar todas las operaciones en base la teoría de la gestión por procesos. También se realizó un análisis del menú y las preferencias de los clientes para elaborar un nuevo menú para el negocio basado en los principios de Omnes y adaptado a las necesidades de los consumidores.

En el último capítulo se desplegó un análisis financiero del negocio detallando las inversiones actuales y futuras, los costos y gastos operativos y posteriormente se realizó una proyección a 5 años del flujo de caja para obtener el resultado de los valores presentes netos y las tasas internas de retorno con el fin de determinar la factibilidad financiera del negocio en su formato actual y con la puesta en marcha de un nuevo local físico.

Finalmente, luego de ejecutar todas las fases principales del plan de negocios se plantearon las conclusiones y recomendaciones basado en un cuadro de mando y en los objetivos financieros para dar paso a la aplicación de las estrategias necesarias que permitan optimizar el funcionamiento del negocio y aumentar su nivel de participación en el mercado.



## CAPÍTULO I

### **1 Planteamiento General del Proyecto.**

En el presente proyecto de intervención se elabora un plan de negocios para una nueva pizzería artesanal en la ciudad de Cuenca, su nombre es “Labati Pizzas” y actualmente funciona como un modelo de cocina oculta que ofrece su servicio únicamente a través de redes sociales. Con este trabajo se pretende optimizar el funcionamiento del emprendimiento y determinar la factibilidad de abrir a futuro un nuevo punto de producción y expendio o local físico para atención al público.

#### **1.1 Aspectos Generales del Proyecto de Intervención**

Para el primer capítulo se ha elaborado un desglose de los puntos a tratar durante la investigación y posteriormente se ha redactado una aproximación teórica en base a la matriz de las fuerzas de Porter realizando una contrastación entre la teoría y la experiencia adquirida durante el tiempo de trabajo dentro de la pizzería, la cual a su vez permite establecer los lineamientos sobre los cuales se desarrollará el estudio de mercado que está dispuesto en el segundo capítulo; en donde se harán las comprobaciones de las interpretaciones expuestas aquí. Para el tercer capítulo se realiza un análisis técnico de la operativa del negocio mientras que en el capítulo 4 se hace un estudio de factibilidad financiera del proyecto en su conjunto.

##### **1.1.1 Objetivos del Proyecto de Intervención**

###### **Objetivo General.**

1. Elaborar un plan de negocios para el emprendimiento gastronómico de pizzas artesanales gourmet “Labati Pizzas”.



### **Objetivos Específicos.**

1. Determinar la situación actual del negocio mediante un análisis integral de todo el proyecto para optimizar su funcionamiento.
2. Desarrollar un estudio de mercado para establecer estrategias competitivas que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.
3. Determinar la factibilidad financiera del negocio actual y su ampliación.

#### **1.1.2 Planteamiento del Problema**

Las tendencias gastronómicas y las preferencias de los consumidores están en constante evolución, el sector de la comida rápida no es ajeno a estos cambios y es imprescindible que los diferentes establecimientos se adapten rápidamente a la evolución del mercado para que puedan subsistir a largo plazo. En el caso de las pizzerías al ser un sector saturado es fundamental que los nuevos competidores se introduzcan con un producto y servicio que se pueda diferenciar y sobresalir para poder llegar a ser competitivos en el mercado.

Actualmente la oferta de pizzas en la ciudad es extensa y variada. Hay desde pizzerías caseras hasta empresas posicionadas y con varios años en el mercado como es el caso de la cadena *Pizza Hut* o *Papa Jhons*. La mayor parte de competidores ofrecen pizzas tradicionales elaboradas con productos tales como: jamón, salami, champiñones, salami, entre otros y sobre una masa de estilo tradicional, lo que conlleva a que haya consumidores cansados del mismo sabor y las mismas opciones y estén en búsqueda de algo nuevo o innovador.

Ante esta situación Labati pizzas se introduce en el mercado como una nueva opción de pizzería que ofrece a su clientela un estilo de pizzas contemporáneas, un servicio y menú diferenciado de la competencia con el uso de ingredientes artesanales exclusivos de producción local.



### **1.1.3 Sistematización del Proyecto de Intervención**

Para determinar la manera correcta de realizar el proyecto de intervención y poder resolver el planteamiento del problema es necesario primero precisar las fases y objetivos del estudio con el afán de encaminar correctamente su desarrollo. Por ello el proyecto se estructura en base a los siguientes temas:

- Análisis fundamental del negocio y su situación actual.
- Análisis de la demanda y oferta de pizzas en el mercado cuencano.
- Aspectos de marketing y gestión por procesos.
- Organigrama de la empresa y cuadro de mando
- Análisis financiero.

### **1.1.4 Justificación del Proyecto de Intervención**

Con el presente estudio se busca optimizar y potenciar los atributos de la marca Labati Pizzas mediante un plan de negocios que aborde los diferentes aspectos técnicos-financieros del negocio en su formato actual y las estrategias que se deban aplicar para alcanzar la rentabilidad del proyecto, y a su vez permita evidenciar la factibilidad de abrir un local físico.

En la actualidad existen una gran cantidad de establecimientos que se orientan hacia la misma línea de negocio por lo que es necesario realizar un estudio que establezca las pautas para introducir un producto innovador en el mercado de las pizzerías que se diferencie de los competidores y satisfaga las necesidades de los consumidores actuales.

### **1.1.5 Objetivos del Plan de Negocios**

#### **Objetivos Estratégicos.**

- Establecer la estructura técnico administrativa del negocio.



- Determinar en un cuadro de mando las estrategias adecuadas que favorezcan la penetración de “Labati Pizzas” en el mercado de la ciudad de Cuenca.
- Conocer el mercado meta y sus necesidades así como las características principales de los competidores.

### **Objetivos Financieros.**

- Determinar la inversión y los costos operativos.
- Optimizar el sistema para el control de costos, gastos, ventas y gestión de datos.
- Elaborar una proyección de gastos e ingresos para los 5 primeros años de funcionamiento

### **1.2 Antecedentes del Negocio**

La idea de negocio nace a inicios del año 2020 con el propósito de introducir un nuevo estilo de pizza al mercado local y ante la necesidad de emprender un proyecto personal en el que se pueda aplicar los diversos conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de gastronomía y durante 10 años de trabajo en diversas empresas gastronómicas de la ciudad.

En un inicio la idea se enfocaba en la apertura de un establecimiento en el cual se elabore pizzas de calidad gourmet con elementos diferenciadores en cuanto a oferta de menú y ambiente pero, en marzo del 2020 con la llegada de una nueva pandemia al mundo y ante la imposición de cuarentenas y restricciones para contenerla, las condiciones en el mercado cambiaron completamente por lo que se vio la obligación de reestructurar el proyecto y replantear la forma de llevarlo a cabo bajo los mismos preceptos y es por ello que se optó por empezar como una pizzería *online*.





Desde el año 2018 ha venido tomando fuerza un nuevo concepto de emprendimiento gastronómico conocido como “Dark Kitchen” o “Cocinas ocultas” las cuales se enmarcan como modelos de negocio que operan solo de forma digital a través de redes sociales, sin un local de atención al público, para dar paso únicamente a una cocina o varias cocinas equipadas para elaborar comida que será enviada mediante servicio de entregas.

Con el uso masivo de las redes sociales y la adopción de las nuevas tecnologías se han generado cambios en los hábitos de consumo, estos han impulsado a la creación de las cocinas ocultas como una herramienta que usan los restaurantes para diversificar los canales de ventas y optimizar costos pero también han servido como un modelo de negocio que está siendo aprovechado por aquellos emprendedores gastronómicos que desean introducir su propuesta al mercado sin la necesidad de incurrir en los gastos que representa abrir un restaurante tradicional con un local de atención al público.

Bajo este concepto de negocio surge el emprendimiento gastronómico de pizzas artesanales “Labati Pizzas”, que funciona dentro de una cocina oculta equipada especialmente para pizzería ubicada en la ciudad de Cuenca en las calles Bolívar 6-33 y Hermano Miguel, que nace con la misión de innovar dentro del campo de las pizzerías con un formato de negocio *online* adaptado a las nuevas exigencias del mercado y que satisfaga las necesidades y el paladar de los comensales con una deliciosa pizza artesanal hecha a base de una masa estilo napolitano con ingredientes artesanales, frescos y de producción local.

Labati Pizzas ofrece y da a conocer su servicio de manera digital a través de redes sociales, utilizando la aplicación de mensajería *Whatsapp* y las redes sociales *Instagram*, *Facebook* y *TikTok* como canales de venta y empresas de motorizados como Pedidos Ya o Mobil Foods para realizar las entregas a domicilio.



Labati Pizzas ofrece a la ciudadanía pizzas medianas (30cm de diámetro) de 8 porciones elaboradas con productos artesanales de emprendedores locales y con productos gourmet, contando con proveedores exclusivos que aportan a la diferenciación de la marca en cuanto a sabor y calidad del producto que se ofrece.

El concepto que maneja la pizzería es ofrecer una experiencia gastronómica de calidad gourmet con pizzas artesanales de un solo tamaño y a un solo precio, cuidando cada aspecto en los procesos de atención al consumidor, elaboración entrega del producto y finalización de la venta. En la ciudad actualmente existen una gran cantidad de pizzerías, lo cual hace que exista una fuerte competencia, sin embargo; Labati pizzas se introduce en el mercado como una nueva opción de pizzería contemporánea en donde se utiliza la pizza como base para la experimentación culinaria y la combinación de nuevos sabores manejando un concepto moderno adaptado a las nuevas tendencias y diferenciándose de la competencia con elementos innovadores en cuanto al producto, tipo de menú y el servicio al cliente.

### **1.2.1 Misión**

La misión de Labati Pizzas es innovar en la industria de las pizzas y superar las expectativas de todos los clientes mediante el servicio de deliciosas pizzas artesanales contemporáneas, cuidando cada aspecto del proceso desde que se ordena hasta que se entrega el producto manteniendo siempre un estándar de calidad en cuanto atención, preparación y servicio.

### **1.2.2 Visión**

Labati Pizzas se proyecta como una marca con un concepto contemporáneo, innovador y expandible que aspira posicionarse en el mercado cuencano como la mejor pizzería contemporánea *online* de la ciudad y para el año 2023 consolidarse en el sector con nuevos puntos de producción y expendio y una base sólida de clientes fijos.



### **1.2.3 Situación Actual de la Empresa**

Labati Pizzas lleva un año de funcionamiento como una pizzería *online* en horarios de 17h00 a 22h00 de martes a domingo. Ofrece a sus clientes un servicio de pizzería gourmet a domicilio o para retirar, un producto fresco a un precio económico y cautivador en base a un menú gourmet con 8 tipos de pizzas y un menú Premium con 4 pizzas de diversas combinaciones en un solo tamaño que es 30cm de diámetro y 8 porciones a un precio de 8 y 10 dólares respectivamente, además de un Servicio al cliente amable y personalizado con elementos diferenciadores como son: todas las variedades de pizza al mismo precio de acuerdo al menú, la opción de armar la pizza al gusto con los ingredientes disponibles y elegir entre producto horneado o pre-cocido puesto que el cliente puede desear un horneado final en casa y degustar una pizza recién salida del horno. Bajo este concepto el cliente encuentra fácil y rápido realizar la elección, puede degustar nuevas variedades de pizza y se agiliza el proceso de atención y venta.

A abril del 2021 se registró un número de 475 ventas las cuales representan 951 pizzas. Se ha validado el producto con 1000 personas de las cuales 230 son clientes y 770 son personas que han probado o han visto el producto.

### **1.2.4 Descripción del Servicio**

Labati pizzas actualmente funciona como un modelo de pizzería *online* que opera bajo el modelo denominado “cocina oculta” el cual se caracteriza principalmente por ser un negocio que opera únicamente en el entorno digital sin contar con un local físico de atención al público. El servicio se promociona a través de las redes sociales *Facebook*, *Instagram* y *Tiktok* y el principal canal de venta es a través de la aplicación de mensajería *WhatsApp*.

Esta metodología permite analizar al público objetivo y llegar a la mayor cantidad de posibles clientes ya que actualmente a noviembre del 2020 el 98% de los habitantes



de la zona urbana cuentan con acceso a internet, siendo un 72% los que usan *WhatsApp* y un 71% los usuarios de *Facebook* en lo que respecta a la ciudad de Cuenca (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2020). Estos números han venido en aumento con la llegada de la pandemia por lo cual se infiere que la forma más rápida de llegar a los clientes potenciales es a través de redes sociales.

Las pizzas se elaboran en el mismo momento en que ordena el cliente siguiendo un proceso establecido que garantiza la frescura y calidad del producto final, el tiempo aproximado de elaboración por cada pizza es de 20 minutos, todas las pizzas van en su respectiva caja que está diseñada para mantener el calor interno y además lleva un papel especial para alimentos que protege la pizza y absorbe la grasa que se desprende de ella, finalmente esta es entregada a un motorizado que llevará la pizza en mochilas térmicas hasta la ubicación del cliente y realizará el cobro por el servicio concluyendo así el proceso de venta.

### **1.3 Matriz de Porter: Aproximación Teórica – Práctica.**

Tomando en cuenta los antecedentes de la empresa, es necesario determinar el entorno específico dentro del cual opera el negocio y los factores que influyen en su desarrollo, para ello se ha considerado oportuno realizar un análisis a profundidad en base a la matriz de Michael Porter quien afirma que existen cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, determinan el entorno y el potencial de un negocio en la industria y a partir de su estudio se pueden establecer estrategias para ser competitivos en el mercado (Porter, 2011).

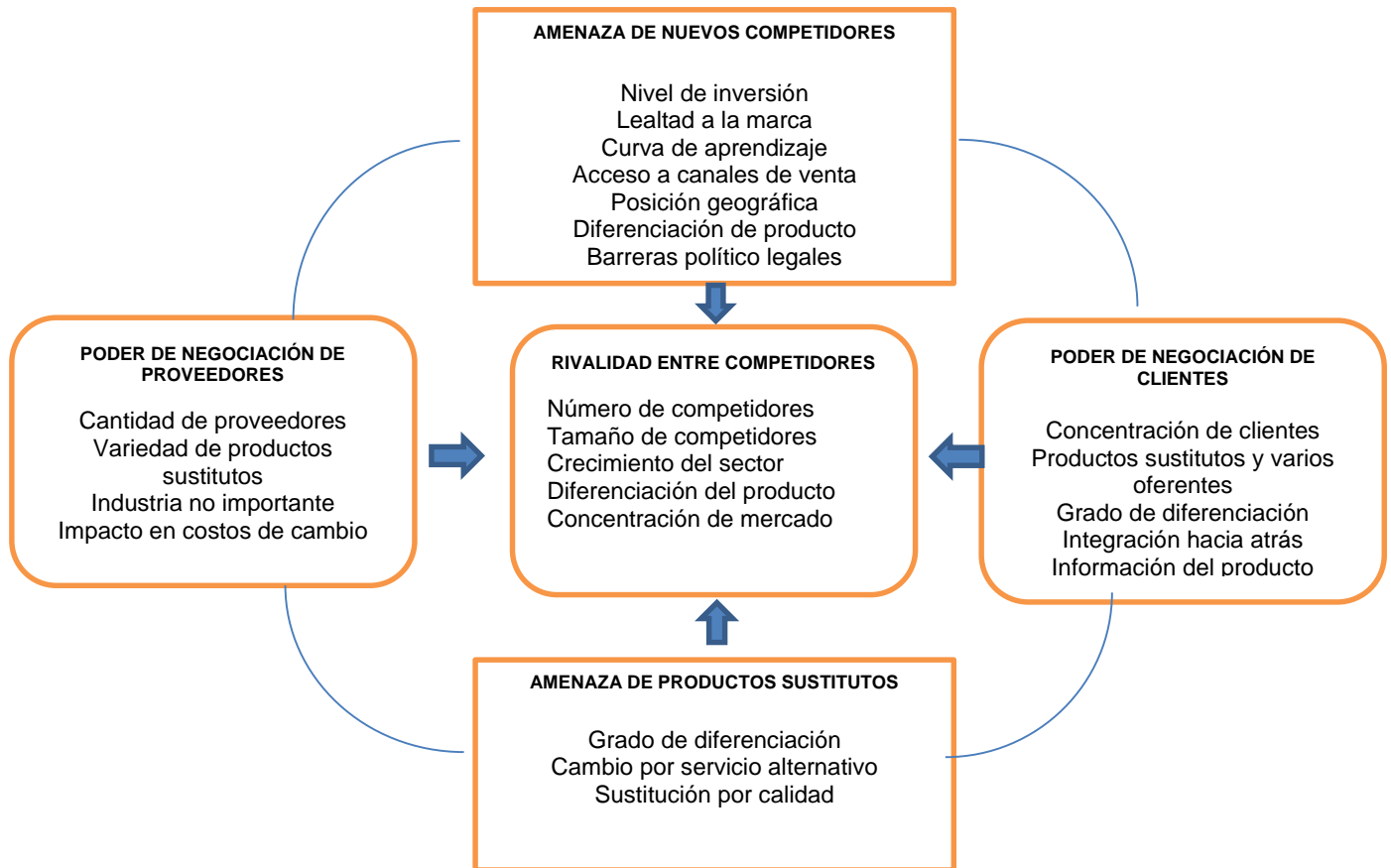
Michael Porter quien plantea que existen cinco fuerzas que determinan el entorno en el cual se desarrolla una empresa, propone un modelo de reflexión estratégica con el cual se establecen variables de investigación para evaluar el mercado y las consecuencias de rentabilidad a largo plazo, la empresa deberá definir la



propuesta de valor y sus estrategias en contraste con estas cinco fuerzas que rigen la industria.

Dentro del análisis de Porter se plantean 5 conceptos esenciales, estos son: la amenaza de nuevos competidores (Barreras de Entrada) y la amenaza de productos sustitutos (Sustitutos) que constituyen las fuerzas verticales, mientras que el poder de negociación con proveedores (Proveedores) y el poder de negociación con los compradores (Clientes) son las fuerzas de carácter horizontal, entre estas cuatro fuerzas forman una quinta fuerza que es la rivalidad entre competidores (Rivalidad) con la que se puede determinar el entorno competitivo del sector.

Como primer paso para desarrollar este análisis en el siguiente gráfico se han desglosado las variables más importantes que influyen en cada una de las cinco fuerzas; posteriormente esas variables serán clasificadas de acuerdo a si su influencia es interna o externa en contraste con el precio, producto, plaza y promoción, lo que será relevante para la formulación de las estrategias y subestrategias.

**Figura 1***Modelo de las cinco fuerzas de Porter*

*Nota:* Adaptado de “Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter” por M. Porter, Michaux, S. 2011. *Harvard Business School*, p.32.

### **1.3.1 Amenaza de Nuevos Competidores**

La amenaza de nuevos competidores hace referencia a las barreras de entrada que deben franquear los nuevos participantes antes de entrar al mercado, existen varios elementos que pueden influir en la entrada de nuevos competidores, cuanto más fácil sea la entrada o más bajas sean las barreras, mayor será la amenaza. Se debe considerar como competencia a todas aquellas entidades o empresas que pretenden ganar un posicionamiento en el mercado.



Las barreras de entrada para una pizzería se deben analizar tomando en cuenta si el negocio pretende funcionar como una cocina oculta o si va a operar de manera tradicional con un local físico. Ante la primera situación, si el negocio funciona como una cocina oculta sin un local de atención directa al público las barreras de entrada son bajas por lo que la amenaza de nuevos entrantes es bastante alta, a continuación, se analiza el porqué de esta situación de acuerdo a los siguientes criterios.

### **Nivel de Inversión.**

Para la puesta en marcha de una pizzería que funcione en un local físico se requiere una inversión importante para la adecuación del espacio, adquisición de equipos y mobiliario, gastos operativos, etc. Lo cual puede desmotivar la entrada de nuevos competidores al mercado ya que el riesgo de recuperar la inversión es mayor en un entorno que está saturado de ofertas similares. Sin embargo, iniciar una pizzería como una “*dark kitchen*” o cocina oculta no requiere altos montos de inversión; se puede iniciar prácticamente sin inversión únicamente adecuando un espacio para la producción que puede ser una cocina casera y vendiendo el producto a través de redes sociales, esto estimula positivamente el ingreso de nuevos competidores al mercado en un principio. Si se quiere ofrecer un servicio de calidad posteriormente se requerirá invertir en maquinaria y mobiliario que permitan adecuar correctamente el espacio para este fin.

### **Lealtad a la Marca.**

Los consumidores de pizzas tienen una amplia gama de establecimientos que pueden satisfacer sus requerimientos en cuanto a pizza, hay locales con pizzas tradicionales de varios tamaños a precios asequibles y también locales con pizzas de especialidad por lo que fácilmente pueden optar entre una u otra opción sin llegar a fidelizarse con marcas posicionadas, esto favorece a que entren nuevos competidores



porque si ofrecen un buen producto tienen la posibilidad de captar esa clientela cambiante.

### **Curva de Aprendizaje.**

No se necesita mayor experiencia o conocimientos para elaborar y vender pizzas desde una cocina oculta, hay clientes para todo tipo de pizzas y esto estimula positivamente a que ingresen nuevos competidores que sin necesidad de ser profesionales pueden elaborar pizzas de cualquier tipo y venderlas desde casa.

### **Acceso a Canales de Distribución.**

Los canales de distribución o de venta son fácilmente accesibles, actualmente la mayoría de la población cuenta teléfonos inteligentes y con al menos una red social como *WhatsApp* o *Facebook*, lo cual incentiva a que ingresen constantemente nuevos competidores ya que pueden vender su producto fácilmente a través de estos canales.

### **Posición Geográfica.**

Para un restaurante de cualquier tipo su ubicación geográfica es determinante, actualmente las zonas de mayor concentración de gente como por ejemplo el centro histórico están saturadas de oferta lo que hace que sea difícil o costoso encontrar un buen sitio para poner un local, esto desincentiva la entrada de nuevos competidores al mercado.

### **Diferenciación del Producto.**

Las pizzas son un platillo conocido a nivel mundial y de fácil penetración en el mercado, este a su vez está saturado de oferta con múltiples establecimientos que ofrecen el mismo producto a precios similares por lo que diferenciarse con respecto a la competencia es difícil salvo que se innove de manera importante en cuanto a





presentación, sabor o calidad, esto impacta negativamente en la entrada de nuevos competidores que quieren ingresar al mercado con un producto similar al resto de

### **Barreras Políticas y Legales.**

En el Ecuador las leyes que rigen la operativa de las empresas imponen que se deba sacar una serie de permisos para la constitución legal de un negocio y su posterior funcionamiento, esto sumado a la rigidez de las leyes laborales, el costo de los trámites y nuevos impuestos hacen que las barreras político legales sean altas para los nuevos competidores.

Luego de analizar las variables de esta fuerza las cuales están mejor detalladas en Anexo 2 se puede determinar que la amenaza de nuevos competidores es media alta ya que si bien existe la posibilidad que entren múltiples competidores al mercado, no todos podrán posicionarse en el mismo pues solo aquellos que puedan franquear todas las barreras de entrada antes expuestas podrán captar cuota significativa de mercado.

### **1.3.2 Amenaza de Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio y representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor con rendimiento y calidad superior. (Michaux, 2016, pág. 8)

Labati pizzas tiene sustitutos directos e indirectos, los sustitutos indirectos pueden ser los establecimientos de comida rápida en general que si bien ofrecen un producto de características diferentes, estos cumplen la misma necesidad básica de alimentación a precios similares, mientras que los sustitutos directos son las pizzas de otros establecimientos que pueden superar el valor percibido ya sea en calidad, diferenciación o precio y son estos tres factores los que se toman en cuenta para medir el impacto de esta fuerza.



### **Grado de Diferenciación Percibido por el Cliente.**

Se debe considerar que al haber una gran variedad de oferta en el mercado de las pizzas la diferenciación es un factor clave ya que si el cliente percibe que el producto que obtiene es igual o peor al de la competencia este no aportará el grado de satisfacción esperado por lo que puede ser fácilmente sustituido por otro que si cumpla con las expectativas, por ello es que en Labati pizzas se han aplicado estrategias de diferenciación en cuanto sabor, calidad y presentación del producto y se han introducido elementos que generen interactividad con el cliente lo cual si bien no aporta una diferenciación significativa, se reduce la amenaza de ser sustituido por otros productos que no tienen estas características.

### **Costo de Cambio por Servicio Alternativo.**

Es importante establecer un precio que esté acorde a las cualidades del producto y que incluso sea percibido como más caro de lo que realmente cuesta ya que; al haber una gran cantidad productos similares a precios menores, es probable que pueda ser sustituido si este no cumple con las expectativas. En Labati Pizzas se ha determinado un precio que coincide e incluso está por debajo del valor real que aporta el producto con lo cual se aminora la amenaza de sustitución.

### **Sustitución por Calidad.**

En el servicio de alimentos la calidad es determinante, si un producto es barato por ser de baja calidad este puede ser fácilmente sustituible ya que no aporta un valor importante al consumidor. En Labati pizzas se ha optado por sacrificar rentabilidad y velocidad a costa de mantener la calidad del producto final y con ello se puede reducir la amenaza de sustitución ya que la mayoría de clientes prefieren calidad antes que precio.



Tras detallar el análisis de la amenaza de productos sustitutos se determina que el impacto de esta fuerza es baja ya que si bien hay una gran cantidad de competidores en el mercado con productos similares ninguno de ellos aporta el mismo valor que el producto de Labati pizzas en relación calidad precio lo cual hace que sea de difícil sustitución.

### ***1.3.3 Poder de Negociación con Proveedores***

En la estructura de un plan de negocios es primordial determinar el poder de negociación de los proveedores si se quiere mantener estable la calidad de los productos o servicios y el costo de estos. Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los compradores amenazando con subir los precios o disminuir la calidad de los productos o servicios que estos ofrecen poniendo en riesgo la estabilidad del negocio. Esto va a depender de que tanta fuerza tengan estos agentes en el mercado y por ello es importante analizar cuáles son los proveedores y como se puede potenciar la capacidad de negociación con los mismos para aplacar la fuerza que estos ejercen sobre la operatividad del negocio.

**Tabla 1***Clasificación de proveedores por poder de negociación.*

<b>Agente</b>	<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Poder</b>
Proveedor 1	Productos de panadería	Harina de trigo y Levadura.	Bajo
Proveedor 2	Especias y frutos secos	Sal, azúcar, ajonjolí, orégano, nueces, albahaca seca	Bajo
Proveedor 3	Quesos	Queso mozzarella, parmesano, suizo y flor di latte	Medio
Proveedor 4	Embutidos	Salami, Jamón, peperoni	Medio
Proveedor 5	Frutos deshidratados	Tomate deshidratado, piña deshidrata, champiñones deshidratados	Medio
Proveedor 6	Productos gourmet	Jamón Serrano, Roast Beef, tomatillos, sémola, aceitunas	Alto
Proveedor 7	Verduras y vegetales	Champiñones, cebolla, tomates, pimiento, albahaca.	Bajo
Proveedor 8	Empaque	Cajas, papeles, sellos	Bajo
Proveedor 9	Plásticos	Fundas, salseros, plásticos	Bajo
Proveedor 10	Maquinarias y equipos	Equipamiento de cocina y mobiliario	Bajo
Proveedor 11	Servicios Básicos	Agua, luz, gas, teléfono, internet	Bajo

**Detalle del Poder de los Proveedores.**

- Proveedores 1,2,7,8,9,10 y 11 tienen un poder de negociación bajo ya que existe una amplia variedad de proveedores que ofrecen productos sustitutos de calidad similar.
- Proveedores 3,4, y 5 tienen un poder de negociación medio ya que sus productos tienen características especiales y precios competitivos que no son fáciles de conseguir con otros proveedores ante lo cual se han establecido alianzas estratégicas para asegurar el suministro y mantener una buena relación.



- Proveedor 6 tiene un alto poder de negociación puesto que es el único que ofrece esos productos en la zona.

El poder de negociación con los proveedores se puede ponderar en base a los siguientes criterios.

#### **Cantidad de Proveedores.**

Labati pizzas es un negocio gastronómico que por sus características cuenta con una gran cantidad de proveedores para la mayoría de productos lo que influye negativamente en el poder de negociación de los proveedores.

#### **Variedad de Productos Sustitutos.**

En el mercado se puede encontrar fácilmente productos sustitutos en caso de que los proveedores no cumplan con el suministro o disminuyan la calidad de sus productos o servicios por lo que su fuerza de negociación es baja.

#### **Industria no Importante.**

Este factor puede dar mayor fuerza de negociación al proveedor ya que Labati pizzas al ser un negocio pequeño no representa un comprador fuerte por lo que puede ser tomado como de baja prioridad en caso de que se agoten las existencias del producto.

#### **Impacto en Costos por Cambio.**

Este factor hace referencia al impacto que tendría en los costos el hecho de que un proveedor aumente el precio de sus productos, esto influiría positivamente en el poder de negociación del proveedor ya que no se puede transferir fácilmente ese aumento de costos al precio de venta.



Analizando los factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores se puede evidenciar que no tienen una alta influencia sobre la operatividad del negocio ya que hay una gran cantidad de otros proveedores y productos sustitutos en el mercado, sin embargo Labati pizzas es un negocio pequeño que todavía no representa un comprador importante para los proveedores lo cual influye en la capacidad de negociación por lo cual se debe mantener una buena relación y realizar alianzas estratégicas para mantener la estabilidad en el suministro y precios

### **1.3.4 Poder de Negociación de los Clientes**

El poder de negociación de los clientes viene dado por la capacidad que tengan de influir en la rentabilidad de un negocio, esta capacidad depende de factores como: si hay una alta concentración de clientes el poder de estos será mayor. Si el producto tiene varios sustitutos u oferentes el poder de los clientes incrementa. Si el producto que adquieren es muy diferenciado de la competencia su poder de negociación disminuye. Si el comprador tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás – fabricar ellos mismo el producto – su poder de negociación aumenta, y si los clientes carecen de información acerca del producto su poder disminuye. Tomando como base estos factores se realiza a continuación el análisis del poder de los clientes para con Labati pizzas.

#### **Concentración de Clientes.**

Labati pizzas está orientado a clientes que deseen experimentar una nueva alternativa en pizzería y a su vez valoren los detalles que acompañan la experiencia y la atención personalizada, sin embargo, al funcionar también como una pizzería tradicional el mercado está compuesto por múltiples clientes lo que favorece a que no haya una concentración por lo que el poder de negociación desde esta perspectiva es bajo.



### **Productos Sustitutos y Oferentes.**

En el mercado existen una gran cantidad de productos sustitutos a precios similares, así mismo hay múltiples vendedores del mismo producto, por tal razón el cliente puede escoger entre diferentes opciones y elegirá la empresa que le entregue el mejor servicio por lo que su poder de negociación es alto desde este aspecto.

### **Grado de Diferenciación del Producto.**

La diferenciación en el producto es un factor clave para reducir la capacidad de negociación del cliente. Labati pizzas ha creado un producto que tenga componentes que lo diferencien de su competencia como por ejemplo un estilo de masa contemporáneo, ingredientes exclusivos que aportan un sabor especial y elementos que generan interactividad con el cliente, eso sumado a un precio competitivo hacen que sea una opción diferenciada de la competencia por lo que el poder de negociación del cliente disminuye.

### **Posibilidad de Integración Hacia Atrás.**

La posibilidad de que el comprador pueda fabricar un producto igual al de Labati pizzas es baja por los diferentes motivos mencionados en el punto anterior, lo que reduce su poder de negociación.

### **Accesos a Información del Producto.**

Actualmente en las redes sociales se puede encontrar toda clase de información que si bien no está organizada se puede usar para comparar diversos productos y precios ante esto el poder de negociación de los clientes es alto ya que tienen información suficiente para exigir una mayor calidad o menores precios.

Luego de analizar los diversos factores que influyen en el poder de negociación de los clientes se concluye que el poder de los clientes está a su favor ya que cuentan



con diversos factores que pueden influenciar su decisión de compra por lo cual es necesario que se trabaje en una estrategia innovadora para aumentar la diferenciación del producto con el objetivo de que sea más difícil sustituirlo por otro similar.

### **1.3.5 Rivalidad entre Competidores**

La rivalidad entre competidores define el potencial de crecimiento y la rentabilidad que se puede obtener en un sector, su análisis puede ayudar a mejorar la posición de una empresa en el mercado. Para analizar la rivalidad se debe determinar factores como el número de competidores, sus características y deficiencias, así como su posición en el mercado. También es oportuno analizar los factores de diferenciación del producto y el crecimiento del sector en el que se desarrolla la empresa. La rivalidad es más intensa cuando los competidores son varios y están altamente comprometidos con el negocio, aspirando a ser líderes en la industria (Michaux, 2016).

#### **Número de Competidores.**

Tras realizar un estudio de la oferta se advierte la existencia de 83 pizzerías funcionando dentro del casco urbano; dispersas a lo largo de las zonas comerciales más importantes de la ciudad. Labati pizzas se ubica en el centro histórico, en esta zona se concentran 17 pizzerías de diferentes categorías lo que representa un 21% de toda la oferta en un área de 15 cuadras a la redonda, esto contribuye a que la competencia entre los participantes sea alta debido a que mientras más competidores haya mayor será la rivalidad.

#### **Tamaño de Competidores.**

El estudio de la oferta evidencia que tres de las franquicias de pizzería más importantes a nivel mundial operan en la ciudad, estas son: *Pizza Hut* con tres locales, *Domino`s Pizza* y *Papa Jhons* con un local cada uno, si bien entre las tres marcas





cuentan solo con seis locales, acaparan un amplio sector de consumidores debido a su posicionamiento de marca.

También existen competidores importantes como *Piatto* pizza con cuatro locales, Colombia pizza con tres locales y *Pizza House* con dos, entre los tres suman nueve locales repartidos en las zonas más comerciales de la ciudad. Pizzerías como *Cresly*, la pizza de Juanja y *Pizzo Tr3s*; que se consideran como competidores directos, muestran un importante crecimiento en sus ventas y seguidores en redes sociales, lo que denota las preferencias de una parte del mercado. Estas consideraciones advierten la presencia de participantes de gran tamaño que ocupan una importante cuota de mercado lo cual representa una alta rivalidad para los nuevos competidores.

### **Crecimiento del Sector.**

Tras un análisis del macro entorno a nivel nacional según datos obtenidos en los registros de la superintendencia de compañías se pueden extraer las siguientes conclusiones:

El conglomerado empresarial constituido legalmente en el Ecuador al año 2020 está conformado por 245.904 empresas, de las cuales 108.133 se encuentran activas y el capital suscrito sumado de todas estas empresas es de 21.191.856.615,85 (21 mil 191 millones de dólares americanos). En cuanto al número de empresas activas existe un crecimiento del 15,64% con respecto al año 2019 en donde hubo 93507 empresas operando. Con respecto al capital suscrito hubo un incremento del 9,26% con respecto al año 2019.

**Tabla 2***Entorno general de empresas en Ecuador. Año 2019*

<b>Descripción año 2019</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
Capital suscrito en dólares Total Empresas Ecuador	26.172.578.489,63	100
Cantidad de Empresas Ecuador	231.673,00	100
Cantidad de Empresas Activas Ecuador	93.507,00	40,36
Capital Suscrito en dólares Empresas Activas	19.396.423.609,06	74,11
En proceso de Cancelación	60.006,00	25,90
En proceso de Liquidación	76.586,00	33,06

*Nota:* Adaptado de “Directorio de compañías del Sector Societario” por Superintendencia de Compañías y Seguros del Ecuador, 2020

([https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector\\_societario.html](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector_societario.html)).

**Tabla 3***Entorno general de empresas en Ecuador. Año 2020*

<b>Descripción Año 2020</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Porcentaje de crecimiento %</b>
Capital Suscrito en dólares Total Empresas Ecuador	28.101.674.221,77	100	7,37
Cantidad de Empresas Ecuador	245.904,00	100	6,14
Cantidad de Empresas Activas	108.133,00	43,97	15,64
Capital Suscrito en dólares Empresas Activas Ecuador	21.191.856.616,85	75,41	9,26
En Proceso de Cancelación	77.953,00	31,70	29,91



En proceso de  
Liquidación

58.170,00

23,66

-24,05

*Nota:* Adaptado de “Directorio de compañías del Sector Societario” por Superintendencia de Compañías y Seguros del Ecuador, 2020

([https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector\\_societario.html](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector_societario.html)). De dominio público.

El sector empresarial está clasificado en varias categorías y cada empresa es asignada a un código específico de acuerdo a la industria a la que pertenece o a los productos o servicios que ofrece, en el caso del sector de servicios de alimentos y bebidas al cual pertenecen la mayoría de establecimientos gastronómicos existen 4 categorías.

#### Tabla 4

*Desglose de las empresas gastronómicas según código de clasificación*

<b>I5610.01</b>	<b>I5610.02</b>	<b>I5610.03</b>	<b>I5610.04</b>
Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.	Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar. Reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda.	Preparación y suministro de comidas para su consumo inmediato de manera ambulante. Mediante un vehículo motorizado o carro no motorizado. Vendedores de helados en carros móviles, carritos ambulantes de comida puestos de mercados.	Servicios de restaurantes y bares en conexión con transporte cuando son proporcionadas por unidades independientes: bares del aeropuerto, bares terminales terrestres, etcétera

*Nota:* Adaptado de “Directorio de compañías del Sector Societario” por Superintendencia de Compañías y Seguros del Ecuador, 2020



([https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector\\_societario.html](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector_societario.html)). De dominio público.

Dentro de estas 4 categorías están la mayoría de establecimientos gastronómicos que operan en el país. Tras analizar y contrastar los datos de los años 2019 y 2020 correspondientes a cada categoría se pueden advertir las siguientes conclusiones:

### Tabla 5

*Entorno general de empresas del sector I5610 Ecuador. Año 2019 y 2020*

Descripción	2019	2020	% de crecimiento
Capital Suscrito en dólares. Total Empresas Ecuador	31.087.818,46	35.624.491,46	14,59
Capital Suscrito en dólares. Empresas Activas	22.619.542,46	27.137.380,46	19,97
Empresas Totales	2347	2610	11,21
Empresas Activas	1122	1384	23,35
En Proceso de Cancelación	305	418	37,05
En proceso de Liquidación	914	802	-12,25

*Nota:* La presente tabla muestra la sumatoria de las cifras correspondientes a las empresas de las categorías i5610.01, i5610.02, i5610.03, i5610.04 que engloban las empresas de servicio de alimentos y bebidas. Adaptado de “Directorio de compañías del Sector Societario” por Superintendencia de Compañías y Seguros del Ecuador, 2020, ([https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector\\_societario.html](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector_societario.html)).



El segmento de empresas gastronómicas representa el 0,11% de todo el conglomerado empresarial en el Ecuador. Para el año 2020 existen 2610 registradas en este segmento de las cuales 1384 están activas lo que representa un incremento del 23,35% con respecto al año 2019 donde hubo 1122 empresas operando. El capital suscrito entre todas las empresas activas suma un total de 27.137.380,46 habiendo un crecimiento del 19,97% en comparación al año 2019. Las empresas que entraron en proceso de disolución fueron 802 lo que significa un decremento del -12% con respecto al año anterior en donde hubo 914 empresas en este proceso.

**Tabla 6**

*Entorno general de empresas del sector I5610 en Cuenca. Año 2019 y 2020*

<b>Descripción</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>% de crecimiento</b>
Capital Suscrito en dólares. Total Empresas Cuenca	958.289,00	1.070.951,00	11,76
Capital Suscrito en dólares. Empresas Activas	720.353,00	782.982,00	8,69
Empresas Totales	117	137	17,09
Empresas Activas	66	84	27,67
En Proceso de Cancelación	29	29	0
En proceso de Liquidación	21	23	9,52

*Nota:* Adaptado de “Directorio de compañías del Sector Societario” por Superintendencia de Compañías y Seguros del Ecuador, 2020,

([https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector\\_societario.html](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector_societario.html)).

En el caso de Cuenca específicamente según los datos superintendencia de compañías hay un total de 137 empresas gastronómicas registradas formalmente, 20 más que en el año 2019 lo que representa un crecimiento del 17,09%, entre todas las 84



empresas activas suman un capital suscrito de \$782.982 advirtiendo un crecimiento del 8,69% con respecto al año anterior que fueron \$720.353 de 66 empresas. El total de empresas en procesos de cancelación o disolución son 52, 3 más que en el año 2019.

Tras análisis los datos obtenidos del sector de servicios de alimentos y bebidas se evidencia que en el 2020 hubo un crecimiento de la oferta tanto a nivel nacional como a nivel local esto influye a que la rivalidad entre competidores sea alta ya que la demanda se ve cubierta por los oferentes existentes y cada año se abren más establecimientos que ofertan servicios similares, sin embargo, hay un sector de consumidores que no está conforme con la oferta actual y están en búsqueda de nuevas opciones lo que a su vez influye negativamente en la rivalidad porque se dispersa la demanda.

### **Diferenciación del Producto.**

Cuando se percibe al producto o servicio sin diferencia, la elección por parte de los participantes está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia en el precio y servicio lo que se traduce en una intensa rivalidad entre los competidores. (Porter, 2007)

La mayoría de participantes en el mercado tienen productos similares, con poca diferenciación más allá de los precios. Las características de una pizza como tal no dan margen a que se pueda presentar un producto totalmente diferenciado; porque ya no sería una pizza. Esto aporta a que la rivalidad entre competidores sea alta ante lo cual Labati pizzas ha optado por diferenciarse de la competencia añadiendo valor agregado a todos los elementos que forman parte del servicio principalmente la atención al cliente, la pizza, su sabor y presentación, esto influye negativamente en la fuerza de rivalidad y crea una capa de aislamiento contra la guerra competitiva debido a que los compradores tienen preferencia y lealtad por el producto en particular.



### **Concentración del Mercado.**

Se evidencia la presencia de una alta concentración de mercado con participantes internacionales y locales que además de ser grandes también acaparan un significativo porcentaje del mercado lo que aumenta la rivalidad entre los competidores y limita la capacidad de captar nueva clientela constantemente.

Labati pizzas tiene una rivalidad intensa entre competidores, en la oferta de la ciudad existen múltiples empresas grandes y pequeñas que incurren en una alta concentración de mercado. Las grandes franquicias internacionales no dominan el mercado ya que también existen marcas locales bien posicionadas que acaparan una importante cuota de mercado y aplican fuertes estrategias para captar nuevos consumidores, por lo que la diferenciación en el producto y servicio es fundamental para que el negocio sea competitivo en el sector.

#### **1.3.6 Conclusiones de Matriz de Porter**

La matriz de Porter ha servido como una herramienta para estudiar cómo está constituido el entorno en donde se va a desarrollar la empresa, cada una de las cinco fuerzas está conformada por diferentes variables que aumentan o disminuyen la influencia del entorno sobre el funcionamiento del negocio, tras realizar un análisis cualitativo de cada uno de los elementos que conforman las fuerzas se pudo extraer conclusiones de cómo está conformado el entorno competitivo y a su vez paralelamente se puede dilucidar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio.

**Tabla 7***Conclusiones y ponderación de la influencia de las fuerzas de Porter en Labati Pizzas*

<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>		
<b>Factores</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Aumento (1) o Disminución (0) de Amenaza</b>
Nivel de inversión	Inversión Moderada.	1
Lealtad a la marca	Baja lealtad a una sola marca.	0
Curva de aprendizaje	Tiempo moderado de aprendizaje.	1
Acceso a canales de venta	Varios canales de venta.	1
Posición geográfica	Se requiere una buena ubicación pero puede funcionar con domicilios.	1
Diferenciación del producto	Es complicado diferenciarse de la competencia.	0
Barreras políticas y legales	Varios trámites para constitución.	0
<b>Conclusión y Promedio</b>	Nivel Amenaza: Media alta	0,57
<b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>		
<b>Factores</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Aumento (1) o Disminución (0) de Amenaza</b>
Grado de diferenciación	Poca diferenciación con respecto a la competencia.	1
Cambio por servicio alternativo	Varios servicios alternativos al mismo precio.	1
Sustitución por calidad	No todos ofrecen la misma calidad de producto y servicio.	0
<b>Conclusión y Promedio</b>	Nivel Amenaza: Alta	0,66



**PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

<b>Factores</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Aumento (1) o Disminución (0) de Poder</b>
Cantidad de proveedores	Existen Bastantes proveedores.	0
Variedad de productos sustitutos	Existen varios productos sustitutos.	0
Industria no importante	Labati pizzas no es un cliente grande.	1
Impacto en costos por cambio	Puede haber aumento de costos al cambiar de proveedor.	0,5
<b>Conclusión y Promedio</b>	Nivel de Poder: Bajo	0,38

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

<b>Factores</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Aumento (1) o Disminución (0) de Poder</b>
Concentración de clientes	Poca concentración de clientes.	0
Productos sustitutos y oferentes	El cliente tiene una amplia variedad de sustitutos.	1
Grado de diferenciación del producto	El cliente percibe como poco diferenciado.	1
Integración hacia atrás	Baja posibilidad de integración hacia atrás.	0
Información del producto	Bastante información del producto y oferentes.	1
<b>Conclusión y Promedio</b>	Nivel de Poder: Medio Alto	0,60

**RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

<b>Factores</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Aumento (1) o Disminución (0) de Rivalidad</b>
Número de competidores	Bastantes competidores en el mercado.	1



Tamaño de competidores	Existen competidores locales grandes y franquicias internacionales	1
Crecimiento del sector	Crecimiento moderado pero constante y en aumento.	0,5
<b>Factores</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Aumento (1) o Disminución (0) de Rivalidad</b>
Diferenciación del producto	No existe mayor diferenciación entre competidores.	0,5
Concentración del mercado	Alta concentración de competidores	1
<b>Conclusión y Promedio</b>	Nivel de Rivalidad: Alto	0,80

*Nota:* Adaptado de: “Base de datos de Labati Pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

Se puede evidenciar que hay una alta incidencia de los factores externos sobre la competitividad del negocio y su penetración en el mercado, existe una alta probabilidad de que cada vez vayan apareciendo más competidores grandes y pequeños pues las barreras de entrada no son tan altas. La pizza es un producto fácilmente reemplazable y más aún en tiempos donde la tendencia es hacia la comida saludable.

Como ventajas se tiene que no se requiere conocimientos avanzados para iniciar en el negocio, hay una gran cantidad de proveedores y diferentes opciones de materia prima que permiten probar nuevas combinaciones, hacer comparativas, reducir costos, entre otros, lo que brinda facilidades al momento de gestionar el inventario y la calidad del producto final, también hay una gran cantidad de consumidores y se puede tener participación en el mercado si consigue realizar una buena gestión de ventas para captar la demanda insatisfecha. La rivalidad entre competidores es bastante alta puesto



que existen numerosos competidores en el mercado, hay una alta concentración y todos ofrecen productos que a la final son percibidos como similares por el público, por lo que la competencia se centra en el costo y la calidad del producto, pero son los elementos diferenciadores los que permitirán sobresalir entre la variedad de oferentes.



## CAPÍTULO II

### 2 Estudio de Mercado y Producto

En el presente capítulo se realiza un estudio a profundidad de la demanda y la oferta, contrastando el marco teórico de la matriz de Porter con los datos obtenidos del sector y los consumidores, además se hace un análisis de los aspectos generales del producto y las estrategias de marketing actuales; extrayendo las comprobaciones necesarias que permitan establecer el mercado meta y mejorar el posicionamiento de la marca, así como también datos que comprueben las premisas planteadas en el primer capítulo.

#### 2.1 Estudio de Mercado

El estudio de mercado aporta información relevante y actualizada acerca de todos los actores que intervienen en el mercado, el objetivo principal es analizar la información recopilada para sustentar de manera objetiva la toma de decisiones. Con el análisis del mercado se podrá tener un panorama claro de la oferta y demanda, se podrá establecer estrategias eficaces para posicionar la marca y se minimizará los riesgos derivados de las decisiones que se adopten en la empresa.

##### **2.1.1 Objetivos del Estudio de Mercado**

- a** – Precisar la composición de la oferta y demanda en el campo de las pizzerías en la ciudad.
- b** – Definir la demanda efectiva y metas de ventas.
- c** – Desarrollar estrategias que permitan potencializar la penetración en el mercado.



### **2.1.2 Las 4p**

Las “4 p” son los elementos básicos del marketing conceptualizados por el profesor Jerome McCarthy en 1960 y analizados detalladamente por Kotler en 2013, se refiere a 4 variables que son el precio, la promoción, la plaza y el producto de las cuales se desprenden estudios para elaborar estrategias de mercadeo que servirán para influir y cautivar al cliente potencial y para cumplir los objetivos de desarrollo de la empresa (Kotler, 2013).

Desde el punto de vista de la teoría económica teniendo como autor de referencia a Michael Porter las 4 p se aplican al análisis del comportamiento del consumidor construido en base a un estudio de oferta y demanda. El estudio de oferta involucra determinar el producto adecuado y cuantas unidades se van a vender. La plaza que se refiere al nicho específico de mercado en el cual se va a enfocar el servicio, y desde el estudio de la demanda se analiza la promoción en donde se determina cuáles son los canales de comunicación idóneos para promocionar y vender el producto y el precio que están dispuestos a pagar los consumidores el cual ha sido determinado por una curva de oferta y demanda.

### **2.1.3 Análisis de la Demanda**

El análisis de la demanda tiene la finalidad de estudiar cómo está compuesto el mercado de consumidores en términos de población, ubicación, densidad poblacional, preferencias y capacidad adquisitiva, con estos datos se deben aplicar metodologías para establecer la demanda total, la demanda potencial y la demanda efectiva para posteriormente construir escenarios probabilísticos proyectados los cuales arrojarán datos numéricos sobre: la meta de ventas a alcanzar en los años siguientes, la demanda que se está cubriendo actualmente, la demanda no atendida y el posicionamiento e



influencia de la empresa en el mercado así también se podrá determinar los canales de comunicación preferidos y el precio adecuado de venta. Estos cálculos deberán ser contrastados con el análisis de la oferta y en base a este estudio de mercado se deben construir estrategias para aumentar la competitividad de la empresa.

### **Metodologías de Investigación.**

Labati pizzas llevaba 10 meses de funcionamiento previo a la elaboración de este trabajo, por lo cual para la ejecución del análisis de la demanda se aplicaron diferentes metodologías de investigación sobre la base de la información de los clientes ganados. Estas metodologías incluyen un estudio de estratificación en base referenciación geográfica de cada cliente, clasificación de demanda potencial y demanda efectiva, cálculo de densidades poblacionales, encuestas sobre gustos y preferencias y construcción de escenarios probabilísticos.

### **Estudio de Estratificación.**

El estudio de estratificación es una técnica de muestreo estadístico que consiste en dividir a una población en diferentes subgrupos o estratos, cada uno de los elementos de la muestra debe pertenecer a un estrato y para lograr una correcta estratificación se debe definir una variable que permita asignar a cada elemento un único estrato. En el caso de este estudio la variable a utilizar fue el dato de la densidad poblacional de cada uno de los sectores en donde se ubican los clientes.

La primera fase de la construcción del estudio de estratificación consistió en obtener la ubicación en coordenadas de cada uno de los clientes de Labati Pizzas, para ello se utilizó las coordenadas digitales de todas las personas que han ordenado una pizza a domicilio a través del servicio de *Whatsapp* de la pizzería, para ello han tenido



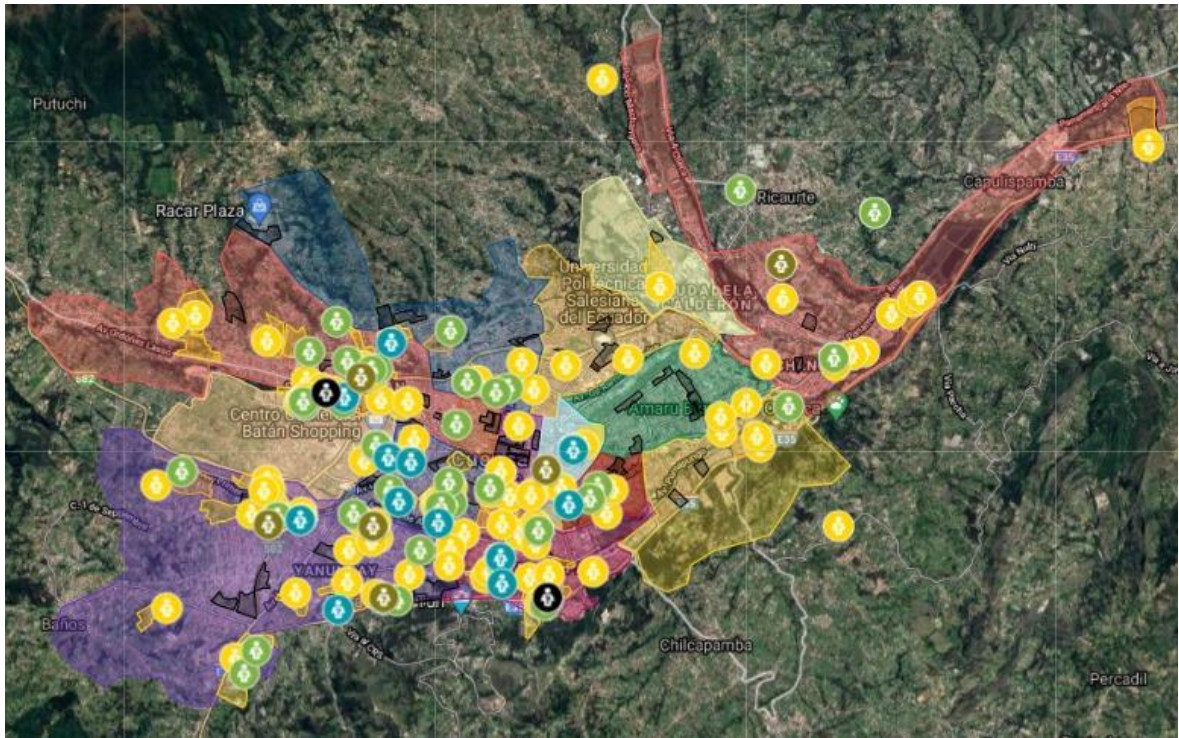
que enviar su ubicación georreferenciada en *Google Maps* y de ahí se pudo extraer los datos.

Una vez obtenidas las coordenadas de ubicación de cada cliente, se elaboró un mapa del cantón Cuenca el cual fue dividido en parroquias rurales y posteriormente en sectores en base al mapa cartográfico oficial para la ciudad de Cuenca del Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC). En cada uno de los sectores se fue ubicando los puntos y coordenadas para así obtener un mapa georreferenciado de los clientes de Labati pizzas.

Cada uno de los clientes es representado con un punto georreferenciado dentro del mapa, a partir de cada punto se ha trazado un diámetro de 100 metros a la redonda el cual abarcará cuatro manzanas o una superficie aproximada de 400 metros cuadrados. Una vez definido todos los puntos se han obtenido las superficies exactas y la cantidad de habitantes de cada manzana de acuerdo a los datos del último censo poblacional del INEC, se ha realizado una división entre habitantes y superficie para así obtener la densidad poblacional y determinar el dato numérico de la influencia de cada cliente en su respectiva zona. El mismo proceso se realizará con las ubicaciones de los competidores para calcular el nivel de riesgo obtenido de la suma de densidades de cada cliente.

## Figura 2

### Mapa de georreferenciación de clientes de Labati Pizzas



*Nota: Adaptado de “Mapa de ubicaciones georreferenciadas en Google Maps de clientes de Labati Pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.*

### **Clasificación de la Demanda.**

Continuando con el análisis de la demanda, está se debe clasificar en demanda potencial y demanda efectiva. La demanda potencial es el nivel máximo de demanda alcanzable para un determinado producto o servicio dadas ciertas condiciones, mientras que la demanda efectiva es la cantidad que efectivamente llega a materializarse o traducirse en ventas.

Para obtener la demanda potencial se realizó una delimitación por zonas con respecto a cada cliente, de cada zona se obtuvo el dato de cuantas personas pertenecen a la categoría de 10 a 65 años; que son el público objetivo del negocio, y se





restó de la cantidad de habitantes totales, el dato obtenido es la demanda potencial de cada una de las zonas donde se ubican los diferentes clientes de Labati pizzas.

La demanda efectiva son todos los clientes ya conquistados que van a ser tomados como referencia para elaborar los cálculos para el plan de negocios. Una vez georreferenciadas las ubicaciones y obtenido los datos poblacionales la estrategia para analizar la demanda efectiva será mediante la construcción de diferentes escenarios en torno a la demanda potencial que rodea a los clientes conquistados.

Para la clasificación de la demanda potencial se ha realizado una división por quintiles de acuerdo al nivel de densidad poblacional de cada uno de los sectores en los que se encuentran los clientes. La densidad poblacional se obtiene dividiendo la superficie total del área sobre el número de habitantes, los clientes con poca densidad poblacional pertenecen al quintil 1 mientras que los que viven en zonas con mayor densidad poblacional pertenecen al quintil 5. La estrategia es identificar las zonas más productivas donde sea más probable obtener nuevos consumidores y los sectores que ya han sido explotados o menos productivos.

### **Construcción de Escenarios de Demanda Efectiva.**

Los escenarios de demanda efectiva han sido contruidos en base a la segmentación de la demanda potencial, para ello primero se han construyeron 6 columnas que van del 5 al 10% por lo que para la primera columna se ha tomado el 5% de la demanda potencial que corresponde al sector delimitado por el cliente conquistado, y la quinta columna tiene el 10% de los clientes potenciales del sector. Estos porcentajes son la base para el cálculo de los escenarios de meta de ventas y cada meta son las proyecciones de flujo futuro para los siguientes años. Al estar



asumiendo un reto en términos porcentuales del objetivo del estudio de mercado, estos porcentajes se convierten en los escenarios de demanda efectiva.

Una vez establecidos los escenarios efectivos de demanda, se procedió a calcular las probabilidades de ocurrencia para cada escenario, para ello se tomarán todas las densidades calculadas y se clasificarán de acuerdo a clústeres de K medias o medición por desviación centroide, estos cálculos se realizan automáticamente con la función clasificar dentro del programa SPSS y tienen un grado de error tendiendo a 0, cada grupo tiene una ponderación en dependencia de las probabilidades obtenidas. Cada probabilidad será multiplicada por el escenario y el resultado será la cantidad probable de ventas mensuales que se puede conseguir según el escenario en las diferentes zonas a las que pertenecen cada uno de los clientes analizados.

**Tabla 8**

*Escenarios de meta de ventas promedio mensuales proyectado a 5 años para local actual y local proyectado*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Presupuesto de ventas local actual</b>	Escenario al 6% del presupuesto mensual	Escenario al 7% del presupuesto mensual	Escenario al 8% del presupuesto mensual	Escenario al 9% del presupuesto mensual	Escenario al 10% del presupuesto mensual
<b>Unidades</b>	100,84	117,66	135,34	152,49	169,22
<b>Presupuesto de ventas local nuevo</b>	Escenario al 20% del presupuesto mensual	Escenario al 25% del presupuesto mensual	Escenario al 30% del presupuesto mensual	Escenario al 40% del presupuesto mensual	Escenario al 50% del presupuesto mensual
<b>Unidades</b>	342,26	428,12	513,24	684,21	855

*Nota:* Adaptado de “Base de datos de Labati pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.



Para el presupuesto de ventas para el local actual el valor de unidades viene dado de la multiplicación de la cantidad de clientes por conquistar por el valor de probabilidad de ocurrencia, en escenarios en donde se capte del 5% al 10% de la demanda insatisfecha de cada sector delimitado por los clientes conquistados, esta multiplicación arroja un valor de a cuantos clientes que rodean al cliente conquistado es posible concretar una venta. La suma de todas las multiplicaciones da como resultado el valor de unidades que deben venderse en escenarios en donde se capte del 5% al 10% del total de personas.

Con la apertura de un nuevo local aumentan las capacidades de producción y venta y por ende las posibilidades de captar mayor clientela, pero además con el cálculo del punto de equilibrio se debe tener un número de ventas mínimo para cubrir costos y gastos por lo que se han calculado 5 escenarios más que van del 20% al 50% de captación de nueva clientela lo cual a su vez se traduce en las metas de ventas del negocio puesto que con el cumplimiento del escenario al 20% se logra alcanzar el punto de equilibrio y cumpliendo el escenario al 50% se alcanza utilidades netas del 30% que es el objetivo financiero.

### **Promoción de Acuerdo al Análisis de Demanda**

Como parte del análisis de demanda se han establecido parámetros de estudio en base a la teoría de las 4p de la cual se ha extraído la promoción que se refiere a determinar cuáles son los canales de comunicación idóneos para llegar al público objetivo y cuál es la mejor manera de hacerlo según los gustos y preferencias del consumidor (Kotler, 2013), estos datos han sido previamente consultados mediante la metodología de entrevistas directas o encuestas.



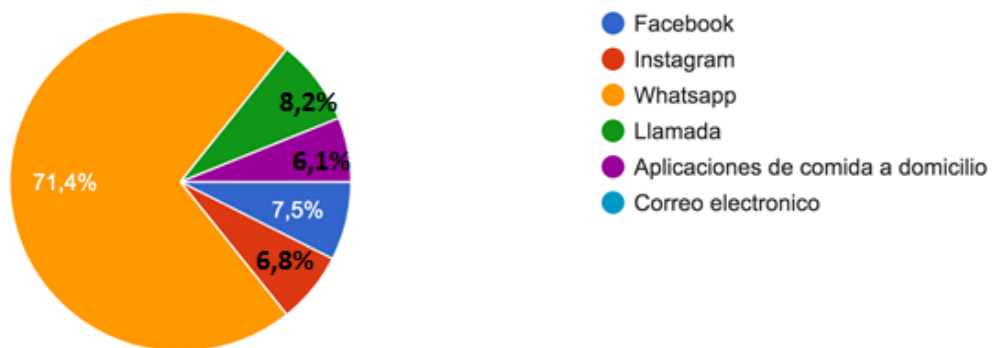
Para saber cuáles son los mejores canales de comunicación y las consideraciones a tener en cuenta al utilizarlos se ha recurrido a utilizar la metodología de encuestas en la cual se han realizado las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es su canal de comunicación preferible para ponerse en contacto con los negocios de comida y realizar un pedido?
2. ¿Prefiere pagar su consumo con efectivo, transferencia electrónica o tarjeta?

Los canales de comunicación son aquellas plataformas mediante las cuales el consumidor hace contacto con su local o establecimiento favorito para realizar su pedido. En la actualidad normalmente se lo hace a través de redes sociales por lo que la figura 4 a continuación, muestra que el servicio de mensajería *Whatsapp* es la plataforma preferida de los consumidores de Labati pizzas con un 74% de preferencia en base a 172 respuestas registradas mediante las encuestas de gustos y preferencias para clientes, también se ve que la opción de llamar directamente se ubica en segundo lugar por sobre la opción de contactar por *Facebook*.

**Figura 3**

*Canales de comunicación utilizados por los consumidores*



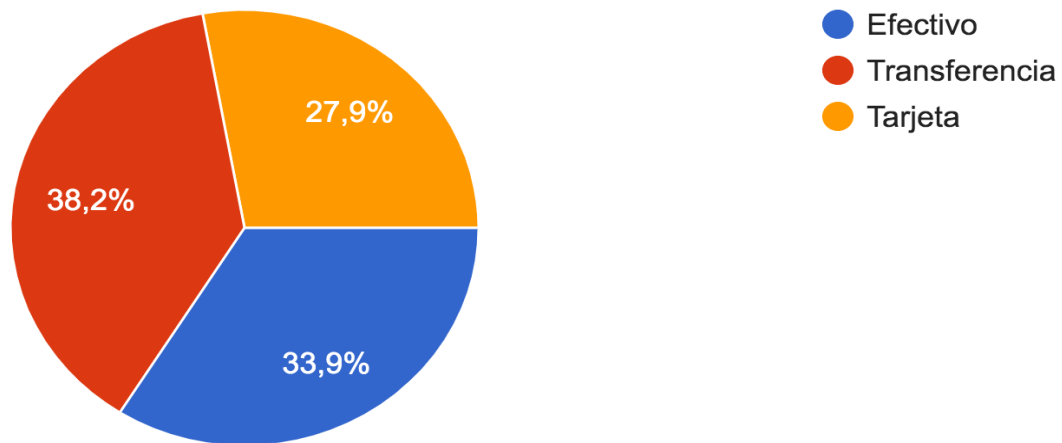


*Nota:* Adaptado de “Base de datos de Labati pizzas, 2021”. Derechos reservados de autor.

Una vez establecido el canal preferido de comunicación se establecen las metodologías de atención al canal y se evalúa cual es la preferencia del cliente en cuanto al uso de aplicativos y métodos de pago pues así se puede crear una estrategia para conjugar el mejor método de pago con la mejor plataforma de comunicación y mejorar la experiencia del consumidor. En la Figura 5 a continuación, se evidencia que la opción de pago predilecta de los clientes de Labati pizzas es la transferencia electrónica con un 38,7% seguido por el pago en efectivo con un 33%, tomando en cuenta que los clientes prefieren el uso de *WhatsApp* antes que aplicativos de comida a domicilio, y la transferencia como método de pago ideal, se deben aplicar estrategias de venta y pago directo mediante link a través de la pasarela del servicio de *WhatsApp*.

**Figura 4**

*Métodos preferibles de pago*



*Nota:* adaptado de “Base de datos de Labati Pizzas 2021”. Derechos reservados de autor.



### **Estrategias de Promoción.**

La promoción es parte fundamental de las estrategias de ventas y posicionamiento de Labati pizzas, desde el punto de vista teórico se refiere a la interacción y comunicación que deben tener la empresa con su público a través de los diferentes canales de comunicación (Kotler, 2013). Todas las acciones que realice la empresa para dar a conocer sus productos o servicios a través de publicidad, promoción de ventas, marketing y ventas personales son también conocidas como promoción mix. (Villa, 2012, p.66).

Las campañas publicitarias y el posicionamiento a través de redes sociales son la principal vía de comunicación de la empresa ya que actualmente plataformas como *Facebook* o *Instagram* forman parte del día a día de las personas y son los medios mediante los cuales la mayoría de clientes de Labati Pizzas se mantienen informados.

Es necesario la creación de un plan de marketing digital continuo que tenga como objetivo el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, pero además en las publicaciones se debe buscar no solo la venta sino también aportar valor y cumplir con las 3 premisas básicas de la buena publicidad que son: informar, persuadir y recordar. (Villa, 2012, p.128).

La estrategia de promoción en redes sociales se basa en realizar un cronograma de publicaciones y contenido para todos los días de la semana tomando en cuenta días festivos y fechas especiales, además se deberán plantear objetivos de marketing concretos, establecer las plataformas de comunicación, periodicidad de publicación, presupuesto, ejes y formato de contenido y medición de estadísticas.



### Objetivos de Marketing

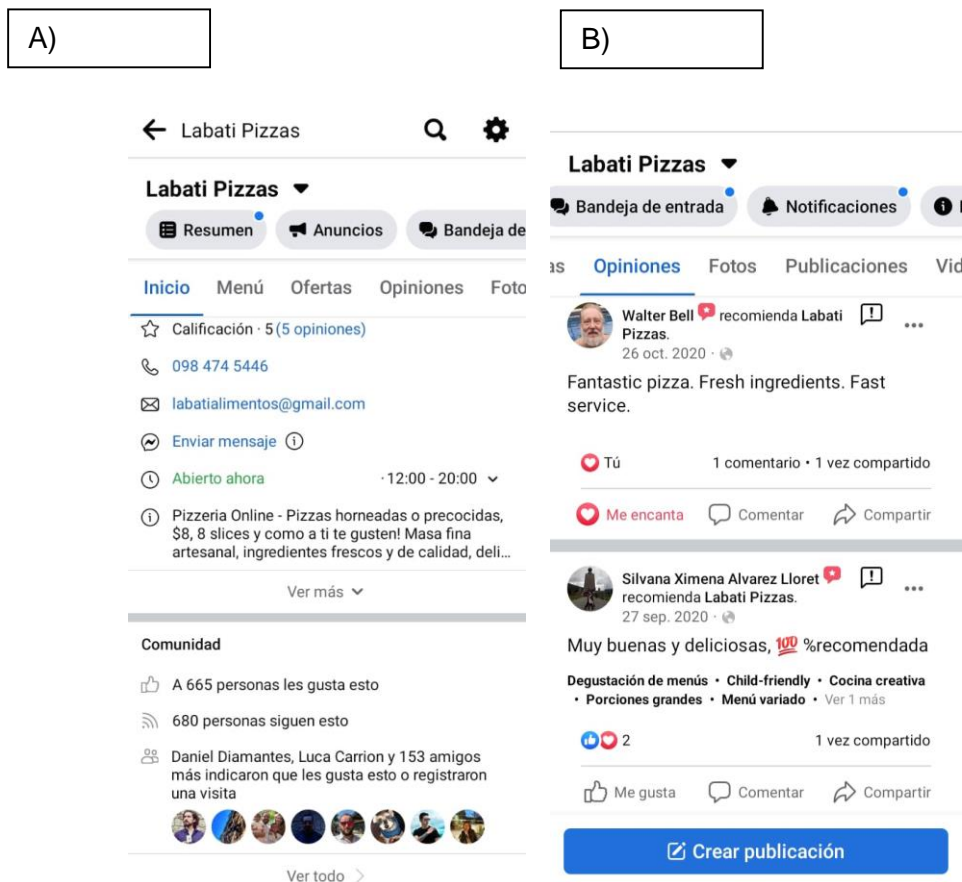
- Posicionamiento de la marca Labati pizzas en la ciudad de Cuenca.
- Incremento de ventas de acuerdo a las metas planteadas.
- Incremento de seguidores en todas las plataformas.

### Plataformas de comunicación

Las plataformas de comunicación usadas por Labati pizzas son principalmente el servicio de mensajería *Whatsapp* y las redes sociales *Facebook*, *Instagram* y *TikTok*. Adicionalmente se prevé la creación de una página web en donde se podrá consultar la información de la empresa y se podrán realizar compras mediante tarjeta de crédito.

Figura 5

Página de Facebook





*Nota:* La presente imagen corresponde al perfil de presentación de Labati pizzas en *Facebook*. En la imagen A se muestran la información de contacto y cantidad de seguidores, en la imagen B las opiniones de los clientes frecuentes.

### ***Periodicidad de Publicaciones***

La periodicidad de publicaciones se refiere a cada cuanto tiempo se realizará una publicación en los perfiles de redes sociales de la empresa. Primero es necesario establecer una frecuencia de publicación la cual será como mínimo una vez por día de martes a domingo en horarios entre las 15h00 y 19h00 y como máximo hasta 4 publicaciones.

### ***Presupuesto de Promoción***

Para definir el presupuesto de promoción es necesario definir primero la meta de ventas, en el caso de Labati pizzas en su formato actual el objetivo es vender mínimo \$160 semanales lo cual se traduce en 20 pizzas, luego hay que conocer el porcentaje de cierre que se refiere a cuantos prospectos que ven las publicaciones se conectan a través de *WhatsApp* para solicitar información o para convertirse en clientes, en este caso según las estadísticas de las promociones anteriores, cinco de cada 2064 personas que ven la promoción dan *click* en enviar mensaje, por lo que será necesario que las publicaciones lleguen a al menos 10320 personas para conseguir el objetivo de ventas por lo que el presupuesto mínimo semanal para campañas promocionales en redes sociales debe ser de mínimo 12 dólares que es lo que se necesita para llegar a once mil personas de acuerdo a los costos actuales de alcance publicitario. El presupuesto de publicidad irá aumentando según se aumente la meta de ventas con un nuevo local.



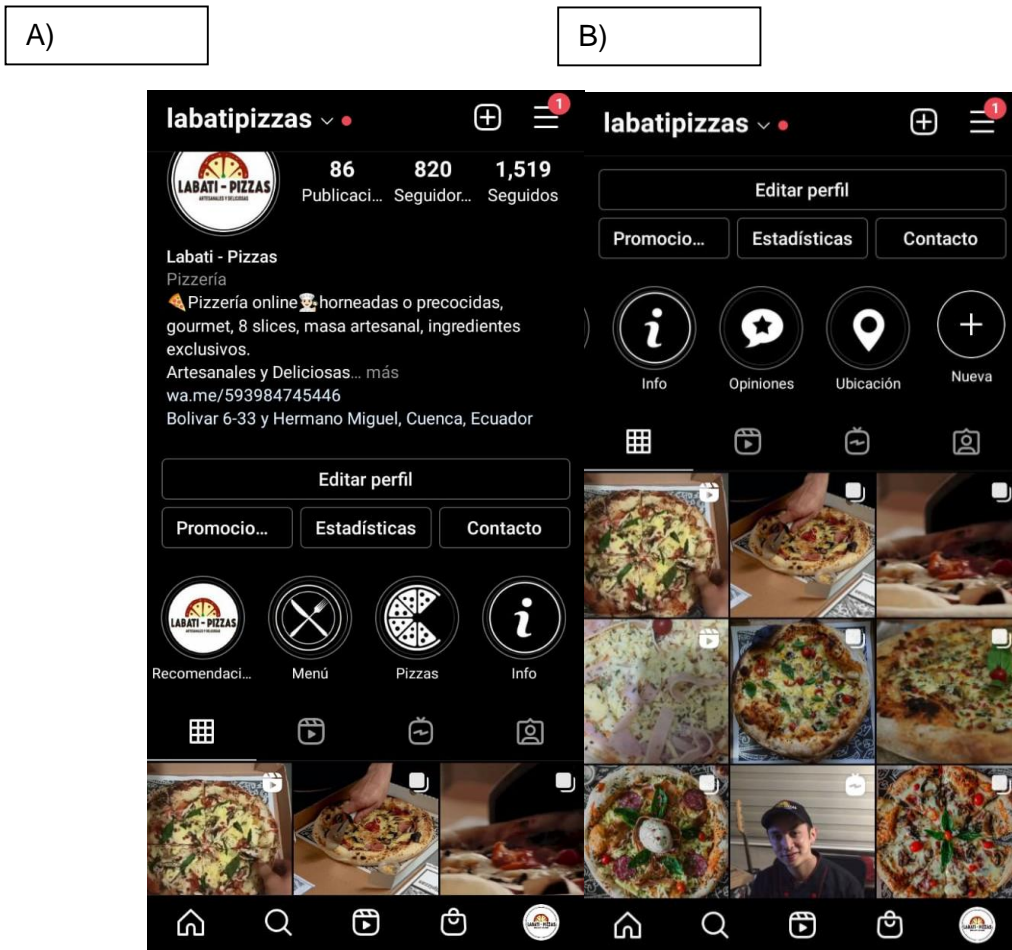


### ***Eje de Contenidos***

Se deberá generar contenido que esté alineado a los objetivos de la estrategia de marketing digital, el contenido puede ser de carácter, informativo o de valor, viral, de entretenimiento y de venta. Se deberá alternar entre diferentes formatos que pueden ser videos cortos, imágenes o videos de hasta 1 minuto. Se deberá optimizar al máximo cada contenido que se genere analizando el alcance de todas las publicaciones y evaluar cual ha generado mayor impacto o interacción.

También es importante realizar un cronograma programado con diferentes tipos de publicaciones que incluyan historias interactivas en donde se hagan encuestas, cuestionarios, cajas de preguntas y barras de satisfacción. Un día de dinámicas en donde se realicen publicaciones que generen interacción directa con el público como puede ser algún concurso, video en vivo, o sorteos y además publicaciones acerca de promociones y nuevos productos.

Se debe tomar en cuenta que existen tres tipos de publicaciones sobre la cual se genera todo el contenido de marketing digital. Estas publicaciones aportan valor de carácter informativo o educacional como por ejemplo la historia de la creación de la empresa o como se realiza la salsa de pizza. También están los contenidos virales que pueden ser frases, memes o imágenes en tendencia y por último el contenido de venta en donde se realizan publicaciones de las promociones, nuevos productos y ofertas especiales.

**Figura 6***Página de Instagram*

*Nota:* La presente imagen corresponde al *feed* de Labati pizzas en *Instagram*. En la imagen A se muestran la información de contacto y cantidad de seguidores, en la imagen B las diferentes publicaciones realizadas en los últimos meses.

### ***Medición de estadísticas***

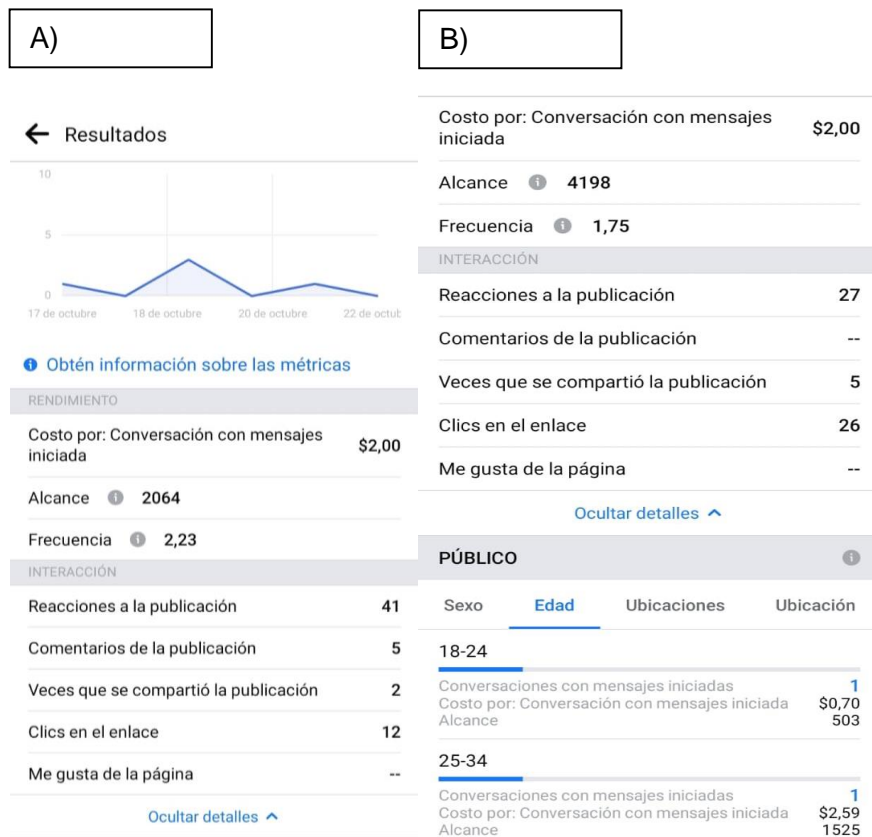
La medición de estadísticas es el paso final de la estrategia de marketing digital, mediante el análisis de los resultados de las campañas publicitarias se puede evidenciar si se han cumplido los objetivos de la publicidad y el rendimiento de la misma. Para medir las estadísticas se debe tomar en cuenta el alcance de la publicidad que se refiere al número de personas a las que se llega con el contenido, las interacciones que es lo

que hacen las personas tras ver las publicaciones lo que puede ser comentar, dar me gusta, compartir o enviar mensaje.

El enganche que se refiere al porcentaje de usuarios que interactúan con el contenido del total de personas a las que les llegó la publicidad y por último se deberá medir los seguidores y determinar cuántas personas empezaron a seguir a la página tras la publicación.

## Figura 7

### Estadísticas de publicidad en Facebook



*Nota:* En la presente imagen se muestra los datos estadísticos de la promoción de una publicación de Labati pizzas. En la imagen A se muestra el alcance de la publicación, el rendimiento y número de interacciones. En la imagen B se muestra el número de interacciones y el costo de las interacciones según el público participante.

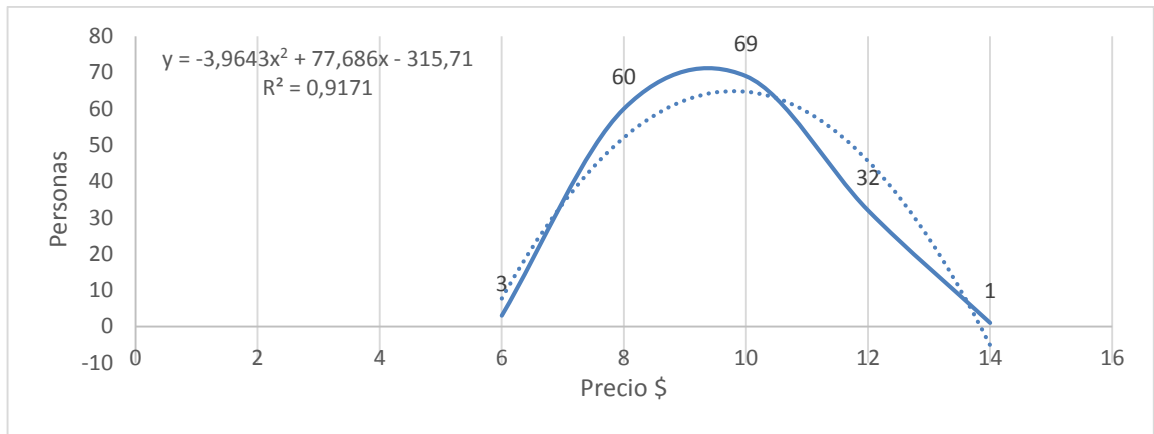


### **Precio de acuerdo al análisis de la demanda.**

En un mercado de competencia perfecta ningún vendedor ni comprador puede influir directamente en el precio ya que existen numerosos participantes en el mercado (Mankiw, 2002). El Precio viene determinado por el mercado de acuerdo a lo que dictamine la curva demanda y la curva de la oferta.

Labati Pizzas tiene como producto principal de venta las pizzas medianas de 8 porciones, para determinar el precio adecuado al cual se debe vender este producto se ha realizado una contrastación entre lo que está dispuesto a pagar la demanda a través de una entrevista a los consumidores y el precio al que están ofertando los diferentes competidores a través de un estudio de precios promedios y cantidades vendidas.

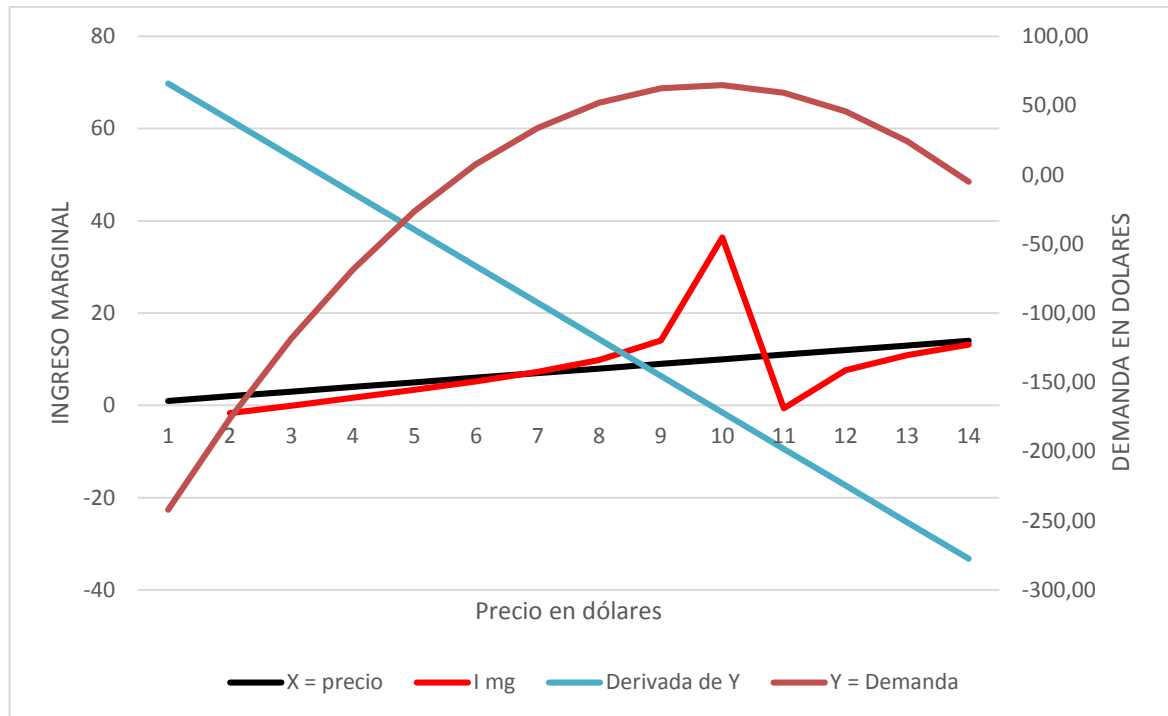
En el estudio de la demanda se realizaron encuestas en donde se preguntó a los clientes cuanto seria la cantidad que estaría dispuesto a pagar por el producto entre varias opciones de precio, en base a 172 respuestas se obtuvo que el 41% lo que representa 69 personas están dispuestas a pagar \$10 y el precio de \$8 se ubica en el segundo lugar con un 36%, estos resultados pueden ser constatados en el resumen de encuestas en anexos.

**Figura 8***Gráfico de la curva de demanda de acuerdo al precio*

*Nota:* Adaptado de “Datos de análisis de la demanda de Labati Pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

Mankiw (2002) propone que mediante la función de demanda se puede calcular el ingreso marginal el cual indica el punto óptimo en donde se va a obtener un mayor rendimiento en términos económicos, también permite calcular a qué velocidad crecen los ingresos totales. Para saber el punto óptimo de rendimiento se necesita dividir los ingresos sobre la función de demanda y el resultado que esté más próximo a 0, de acuerdo al precio al que se venda, será el punto óptimo del rendimiento marginal.

Para el caso de Labati Pizzas, se obtiene que el punto óptimo de rendimiento es cuando el precio de venta es esta en torno a los 11 dólares mientras que la demanda busca el punto de equilibrio entre los valores de 7 y 9 dólares que es donde se cruza la curva de la derivada de demanda (curva de demanda) con el precio, por lo que la estrategia de precios para la empresa sería de fijar el valor en el punto óptimo del precio y que las promociones o descuentos estén en torno al punto de equilibrio del mercado.

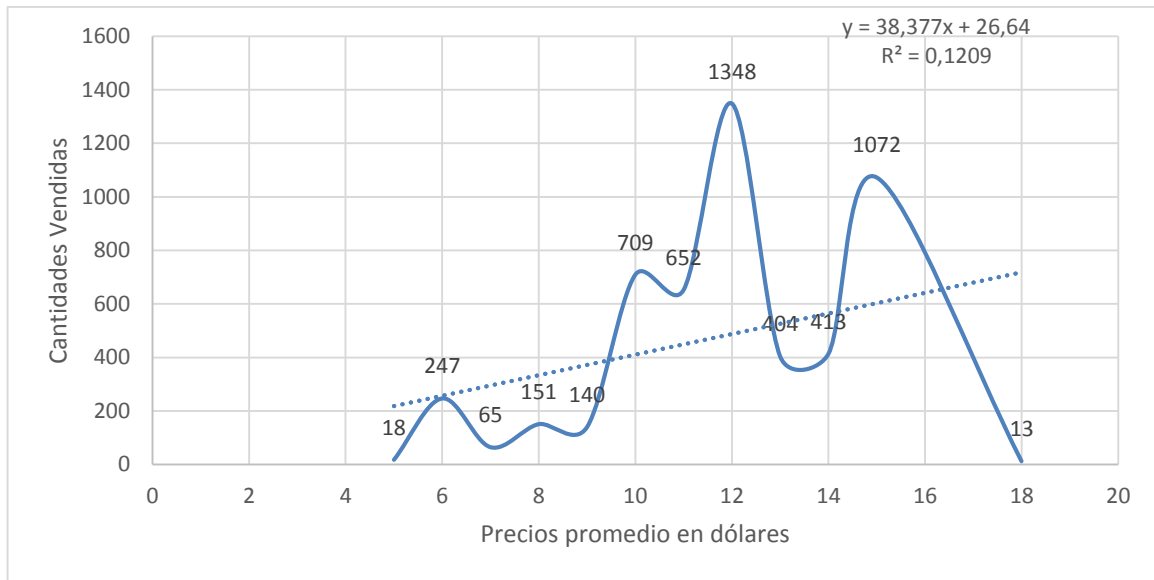
**Figura 9***Función de equilibrio en un mercado competitivo*

*Nota:* Adaptado de “Datos de Labati Pizzas, 2021”. Derechos reservados de autor.

Luego de establecer el precio el cual está dispuesto a pagar los consumidores de Labati pizzas, es necesario realizar un estudio de la oferta. Primero se realizó una clasificación de la oferta, se estudió las cartas de todos los competidores para sacar un precio promedio y posteriormente se hizo una estimación de la cantidad de ventas de cada uno de los locales para obtener datos de cuantas pizzas se venden semanalmente a los distintos precios, mediante el trazado de una curva de oferta se puede determinar el precio promedio establecido por la competencia.

**Figura 10**

*Gráfico de la curva de oferta semanal de acuerdo al precio*



*Nota:* Curva de oferta adaptado de: “Datos del análisis de la oferta de Labati Pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

La figura anterior muestra el precio promedio al cual se venden la mayor cantidad de pizzas medianas de 8 porciones a nivel de todas las pizzerías de la ciudad. Para obtener este dato se ha realizado una investigación de las cartas y precios de cada uno de los establecimientos, posteriormente se ha realizado una indagación de cuantas pizzas semanalmente venden las pizzerías más importantes, pero además se ha investigado la cantidad de seguidores que tienen las páginas de las pizzerías en redes sociales para obtener una estimación en base a la media armónica de cuantas ventas pueden tener semanalmente basado en los datos de redes sociales. Tras realizar los cálculos se obtiene que se venden en promedio 5250 pizzas semanalmente de las cuales 1348 se venden a un precio promedio de 12 dólares, por lo que se evidencia que este es el precio promedio en el mercado para una pizza de similares características a la de Labati pizzas.



## **2.2 Análisis de la oferta**

El análisis de la oferta se refiere al estudio de los distintos competidores que interactúan en el mercado, así como del producto que ofrecen y las cantidades que producen. Al analizar la oferta se puede evaluar las fortalezas y debilidades de los participantes, y en base a ello implementar estrategias que permitan obtener una ventaja competitiva. Es necesario efectuar una revisión histórica, actual y futura de la oferta para establecer la evolución de los competidores y estimar su nivel de producción actual y futura. También es importante evaluar el entorno en el que se desarrolla la oferta para disponer de información suficiente para establecer las posibilidades de éxito que tendrá el producto o servicio en función de la competencia existente.

Para efectuar el análisis de la oferta se ha recurrido a la obtención de datos macro económicos para evaluar el entorno actual en el cual se desarrollan las empresas y a la investigación de campo con la que se ha levantado información relevante de todos los participantes del mercado para determinar su penetración en el mercado y una estimación realística de su nivel de producción.

### **2.2.1 Estudio macroeconómico**

El estudio macro económico consiste en recabar información relacionada con el entorno externo de la empresa para evaluar los aspectos económicos y de crecimiento del sector. El objetivo es construir una tabla que permita evidenciar los datos históricos de todas las empresas desde su constitución legal y determinar la tasa de crecimiento o decaimiento desde el último año, para ello se ha recurrido a la base de datos del directorio de la súper intendencia de compañías de donde se han extraído los datos de





las empresas y se ha elaborado una tabla dinámica que permite evidenciar la evolución de las cifras desde el año 2019 al 2021.

Primero fue necesario evaluar el entorno general actual de las empresas en el Ecuador y tras analizar los datos se advierte que con corte a junio del año 2021 existen un total 165.449 empresas en el Ecuador, esto representa un decrecimiento de -32,72% con respecto al año 2020. Del total de empresas, 112.847 están activas y existe un crecimiento de 4,36% en contraste con el año pasado en donde hubieron 108.133 activas. En base a estos datos se puede determinar que la llegada de la pandemia afectó considerablemente el crecimiento del sector empresarial, que en el año 2020 había crecido un 6,14% con respecto al año anterior. Sin embargo, hay más empresas activas, esto denota que los participantes se han adaptado a las nuevas condiciones del mercado y muchas de las empresas han logrado salir a flote tras la recesión.

A continuación, se realizó una clasificación de las empresas que pertenecen al sector de restaurantes y venta de alimentos a nivel nacional para obtener datos económicos específicos del sector, se determinó que para el año 2021 hay un decrecimiento en el número de empresas de -16,32% con respecto al año anterior y hay un total de 1470 empresas activas, un 6,71% más que en el año 2020 donde hubo 1384.

Se realizó el mismo análisis, pero específicamente para las empresas de restauración que se ubican en Cuenca, con ello se puede obtener una tasa de crecimiento del sector que servirá como dato para realizar un cálculo estimado del porcentaje de crecimiento de la oferta para los próximos años. En el año 2020 el sector reflejaba un importante crecimiento de 27% en contraste con el año 2019; sin embargo, tras la pandemia para el año 2021, hay una caída sustancial en el desarrollo de nuevas



empresas, pero el sector experimenta un leve crecimiento de un 2,38% con respecto al año anterior.

**Tabla 9**

*Valores nominales para el 2021 del sector de restaurantes en Cuenca*

<b>Descripción</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>% de crecimiento 19 - 20</b>	<b>% de crecimiento 20 - 21</b>
Capital suscrito en dólares. Total empresas	958.289	1.070.951	922.815	11,76	-13,83
Capital suscrito en dólares empresas activas	720.353,00	782.982	787.282	8,69	0,55
Empresas totales	117	137	112	17,09	-18,25
Empresas activas	66	84	86	27,27	2,38
En proceso cancelación	29	29	2	0	-1.325
En proceso de disolución	21	23	21	9,52	-8,70

*Nota:* Valores ajustados, adaptado de: “Registros de actividad económica”, por Superintendencia de Compañías y Seguros de Ecuador, 2021. De dominio público.

### **2.2.3 Investigación de campo**

Luego de recabar información del entorno macro económico externo se procede a realizar una investigación de todos los competidores que están en la ciudad para determinar su posicionamiento en el mercado y el nivel de influencia, para ello primero se obtuvo la densidad poblacional de todos los establecimientos de pizzerías realizando un estudio de estratificación mismo que se realizó para el análisis de la demanda, posteriormente se obtuvo el dato de precios de las cartas de estos establecimientos



para definir un precio promedio y luego se sacó una tasa de crecimiento de seguidores en redes sociales a lo largo de 3 meses para medir la penetración en el mercado y poder estimar la cantidad de ventas semanales que pueden tener.

Para analizar la influencia de los competidores en base a los datos de sus redes sociales se toma el dato de ventas semanales de cada uno de los establecimientos que se tengan datos y se lo divide para el número de seguidores en sus redes sociales, con lo cual se obtendrá un dato porcentual que significa la cantidad de seguidores que representan ventas por cada 100 personas, se saca la media armónica (da más importancia a los datos de menor valor) de todos los datos para sacar un porcentaje promedio, el mismo que multiplicado por el dato mayor de seguidores en cualquiera de las redes de cada uno de los competidores, da como resultado un valor aproximado de ventas semanales, la suma de todos estos cálculos sirve como dato para estimar la oferta total de pizzas en la ciudad de Cuenca.

Una vez estimada las cantidades vendidas se puede sacar el valor de la demanda insatisfecha el cual será resultado de la sumatoria de toda la demanda potencial; asumiendo que cada persona consume mínimo una pizza, menos la oferta estimada, el valor resultante es la demanda que queda por ser explotada que para el caso de estudio es de 44,310. El valor de cantidades vendidas irá evolucionando según la tasa de crecimiento del sector obtenida en el análisis del macro entorno, mientras que la demanda potencial irá creciendo en los siguientes años en dependencia de la evolución de la población.

Luego de obtener la demanda insatisfecha este dato será contrastado con el número de ventas del negocio y el total de pizzas vendidas semanalmente en todo el mercado, el resultado de una regla de tres entre estos valores será el porcentaje de



participación en el mercado que en el caso de Labati Pizzas es del 0,48% actualmente en cuanto a la venta semanal y se tiene como meta alcanzar el 15% lo que significa vender 200 pizzas por semana, el porcentaje de captación de demanda insatisfecha es del 0,06% y se pretende llegar al 0,50% lo que representa captar en promedio 175 nuevos clientes en el periodo anual.

**Tabla 10**

*Participación de Labati Pizzas en el mercado de pizzas en Cuenca*

<b>Indicador</b>	<b>Estimación actual</b>	<b>Objetivo</b>
Total de demanda semanal en unidades	5250	
Tasa crecimiento en porcentaje del sector	2,38	
Demanda potencial total	49.474	
Demanda Insatisfecha	44.310	
Demanda semanal Labati	25	200
Participación en el mercado	0,48%	15%
Captación de demanda	0,06%	0,50%

*Nota:* Adaptado de “base de datos de Labati Pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

### **Producto.**

El producto principal que ofrece Labati Pizzas es una pizza de estilo contemporáneo elaborada con harina de trigo con alto contenido en proteína y con una fermentación de 48 horas lo cual hace que la masa adquiera un mejor sabor y consistencia. Los ingredientes que se usan provienen tanto de productores artesanales locales, así como de supermercado, manejando un criterio de elección que se basa en seleccionar los ingredientes que aporten el mejor sabor, presentación y diferenciación a la pizza para garantizar la calidad de la misma.



Se optó por ofrecer pizzas de un único tamaño que es 30 centímetros de diámetro puesto que de esa manera se puede optimizar los procesos de producción, se reducen los desperdicios, se facilita el proceso de venta y la gestión de costos.

Según los datos recogidos en la encuesta de gustos y preferencias para clientes de Labati pizzas, los consumidores se fijan principalmente en la calidad y el sabor del producto. Los ingredientes predilectos son el jamón, los champiñones, salami y queso. El estilo de masa preferido es aquel que lleva masa madre debido a la tendencia por la alimentación saludable y de bajos aportes calóricos. Son estos factores los más importantes a tener en cuenta al momento de incorporar algún cambio en el producto actual y para la confección del menú de Labati pizzas, los resultados relacionados a las preferencias de los clientes se pueden consultar en anexos.

Actualmente Labati pizzas tiene ventas aproximadas de 80 pizzas mensuales, lo que representa un 0,48% de participación en el mercado. Para los próximos años se han establecido metas de crecimiento en ventas desde un 5% con el objetivo de llegar a vender 157 pizzas mensuales para el local actual y 650 pizzas con un nuevo local para llegar a un 15% de participación, en escenarios de crecimiento proyectado hasta el 50% para el año 2026.

### ***Preferencias de producto***

Un factor importante para mejorar las cualidades o características del producto estrella de Labati pizzas es tomar en cuenta las recomendaciones de los clientes, durante el estudio de mercado se realizó encuestas a cada uno de los consumidores en donde se consultó sobre las preferencias en cuanto a ingredientes y combinaciones sugeridas con lo cual se puede conocer los ingredientes predilectos del público además

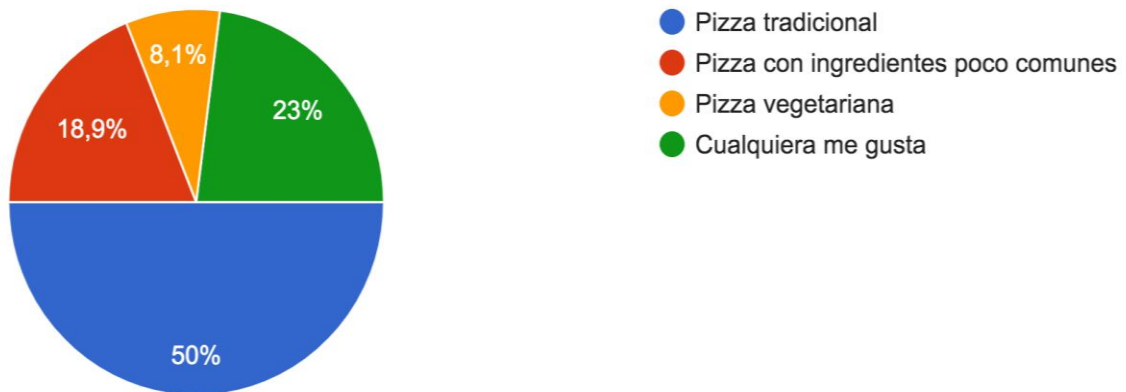
de sugerencias de combinaciones de ingredientes que antes no se hayan tomado en cuenta y que pueden resultar buenas opciones a incluir en el menú.

También se consultó sobre la preferencia en cuanto a aderezos y bebidas para acompañar las pizzas y en base a las respuestas se puede determinar que aderezos son los preferidos del público y que bebidas deben estar presentes en el menú.

Una vez realizadas las encuestas se ha asignado un valor numérico a cada una de las respuestas para medir la cantidad de repeticiones y determinar cuál es la opción preferida. Para el caso de la preferencia general en cuanto pizzas con ingredientes tradicionales o ingredientes poco comunes se obtiene que el 50% de los encuestados prefiere pizzas tradicionales y en segundo lugar se ubica la opción de cualquier tipo de pizza, esto evidencia que la mayoría de consumidores opta por combinaciones tradicionales al momento de realizar el pedido o armar la pizza.

### Figura 11

*Preferencia de los consumidores en cuanto a tipo de pizzas*

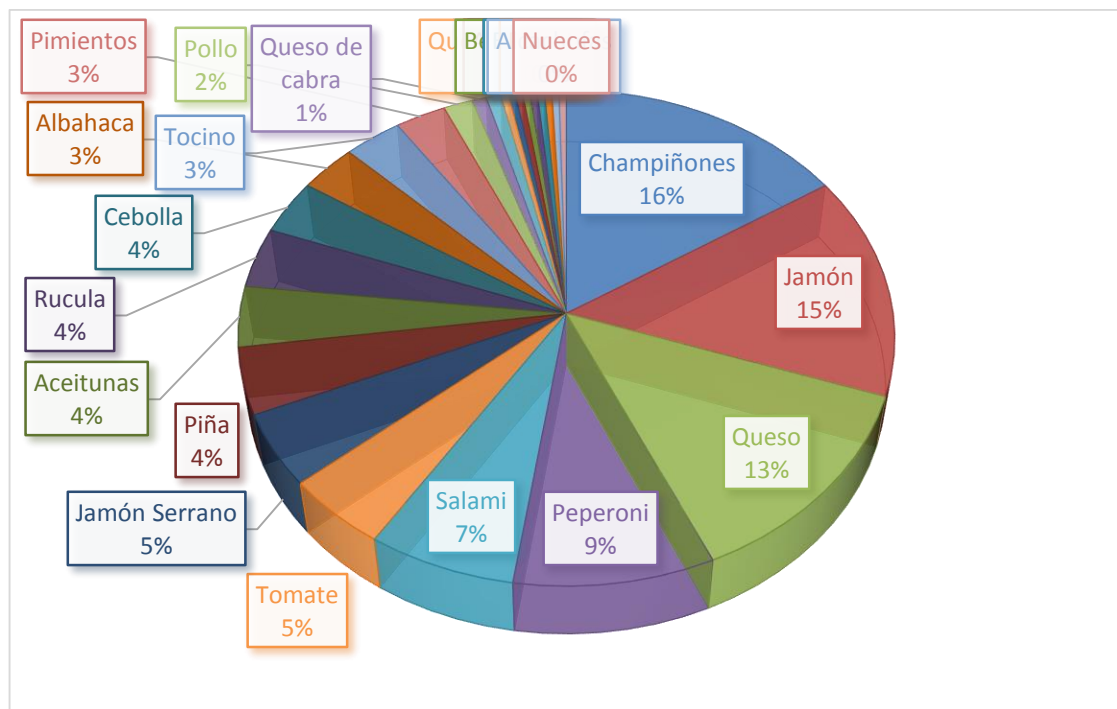


*Nota:* Adaptado de “base de datos Labati Pizzas, 2021”. Derechos reservados de autor.



Una vez definido las preferencias del público es necesario determinar cuáles son los ingredientes tradicionales predilectos para lo cual se consultó sobre que ingredientes debería llevar la pizza dando la opción a responder libremente. Hubo diferentes tipos de respuestas por lo que se asignó un código a cada uno de los ingredientes que se mencionaban para posteriormente cuantificarlos y definir que ingredientes son los más elegidos y en base a este dato definir que combinaciones de pizza no pueden faltar en el menú y que ingrediente es el favorito del público de Labati pizzas.

Una vez contabilizadas las respuestas se obtiene que los champiñones es el ingrediente que más se menciona con un 16% del total de respuestas, le siguen el jamón, queso, peperoni y salami como los ingredientes más pedidos por los consumidores. La combinación de jamón, queso y champiñones es la más mocionada por lo que esta combinación será la pizza llamada Labati clásica que estará permanente mente presente en el menú de la pizzería.

**Figura 12***Ingredientes preferidos de los consumidores de Labati Pizzas*

*Nota:* Adaptado de “datos de Labati pizzas, 2021”. Derechos reservados de autor.

La masa de la pizza es el factor más importante de una buena pizza, existen varios tipos de masa, las hay de estilo tradicional que son elaboradas y horneadas el mismo día, de base gruesa y bordes delgados. Están las masas de larga fermentación que tienen un sabor más concentrado como la pizza napolitana que lleva una fermentación de 2 días, es de base delgada y bordes anchos y aireados, y las masas de estilo contemporáneo, de menor índice glucémico que son elaborados en base a pre fermentos como la masa madre.

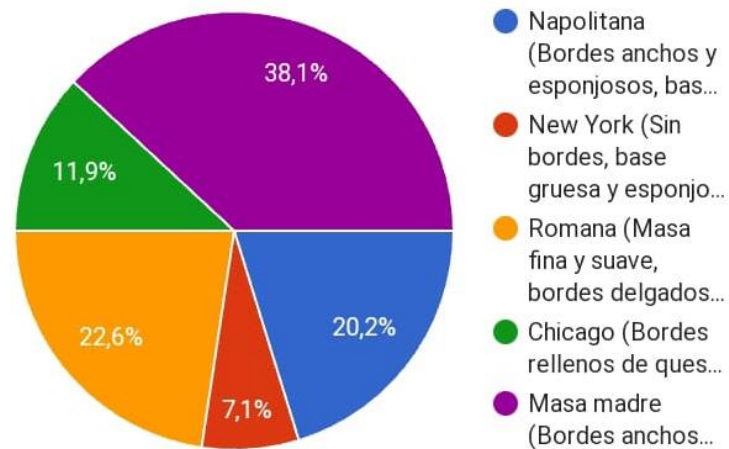
Para determinar cuál es la masa preferida por el público se consultó sobre el tipo favorito de masa en base a 4 opciones previamente definidas, se obtuvo que el 38,1% de consumidores prefiere la pizza elaborada con masa madre que es una masa de larga



fermentación, base delgada y bordes anchos, en segundo lugar, se ubica la masa estilo romana la cual es de estilo tradicional, base fina y bordes delgados.

### Figura 13

*Tipo de masa preferida por los consumidores de Labati Pizzas*

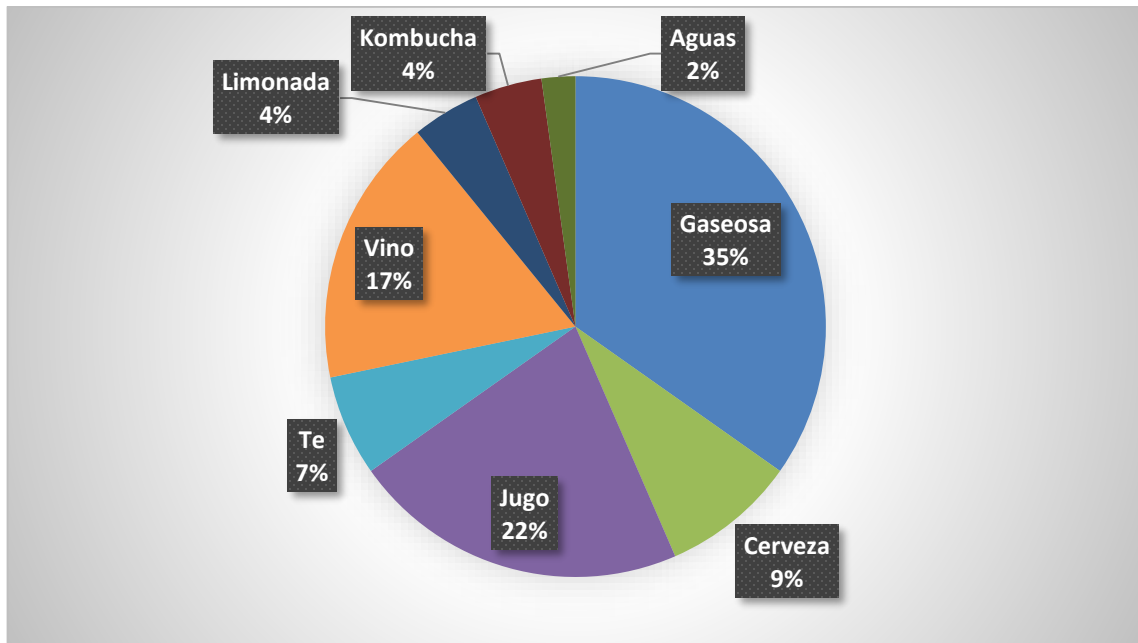


*Nota:* Adaptado de “Base de datos de Labati pizzas, 2021”. Derechos reservados de autor.

En cuanto a bebidas y aderezos que acompañen la pizza los datos de las encuestas arrojaron que la opción predilecta de los consumidores en cuanto a aderezos son la salsa de ají seguido de la salsa de queso y el orégano, mientras que en bebidas la opción preferida de los clientes son las bebidas gaseosas seguidas por los jugos naturales y luego en tercera posición las bebidas alcohólicas como el vino y la cerveza.

**Figura 14**

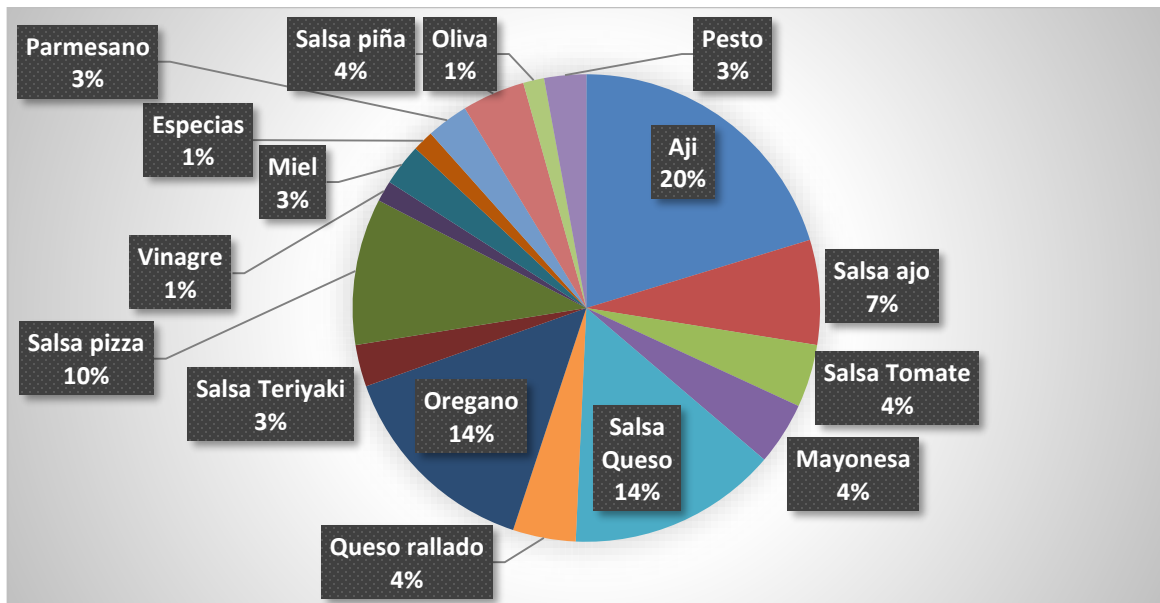
*Bebidas preferidas por los consumidores de Labati Pizzas*



*Nota:* Adaptado de “base de datos Labati Pizzas, 2021”. Derechos reservados de autor.

**Figura 15**

*Aderezos preferidos por los consumidores de Labati Pizzas*



*Nota:* Adaptado de “base de datos Labati Pizzas, 2021”. Derechos reservados de autor.

### **Paquetería**

Labati pizzas se ha caracterizado por presentar una imagen fresca y contemporánea, la caja de pizza es un elemento importante de publicidad e información, así como para para transporte del producto, por lo que se ha optado por escoger un diseño de caja que vaya acorde la propuesta del negocio que se enfoca en ofrecer un producto innovador, diferenciado y creativo.

### **Figura 16**

*Representación gráfica de caja de Labati Pizzas*



*Nota:* fotografía del diseño actual de las cajas para pizza mediana de Labati pizzas.

Tomado de “Base de datos de Labati pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.



### **Plaza.**

La plaza describe el tipo de mercado en el cual se desarrolla la empresa y el segmento o nicho de mercado específico sobre el cual se aplicarán las diferentes estrategias de mercadeo. Según Mankiw (2002, p68), los mercados perfectamente competitivos tienen dos características principales: la primera es que los bienes que se ofrecen son iguales o de características muy similares y la segunda es que los compradores y vendedores son tan numerosos que ninguno de estos actores puede influir significativamente sobre el precio del bien por lo que el mercado es quien define el precio.

Tomando en cuenta estas postulaciones se ha definido que el sector en el cual opera Labati pizzas es un mercado de competencia perfecta por lo que la diferenciación no tiene que venir dada por el precio sino por el producto y el servicio.

Para definir cuáles son los lugares óptimos para abrir un local de pizzas se ha tomado en cuenta tres criterios: la menor concentración de competidores, el nivel de gasto de los consumidores y la mayor densidad poblacional. Los datos extraídos del estudio de estratificación, el mismo que ha sido clasificado de acuerdo a quintiles, permite definir las zonas de mayor densidad poblacional en donde es posible explotar sus características demográficas y geográficas y las zonas más rentables en términos de nivel de gasto de sus habitantes. También es necesario realizar una indagación de cómo está distribuido la competencia en el territorio para determinar las mejores zonas de operación según la oferta.

### ***Zonas de mayor densidad poblacional***

Durante el estudio de demanda se clasificó a los clientes según la zona en donde habitan y la densidad poblacional de la misma. La zona con mayor cantidad de clientes



por kilómetro cuadrado es la parroquia Yanuncay en donde se concentra el 22% de los consumidores, seguido de las parroquias San Sebastián y Sucre. Según el análisis de la densidad poblacional el cual sirve para determinar qué zona es la más densamente poblada y por ende el mejor territorio para ser explotado, se obtiene que la parroquia de San Sebastián la cual está en el noroeste de Cuenca a 800 metros del parque central y va desde la calle Coronel Talbot hasta el final de la avenida Ordoñez Lazo es la que cuenta con mayor densidad poblacional por lo que existe una mayor probabilidad de conquistar un nuevo cliente de entre todas las personas que habitan en torno a los clientes ya conquistados de esa zona, además en ella se concentra el 15% de la demanda potencial y el 14% de la oferta de pizzerías. La parroquia Yanuncay es la parroquia con mayor población en la ciudad y en donde habitan la mayoría de consumidores de la pizzería con un 22% del total y se concentra el 10% de la oferta total por lo que resulta también un sector interesante para abrir un nuevo punto de producción y expendio.

**Tabla 11***Clasificación de parroquias según oferta y demanda*

<b>Parroquia</b>	<b>Clientes</b>	<b>Competidores</b>	<b>% demanda</b>	<b>% oferta</b>
Yanuncay	32	9	22%	10%
San Sebastián	22	12	15%	14%
Sucre	19	11	13%	13%
Huayna Cápac	19	5	13%	6%
El Batan	14	1	9%	1%
Machangara	11	5	7%	6%
Bellavista	8	7	5%	8%
Cañaribamba	5	4	3%	5%
El Sagrario	1	14	1%	16%
El Vecino	2	4	1%	5%
Gil Ramirez	2	4	1%	5%
Hermano Miguel	1	1	1%	1%
Monay	6	2	4%	2%
San Blas	6	1	4%	1%
Totoracocha	1	6	1%	7%

*Nota:* Adaptado de “base de datos de Labati Pizzas” 2021. Derechos reservados de autor.

Tras realizar un estudio de la oferta se ha podido evidenciar las zonas con mayor concentración de pizzerías en la ciudad. La parroquia el Sagrario ubicada en el centro histórico desde las calles Antonio Vega Muñoz hasta la Av. 12 de abril es la zona con mayor cantidad de competidores con un 16% que representan 14 establecimientos. Esta parroquia es el área comercial más concurrida de la ciudad desde las 9h00 hasta las 18h00, las pizzerías más grandes que se ubican en este sector son: Pizza house, La



Fornace, Fabianos, Cresly pizzería y Pizzo Tres urbano, siendo la pizzería Fabianos la que más gente puede recibir con aproximadamente 70 personas. Las pizzerías más baratas son “Santo cielo pizza” y “Pizza XL” en donde se puede encontrar rodajas de pizza desde \$1, mientras que las pizzerías como Pizzo tres y Pizzo tres el precio promedio de sus cartas se ubica alrededor de \$10 por persona.

Actualmente la zona del centro histórico está copada de establecimientos de comida, el costo promedio de un local para 25 personas ronda alrededor de \$500 y hay que tener en cuenta que la mayoría de locales en arriendo no cuentan con zonas de parqueo para vehículos.

Labati pizzas actualmente se encuentra ubicada y funcionando como una cocina oculta en la parroquia el Sagrario en las calles Bolívar y Hermano Miguel, los competidores que rodean al negocio son La Fornace, Cresly pizza, Pizza XL, pizza de Rocco y la Focaccia pizza. Las ventajas de esta ubicación son que existe una alta circulación de personas y vehículos durante todo el día y se tiene cerca a todos los proveedores de materia prima, las desventajas son la falta de parqueadero para vehículos y costos altos de arriendo.

Las parroquias San Sebastián y Sucre son las 2 zonas luego del Sagrario con más competidores establecidos. En la parroquia San Sebastián se encuentran 12 establecimientos entre los más importantes están Fabianos pizza, Piatto y la Fornace, todos estos locales son sucursales de los locales principales y cubren el área de la Av. Ordoñez Lasso y Avenida de las Américas.

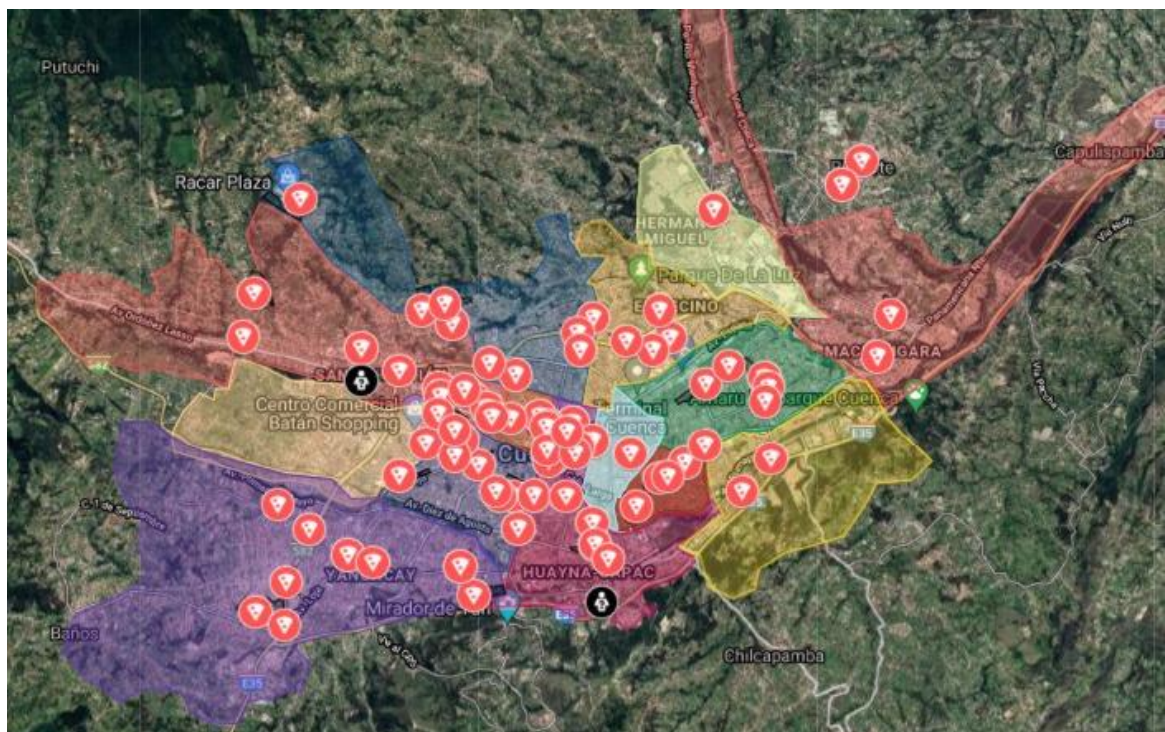
Las parroquias Sucre y Huayna Cápac con 11 establecimientos cada una cubren las zonas del estadio, la avenida Remigio Crespo y el coliseo mayor que están entre las zonas comerciales más importantes de la ciudad, en este sector se ubican las

franquicias internacionales de pizza como Pizza hut, Domino's pizza y Papa Jhon's. El estudio de estratificación indica que en estas zonas se encuentra el 33% de clientes conquistados, en ella se emplazan establecimientos de primera categoría y tiene cerca mercados y centros comerciales por lo que se considera una plaza óptima de ubicación.

El estudio de la oferta también evidencia que parroquias grandes como el Batán que cubre el noreste de la ciudad desde el coliseo Jefferson Pérez hasta San Joaquín tiene una baja cantidad de pizzerías, únicamente 2 en un área de 10km cuadrados.

### Figura 17

*Estratificación de la oferta de pizzerías en Cuenca*



*Nota:* Georreferenciación de la oferta de pizzerías en el mapa de la ciudad de Cuenca dividida en 15 parroquias urbanas. Derechos reservados de autor.

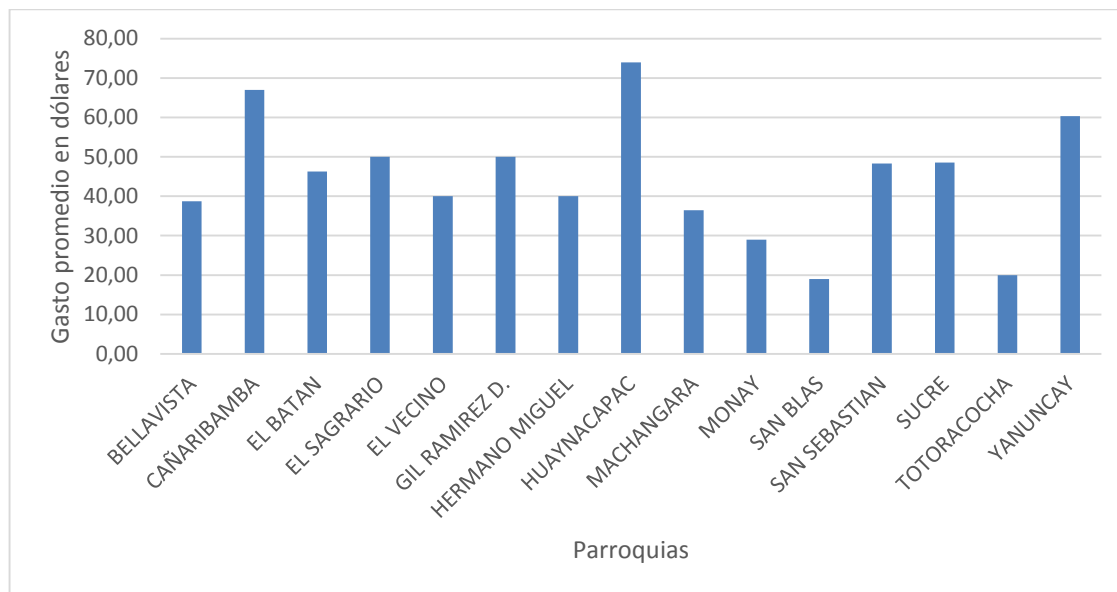


### ***Zonas de mayor poder adquisitivo***

Entre las preguntas realizadas en las encuestas a los clientes de Labati pizzas, se consultó cuanto fue el gasto aproximado en comida a domicilio en el último mes, con este dato se puede estimar la capacidad adquisitiva de los consumidores y mediante la clasificación de la demanda por su nivel de gasto y su ubicación se ha podido determinar las zonas en donde se encuentran los clientes con mayor capacidad de gasto y por ende que parroquias son las más rentables en términos de poder de gasto de sus habitantes.

**Figura 18**

*Clasificación de parroquias por poder adquisitivo*



*Nota:* Adaptado de “Base de datos de Labati pizzas” 2021. Derechos reservados de autor.

Como se aprecia en la figura 18 las parroquias con mayor poder de gasto según los datos de las personas que las habitan son: Huayna Capac, Cañaribamba y Yanuncay. Siendo la parroquia de Huayna Capac en la que sus habitantes tienen la

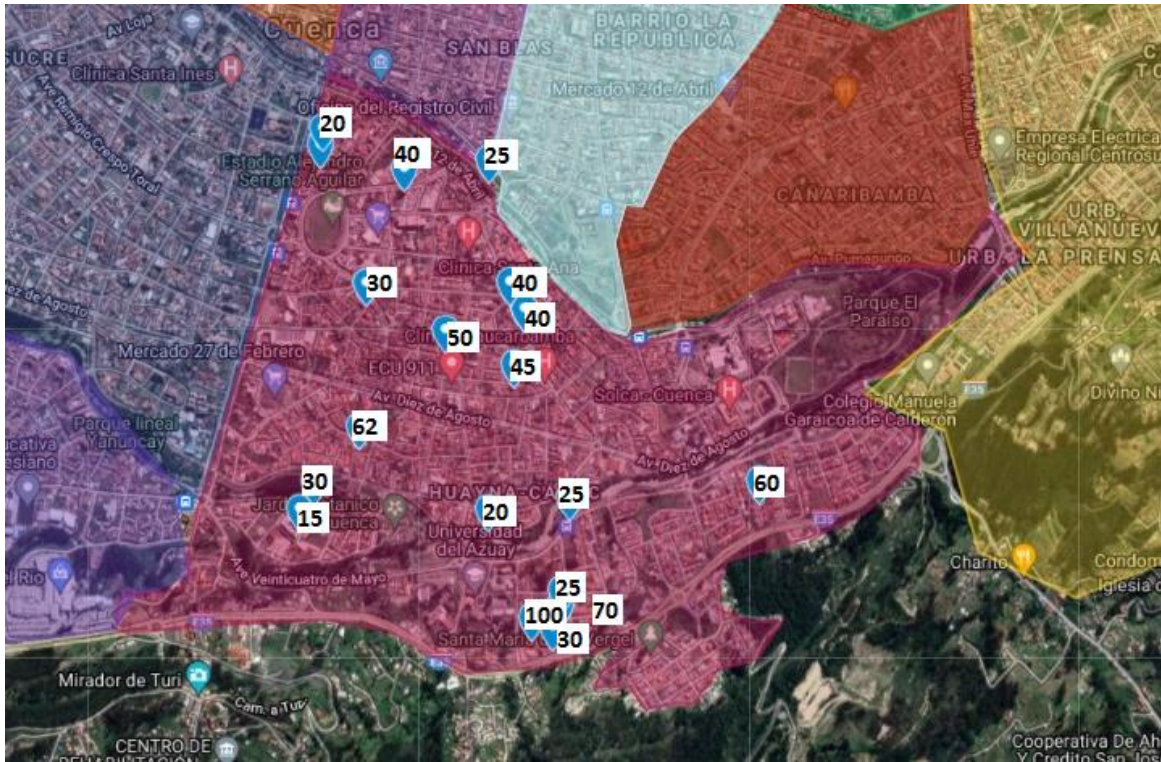


mayor capacidad de gasto el cual es en promedio 72 dólares por persona mensualmente.

Se evidencia que en esta parroquia están ubicadas centros comerciales, universidades y pizzerías que tienen un precio promedio de 12 dólares como la pizza de Juanja, Papa Jhons y Napoletana pizza, en donde su clientela son personas de estatus económico medio y medio alto. En esta parroquia se ubican el 13% de clientes siendo la tercera parroquia con mayor concentración y el 6% de los competidores distribuidos en la zona que colinda con la avenida 10 de agosto, por lo que la zona alrededor de la universidad del Azuay no cuenta actualmente con una oferta de pizzerías que cubran la demanda de los habitantes de ese sector que tiene una alta densidad poblacional y un alto poder adquisitivo, por lo que este sector entre las avenidas 27 de febrero y avenida 24 de mayo es una opción prometedora para aperturar un local de Labati pizzas o un nuevo punto de expendio.

**Figura 19**

*Distribución de clientes según nivel de gasto en la parroquia Huayna Capac*



*Nota:* Adaptado de “Base de datos de Labati pizzas” 2021. Derechos reservados de autor.

### 2.3 Análisis de encuestas a clientes

Como parte del estudio de mercado fue necesario realizar entrevistas a todos los clientes conquistados de Labati Pizzas que conforman la demanda efectiva del negocio y de los cuales se recibe la retroalimentación y sugerencias que permitirán ofrecer un servicio acorde a las expectativas, además a través de las preguntas realizadas se puede dar respuesta a las variables que se desprenden de la matriz de Porter la cual es base del plan de negocios y sobre la cual se han estructurado las metodologías de investigación de mercado.



Las encuestas llevan nombre de “Formulario de preguntas sobre gustos y preferencias para clientes de Labati Pizzas”, están construidas en base a 30 preguntas de las cuales 15 preguntas se desprenden del análisis de la matriz de Porter vista en el primer capítulo y el resto de preguntas fueron extraídas de los cuestionamientos que se presentan durante la operación del negocio que si bien no forman parte del estudio de la matriz de Porter sirven para determinar el sentimiento del consumidor y sus preferencias en detalle. El universo de encuestados está conformado por 175 personas las cuales son clientes actuales del negocio y las encuestas fueron realizadas a través de las plataformas Koobo Toolbox y Google formularios mediante un link que fue enviado a todos los prospectos para que registren sus respuestas.

### ***2.3.1 Variables extraídas de la matriz de Porter para el estudio de demanda***

Del estudio de las fuerzas de Michael Porter se extrajeron 8 preguntas relacionadas con la demanda efectiva con las que se puede cuantificar variables como: la fidelidad del cliente y el grado de diferenciación del producto percibido que corresponden a la fuerza de amenaza de productos sustitutos, el grado de valor percibido y los gustos y preferencias de los consumidores con respecto a las pizzas y a las pizzerías que corresponden a la amenaza de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes.

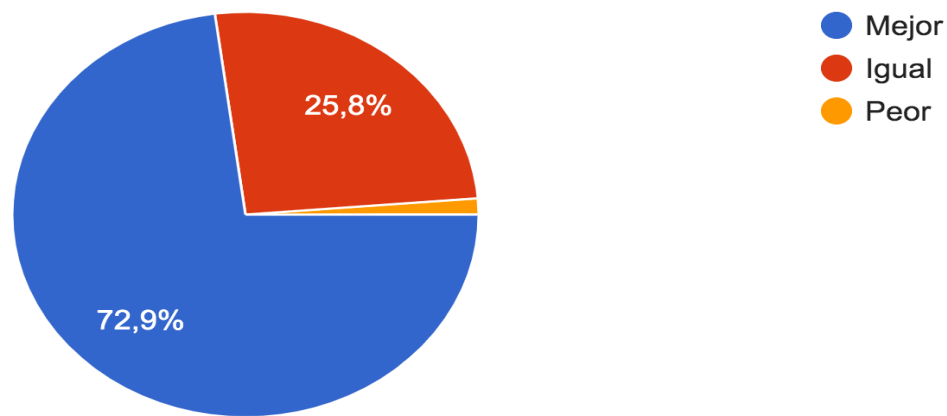
#### **Lealtad a la marca.**

Una de las fuerzas de Porter es la amenaza de nuevos competidores a partir de ella se puede determinar variables como la lealtad de la marca, la curva de aprendizaje, diferenciación del producto, entre otras. Para analizar la lealtad a la marca por parte de los consumidores se han tomado en consideración 3 preguntas.

- 1- ¿En comparación con la competencia la pizza de Labati es de mejor, igual o peor calidad?
- 2- ¿Cuán probable es que recomienden Labati pizzas?
- 3- ¿Cuán probable es que vuelvan a comprar en Labati pizzas?

### Figura 20

*Percepción de calidad de la pizza por parte de clientes de Labati Pizzas*

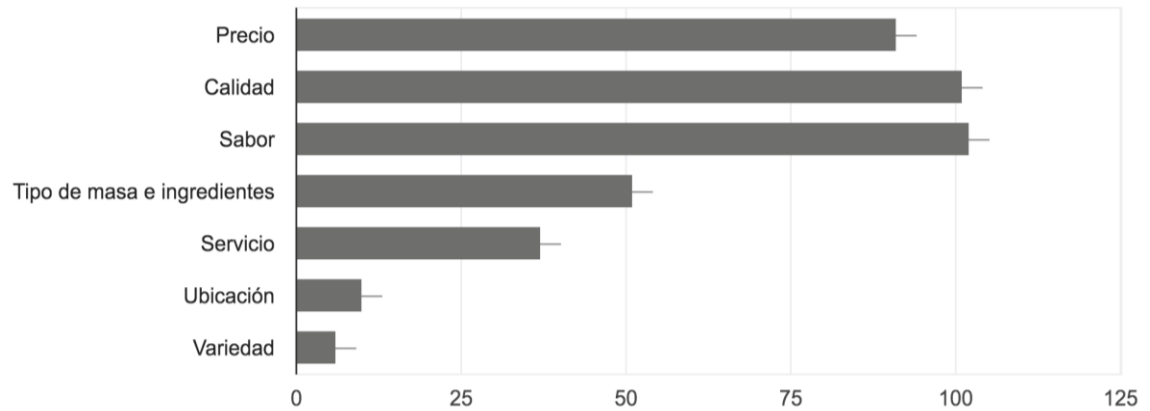


*Nota:* Adaptado de “base de datos Labati Pizzas” 2021. Derechos reservados de autor.

La mayoría de consumidores consideran que la pizza de Labati tiene una mejor calidad en comparación a la competencia, al momento de ordenar una pizza se fijan sobre todo en calidad y precio por lo que la opción de Labati pizzas es tomada en cuenta.

### Figura 21

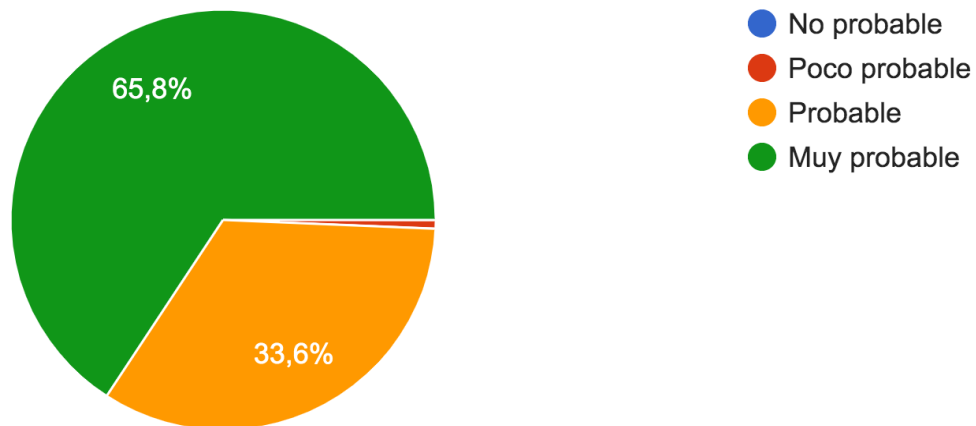
*Factores que consideran los consumidores antes de comprar pizza*



*Nota:* Adaptado de “base de datos Labati Pizzas” 2021. Derechos reservados de autor.

### Figura 22

*Probabilidad de recompra por parte de los consumidores de Labati Pizzas*

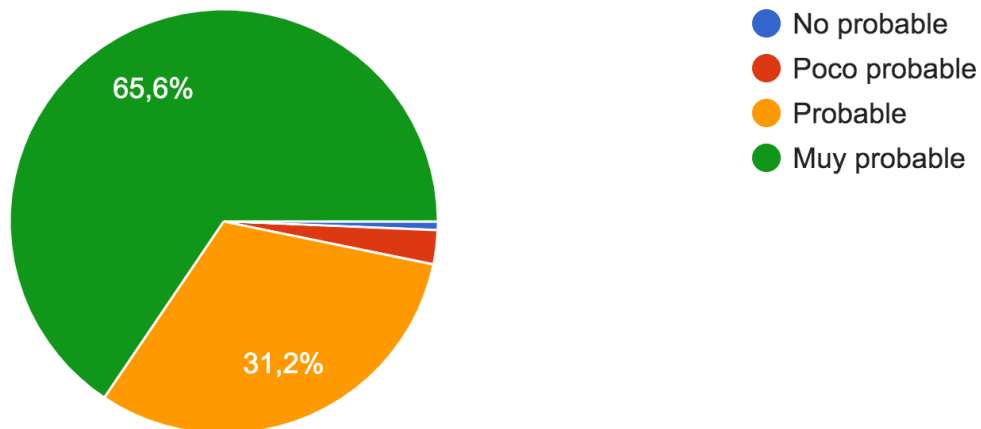


*Nota:* Adaptado de “base de datos Labati Pizzas, 2021”. Derechos reservados de autor.

Las encuestas a los clientes de Labati pizzas demostró que la mayoría de clientes quedaron satisfechos con el servicio y el producto, el 65% de personas está dispuesto a volver a comprar en una próxima oportunidad y recomendar la pizza de Labati, además se determinó que la mayoría de consumidores se enteró de la marca pizzería Labati mediante la recomendación de un amigo o familiar y esto denota que las recomendaciones de boca a boca han sido las que más han influenciado en el crecimiento de nuevos clientes para el negocio.

### Figura 23

*Probabilidad de recomendación de los consumidores de Labati Pizzas*



*Nota:* Adaptado de “base de datos Labati Pizzas” 2021. Derechos reservados de autor.

### 2.3.2 Conclusiones de Estudio de Mercado

Mediante el estudio de mercado y el análisis de encuestas a clientes se ha podido determinar la demanda potencial y las preferencias y gustos de los clientes de Labati pizzas, se ha comprobado que el producto que se ofrece supera las expectativas



del cliente, es percibido como de buena calidad y el precio está por debajo del punto de equilibrio entre lo que quiere la oferta y lo que dispone la demanda por lo que es factible subir el precio si se mantiene la calidad.

Se ha podido analizar cómo está distribuido el mercado en la ciudad, la oferta de pizzerías está mayormente concentrada en las zonas céntricas, mientras que la mayoría de clientes están distribuidos en la zona noreste de la ciudad en donde se ubican 26% de los competidores. La mayoría de clientes opta por pedir pizza a domicilio que visitar el local y los días preferidos para pedir pizza son de viernes a domingo.

El producto de Labati pizzas es percibido como diferenciado de la competencia, la mayoría de consumidores opta por pizzas de estilo tradicional siendo la pizza con jamón, queso y champiñones la favorita del público en general. El estilo de masa predilecto es el de masa madre ya que se lo percibe como más saludable y adaptado a las nuevas tendencias. Las estrategias diferenciadoras se deben aplicar en el servicio y la experiencia en general, se deben tomar en cuenta factores importantes como el tiempo de entrega y el costo de envío ya que la mayoría de quejas vienen dadas por este factor.

La publicidad del negocio es un punto que se debe poner atención para conseguir las metas de crecimiento del negocio, se ha podido establecer una estrategia de contenido mensual con la cual se puede contrastar la cantidad de interacciones que generan las publicaciones con el objetivo de alcance y el presupuesto y se ha puesto como eje de contenido el aporte de valor y la retención de marca en la mente de los consumidores.

El estudio de mercado arrojó datos sobre el crecimiento económico en el país durante y después de la llegada de la pandemia al mundo, se evidencio que el año 2020





fue un año duro para los negocios y la economía, registrando un decrecimiento importante en torno al 30% en comparación al año anterior. En el año 2021 los datos muestran que la economía poco a poco se va reactivando por lo que las personas empiezan a gastar más y se abren nuevos establecimientos, han aparecido competidores importantes en el mercado de pizzerías en la ciudad y las nuevas tendencias de consumo saludable es un factor a tener en cuenta para diferenciarse.

De acuerdo a los objetivos planteados para el estudio de mercado se pudo establecer como está compuesta la demanda y su distribución a lo largo del territorio en donde se obtuvo que la mayoría de clientes se concentran en la parroquia Yanuncay mientras que parroquias como Huayna Capac y Bellavista son zonas con alto poder adquisitivo y en sectores como el Batán y San Blas son puntos en lo que es factible emplazar nuevos puntos de expendio para cubrir la demanda insatisfecha. De la misma forma se pudo establecer la composición de la oferta y su distribución en el territorio, se obtuvo el precio promedio, la cantidad estimada de pizzas vendidas cada semana y el porcentaje de participación en el mercado, datos con los que se puede desarrollar un *cuadro de mando* que este adaptado al contexto actual y sobre el cual desarrollar estrategias que permitan aumentar el posicionamiento de la marca.

Es necesario explicar que el término cuadro de mando hace referencia a una estructura estratégica detallada que establece los mandos superiores e inferiores quienes trabajaran en pro de conseguir los objetivos propuestos y a su vez consolida los datos y la información extraída del estudio de mercado con el fin de establecer los problemas encontrados, las alternativas o soluciones propuestas, las estrategias de mercado que deben ser aplicadas, las metas que se aspira alcanzar con la ejecución de las estrategias y las diferentes responsabilidades que tiene cada uno de los miembros de la empresa para la consecución de los objetivos del cuadro de mando.



## CAPÍTULO III

### 3 Organización y Manual de procesos operativos

Como parte esencial del plan de negocios es necesario realizar un análisis de los aspectos estructurales de la empresa como lo son la organización, las funciones de los colaboradores, la estrategia de menú y la gestión por procesos operativos la cual será consolidada en un manual de flujogramas de procesos que tiene como objetivos el mejoramiento en la calidad del servicio, el uso eficiente de los recursos, la correcta atención al cliente y el posicionamiento de la marca en la mente del cliente así como también estructurar una guía para la estandarización de los procesos en búsqueda de aplicar estrategias que se alineen a la corriente de la administración de calidad que provea de un sistema efectivo y eficiente para garantizar el correcto funcionamiento de la área de producción y la atención al cliente.

Luego de un año de funcionamiento se han experimentado diferentes momentos que evidencian deficiencias en los tiempos de respuesta, errores de comunicación, desperdicio de materiales e insumos y falencias en los procesos de producción y atención al cliente, por lo que en Labati pizzas se ha decidido realizar un diagnóstico de la empresa para identificar, describir y secuenciar las actividades clave que conforman el proceso de promoción, atención, venta y post venta lo que permitirá a su vez plasmar una propuesta técnica que será utilizada para optimizar el funcionamiento del negocio y cumplir las metas del plan de negocios.

#### 3.1 Conceptos básicos

Las organizaciones deben integrar dos conceptos a sus actividades productivas, el sistema el cual hace referencia a las normas y procedimientos ordenados que forman el motor productivo del negocio y la gestión que consiste en una labor analítica, creativa y consecuente de los procesos que son el medio que utilizará la organización para dar



cumplimiento a los objetivos planteados (Bravo, 2009, p26). Con estos conceptos se puede definir el que, el porqué, el cómo, y el cuándo de las acciones que se lleven cabo.

La gestión por procesos tiene como objetivo principal el optimizar el funcionamiento de la empresa mediante la minimización del error humano en las actividades claves, la intercomunicación entre las diferentes áreas del negocio, dictando a todos los colaboradores las características y especificaciones de sus funciones, actuando como una herramienta para la administración de la infraestructura, materiales, recursos y operaciones de una organización (Bravo, 2009, p). Al mismo tiempo de estandarizar el flujo continuo de materiales, actividades e informaciones que ejecuta la empresa como respuesta a la demanda del mercado

### ***Objetivos del manual de procesos operativos***

- 1- Identificar y definir los procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo de Labati pizzas
- 2- Mejorar la actividad del negocio desde el incremento de la satisfacción del cliente.
- 3- Optimizar el flujo de operaciones del negocio y la eficiencia de los costos.

### **3.2 Análisis de la empresa**

En el análisis de la empresa se abordan los temas referentes a la ubicación y tamaño del negocio, la estructura organizacional, la disponibilidad de recursos humanos y materiales y los procesos operativos para llevar a cabo la actividad propia del negocio.

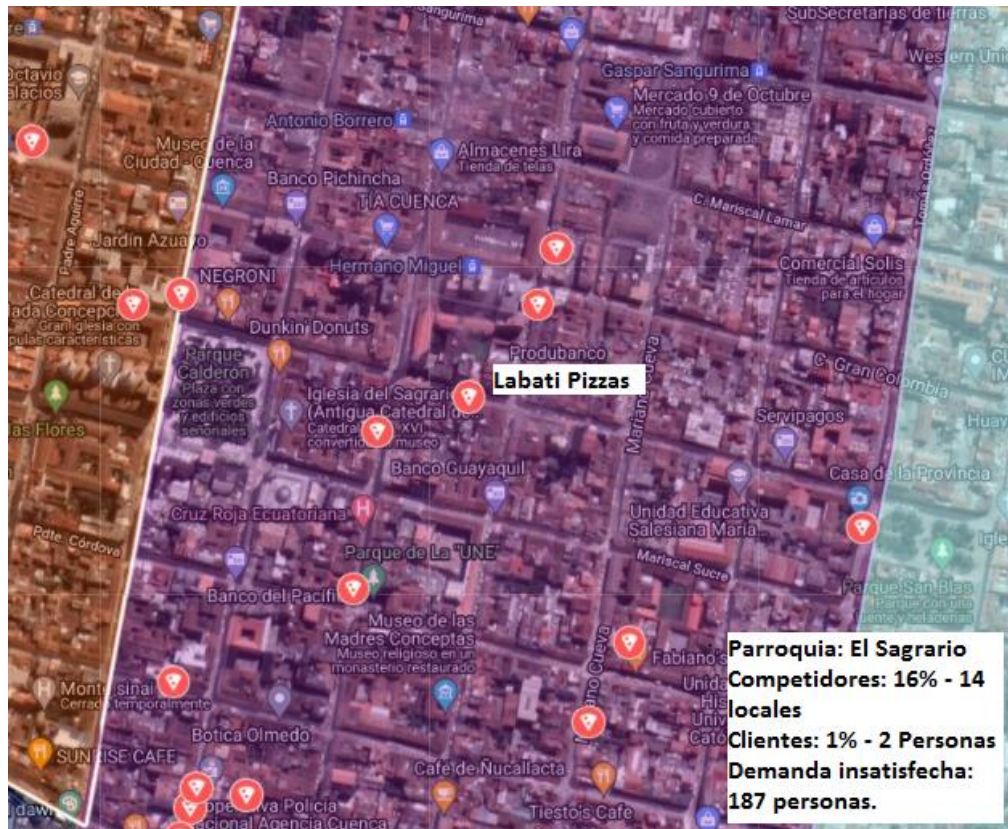
#### ***Ubicación***

Como primer factor a tener en cuenta se considera la ubicación siendo esta determinante para el posicionamiento de la marca. Labati pizzas cuenta con un local de producción y distribución adaptado como una cocina oculta que se promociona en la



web y desde donde se preparan las pizzas y se distribuyen a domicilio y/o para pasar retirando. El local está ubicado en las calles Bolívar 6-33 y Hermano Miguel, parroquia el Sagrario.

Esta ubicación es estratégica debido a la fácil accesibilidad para los clientes, la cercanía con todos los sectores importantes de la ciudad, cercanía con mercados, centros comerciales, cajeros y espacio para estacionamiento, lo cual es de vital importancia para el aprovisionamiento oportuno de materia prima y menor costo en envíos y encargos con motorizados. En el estudio de la distribución de la oferta se aprecia que esta parroquia es la más competidores concentra con un 16% mientras que a su vez es la que menos clientes aporta al negocio por lo que es necesario analizar otros puntos de expendio en donde se pueda cubrir la demanda no satisfecha.

**Figura 24***Ubicación georreferenciada de Labati Pizzas*

*Nota:* Adaptado de “Base de datos de Labati pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

### ***Puntos de expendio***

Se ha denominado puntos de expendio a aquellas ubicaciones que tras realizar el estudio de mercado se ha determinado que son sectores en donde es factible emplazar un nuevo punto de producción y distribución de Labati pizzas ya sea en formato de local tradicional o como una cocina oculta, con el fin de captar la demanda no conquistada y aprovechar la oportunidad de abrir mercado en esas zonas que se ha visto que existe una baja concentración de competidores.

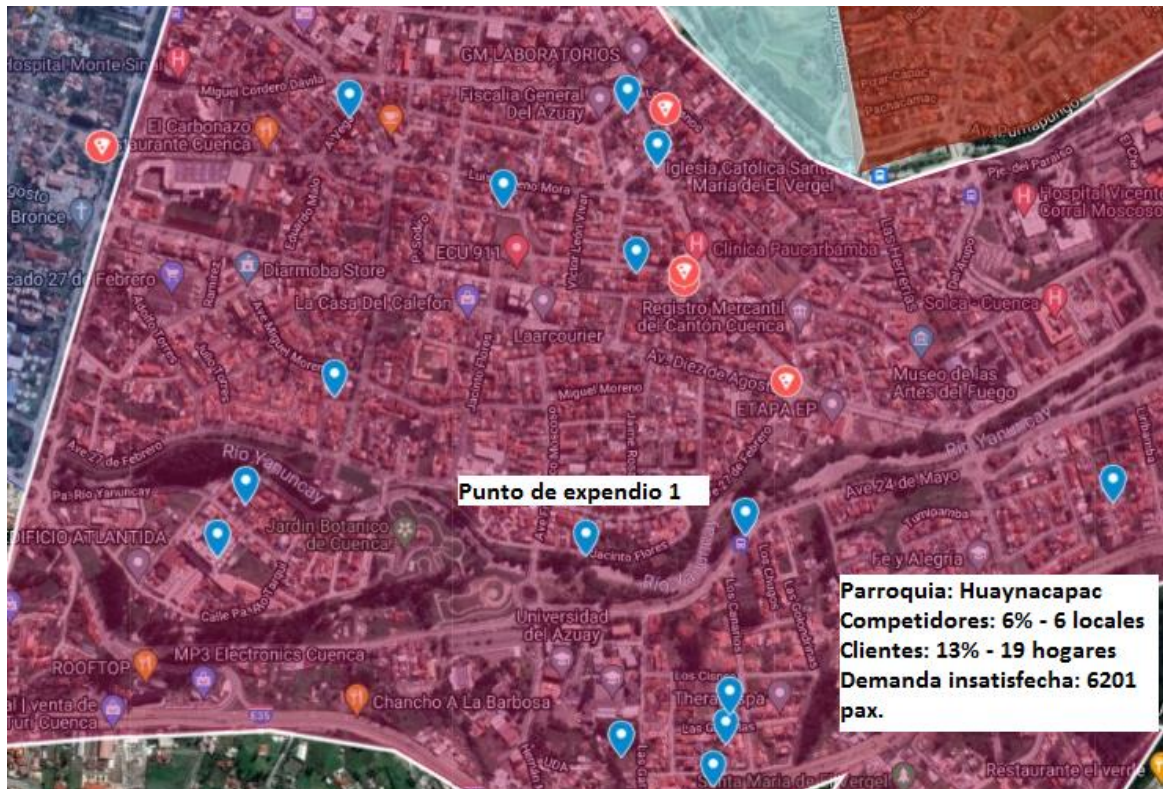


El estudio de la oferta arrojó que la parroquia Huayna Capac es una zona en donde están concentrados el 13% de los clientes y son aquellos con mayor poder adquisitivo como se aprecia en la Figura 19, mientras que, como se ve en la Tabla 13 en este sector se encuentra el 6% de los competidores. La zona que comprende los alrededores de la Universidad de Azuay es una zona que alberga consumidores de alto poder adquisitivo, pero no hay oferentes cercanos que cubran la demanda de este sector por lo que se concluye que puede ser un buen punto de expendio para Labati pizzas.

La parroquia San Blas se considera un sector factible para emplazar un segundo punto de expendio. El análisis de la oferta arrojó que esta parroquia es altamente poblada y poco explotada, los datos muestran que aquí se concentra apenas el 1% de clientes y el 1% de competidores lo que representa una pizzería para un área de 5,41 km<sup>2</sup>. Tras indagar entre diferentes locales se determinó que en la esquina de las calles Alfonso Jerves y Miguel Ángel Estrella es un punto óptimo para un nuevo punto de expendio ya que el costo de arriendo es reducido, cubre una zona importante del sector en donde se encuentran parqueaderos, tiendas comerciales, el registro civil y además una alta densidad poblacional al estar rodeado mayormente por viviendas.

**Figura 25**

Mapa georreferenciado de punto de expendio 1 de Labati Pizzas



*Nota:* Adaptado de “Base de datos de Labati pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

### ***Distribución de espacios en área potencial bajo estrategia con local físico.***

La distribución de espacios hace referencia al espacio físico mínimo que es necesario tener disponible para el funcionamiento de la empresa en un potencial establecimiento físico para atención al cliente. Este es un análisis logístico de lo que se debe aplicar para establecer estrategias en caso de emplazar un local físico, en relación a este espacio se deben adecuar áreas para la atención al cliente, para producción y almacenaje.

De acuerdo al estudio de la demanda se determinó el alcance de la demanda proyectada y en contraste con las cantidades actuales vendidas semanalmente que



rondan las 28 unidades en promedio, se ha tomado este valor como el número de asientos mínimos que debería tener el área de atención al cliente en un local físico distribuidos en un área de 25m<sup>2</sup> en donde se asigna un espacio de 3,50 m<sup>2</sup> por cada mesa con 4 asientos cada una, con un total de 7 mesas con 28 asientos para los consumidores.

Para el área de cocina y producción se debe tener en cuenta que debe haber espacio para ubicar 3 mesas de trabajo de 2,50 metros de largo x 1 metro de ancho, 2 frigoríficos, maquinaria para pizzería y utensilios de cocina, hornos y amasadora, cocina de 4 hornillas y estanterías. Para esta área se debe destinar un espacio mínimo de 17m<sup>2</sup>.

Para el área de bodega en la cual se ubicarán 3 estanterías en donde se almacena materia prima, materiales de limpieza e insumos, se deberá destinar un espacio mínimo de 10m<sup>2</sup>.

**Tabla 12**

*Distribución de espacios en local físico de Labati Pizzas*

<b>DIMENSIÓN m</b>	<b>AREA m<sup>2</sup></b>	<b>DISPOSICIÓN</b>
<b>Área de servicio</b>		
3,5m x 4	25 m <sup>2</sup>	7 mesas – 28 asientos
<b>Área de producción</b>		
2,5m x 3	7,5m <sup>2</sup>	Mesas de trabajo
2,5m x 3	7,5m <sup>2</sup>	Equipos de cocina
1,2m x 2	2,4m <sup>2</sup>	Estanterías y utensilios
<b>Área de almacenamiento</b>		
2,5m x 4	10m <sup>2</sup>	Estanterías e insumos
<b>Total, área proyectada:</b>	<b>52m<sup>2</sup></b>	



**Disponibilidad de materia prima e insumos**

Labati pizzas lleva un año de funcionamiento en la ciudad de Cuenca, en este tiempo se ha generado una base de proveedores de materias primas e insumos los cuales han cumplido con los criterios de selección para asegurar que los productos que se usan sean de la mejor calidad y a un precio justo. La empresa maneja el sistema *justo a tiempo* con el cual se puede evitar o minimizar el costo derivado de desperdicios, caducidad o descomposición de los insumos que en su mayoría son perecederos, al realizar un reabastecimiento de manera semanal se puede obtener siempre productos frescos y la frecuencia de rotación permite no tener sobre almacenamiento en bodega. A continuación, se detalla los proveedores, la frecuencia de pedido y la forma de pago acordada.

**Tabla 13***Listado de proveedores y frecuencia de pedido*

<b>Proveedor</b>	<b>Insumo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Forma de pago</b>
Proveedor 1	Quesos	Semanal	Crédito Mensual
Proveedor 2	Embutidos	Semanal	Crédito Mensual
Proveedor 3	Harina	Mensual	Contado
Proveedor 4	Champiñones y enlatados	Semanal	Contado
Proveedor 5	Especias	Mensual	Contado
Proveedor 6	Deshidratados	Trimestral	Contado
Proveedor 7	Vegetales	Semanal	Contado
Proveedor 8	Bebidas	Mensual	Contado
Proveedor 9	Cajas de pizza	Trimestral	Contado
Proveedor 10	Materiales	Mensual	Contado
Proveedor 11	Faltantes diarios	Diario	Contado



Es importante evaluar y seleccionar los proveedores que favorezcan el enfoque de la empresa y que aporten al mejoramiento del desempeño, calidad, sabor, precios y servicio en general. Los criterios de selección en los que se basa la selección de proveedores son los siguientes:

**Precio:** Los precios de los productos deben estar acorde a los precios actuales de mercado sin que la posición del proveedor ejerza alguna práctica de monopolio, abuso de posición de dominio o cualquier práctica de competencia desleal.

**Calidad:** La calidad de las materias primas es fundamental por lo que todos los productos deben pasar por un proceso de verificación de los siguientes requisitos:

- Registro sanitario
- Fechas de elaboración y caducidad
- Empaque limpio y adecuado

**Puntualidad de entrega:** Labati pizzas funciona con el sistema “*just in time*” por lo que es importante que los proveedores sean cumplidos y organizados al momento de recibir y entregar el pedido a las horas acordadas.

**Política de cambios y devoluciones:** En caso de que cualquier producto recibido no cumpla con los lineamientos de selección el proveedor deberá ofrecer la garantía de cambio o devolución.

Una vez seleccionados los proveedores se realizarán pruebas de desempeño en donde se evaluarán cada uno de los pedidos mediante una ficha de recepción en la cual se anotan detalles y observaciones con el objetivo de llevar un registro detallado de pedidos y proveedores.



**Tabla 14**

*Registro de pedidos y recepción Labati Pizzas*

<b>REGISTRO DE PEDIDOS Y RECEPCIÓN</b>						
<b>Proveedor</b>	<b>Descripción pedido</b>	<b>Observación</b>	<b>Pago</b>	<b>Fecha pedido</b>	<b>Fecha recepción</b>	<b>Firma responsable</b>

Para llenar este registro de pedidos y recepción se considerará:

- Fechas de pedido y entrega
- Pago realizado
- Observaciones realizadas
- Calidad del producto
- Lineamientos de recepción
- Asistencia oportuna

***Análisis de capacidad actual instalada***

Para realizar el análisis de la capacidad actual instalada se utiliza la información de ventas a lo largo de un año para determinar los meses de mayor movimiento y la cantidad de pizzas producidas durante esos periodos, además de utilizar la información del proceso de elaboración y tiempos de entrega, con lo cual se puede obtener el dato de la capacidad del horno por hora y los procedimientos que toman más tiempo.

**Tabla 15***Tabla de Ventas Septiembre 2020 – Septiembre 2021*

<b>Mes</b>	<b># Pizzas</b>	<b>Costo de venta</b>	<b>Ventas</b>	<b>Gastos</b>
sep-20	155	585,93	1193	489
oct-20	142	540,20	1129	714
nov-20	113	428,84	919	709
dic-20	156	585,07	1183	938
ene-21	97	373,23	790	686
feb-21	88	339,42	707	787
mar-21	107	408,45	832	999
abr-21	102	355,53	723	865
may-21	92	346,61	704	593
jun-21	104	392,89	801	839
jul-21	80	302,78	637	567
ago-21	52	202,60	436	328
sep-21	65	237,27	518	618
<b>Total</b>	1353	5098,83	10572,00	9132,00
<b>Promedio mensual</b>	104	392	813	702

*Nota:* Adaptado de “Base de datos de Labati pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

Los datos expuestos en la tabla anterior corresponden al histórico de ventas a lo largo de un año de funcionamiento y sirven para dar un vistazo rápido al rendimiento del negocio, serán analizados detenidamente en el contexto del estudio financiero a lo largo del capítulo cuatro.

**Tabla 16***Rendimiento de hornos por hora*

Horno	Tamaño pizza	Capacidad	Tiempo/ Minutos	Rend./Hora
Industrial pequeño	Mediana 30cm	6	25	12
Ooni 12 fuego	Mediana 30cm	1	5	10
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>30</b>	<b>14</b>

**Tabla 17***Tiempos de recepción y entrega de pedidos*

Descripción	Tiempo/Minutos/1 pizza	Tiempo 3 pizzas
Toma de orden	2,30	2,30
Armado de pizza	5,45	8,10
Horneado a fuego	7,20	15,10
Porcionado	1,00	2,20
Empacado	0,50	2,10
Personas	1	1
<b>Total tiempo de preparación</b>	<b>16,45</b>	<b>31,7</b>
<b>Entrega a domicilio</b>	<b>15,00</b>	<b>15,00</b>
<b>Total recepción y entrega de pedido</b>	<b>31,45</b>	<b>46,80</b>

*Nota:* Adaptado de “Base de datos de Labati pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

Tomando en cuenta los datos se puede apreciar que actualmente Labati pizzas con la capacidad instalada tiene un promedio de ventas de 104 pizzas medianas mensuales y 26 pizzas semanales, los hornos que se usan para la terminación de las



pizzas rinden en promedio 14 pizzas medianas por hora sin embargo el tiempo de preparación de cada pizza desde la recepción del pedido hasta el empacado es de aproximadamente 16 minutos por persona y el tiempo de armado se reduce si es más de 1 pizza dando como resultado que una sola persona puede elaborar 3 pizzas cada 30 minutos desde que ordena el cliente hasta que se envía el pedido, lo que da en un rendimiento de 6 pizzas medianas por hora con los hornos que se usan actualmente, que se a su vez puede alimentar a un mínimo de 12 personas.

### **3.3 Análisis de Gestión por Procesos**

La gestión por procesos es un sistema que agrupa una serie de lineamientos y directrices orientados a mejorar el funcionamiento de una organización que a su vez estará enfocada en aportar mayor valor a los clientes a través de un manejo correcto y estandarizado de todos los procesos que se ejecutan en la día a día de la organización.

La gestión por procesos debe identificar los procesos clave de la organización a partir de la misión y visión, sus estrategias y ventajas competitivas. Mediante la gestión por procesos se puede transmitir la visión de la empresa a todos los colaboradores para que todo el trabajo este alineado a alcanzar un mismo objetivo. La importancia de la gestión por procesos radica en que a través de su aplicación es posible satisfacer las necesidades del mercado y fidelizar a los clientes externos que son aquellos que adquieren el servicio, se puede diseñar, mejorar y estandarizar los procesos operativos, es un sistema que vincula a todos los colaboradores en pro de la misión de la empresa y por ultimo sirve como un método científico para la observación, medición y cuantificación del rendimiento de la empresa. (Bravo, 2009, p32).

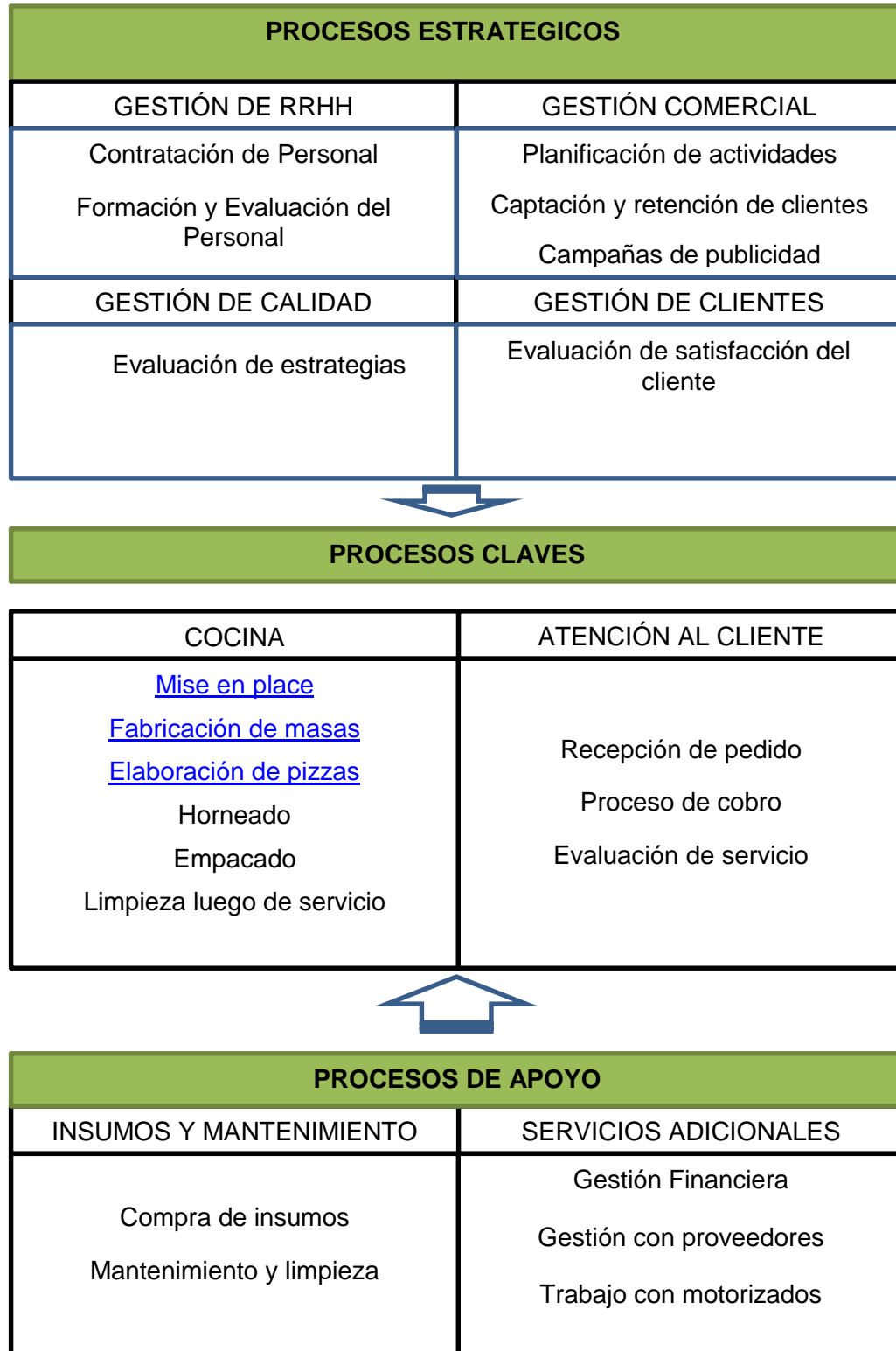


Es importante mencionar que para realizar una gestión adecuada primero es necesario realizar un mapa de procesos el cual clasifica a los procesos en tres tipos. Los procesos estratégicos o gobernantes que son los responsables de la planeación administrativa y aplicar las estrategias necesarias para que la empresa responda al mercado. Los procesos clave u operativos que son aquellos que se enfocan en generar valor al cliente a través de servicio, y los procesos de apoyo o de soporte que involucran a aquellas actividades enfocadas en gestionar el los recursos y el mantenimiento de la organización (Bravo, 2009, p37).



**Figura 26**

*Mapa de procesos*







### **3.3.1 Procesos Estratégicos**

Los procesos estratégicos son aquellos procesos de carácter administrativo y de planeación que debe realizar una empresa como base para la ejecución del resto de actividades que involucran la oferta de su producto o servicio. El cliente externo que es aquel que adquiere el servicio es el eje en torno al cual funcionan estos procesos, con el fin de satisfacer sus necesidades y fidelizarlo. Para el caso de Labati pizzas se han clasificado cuatro procesos estratégicos que son: Gestión de recursos humanos, gestión comercial, gestión del cliente y gestión de calidad. La correcta ejecución de estos procesos dará como resultado que se lleven a cabo correctamente los procesos clave que son aquellos que aportarán valor al consumidor.

#### **Gestión de Recursos Humanos.**

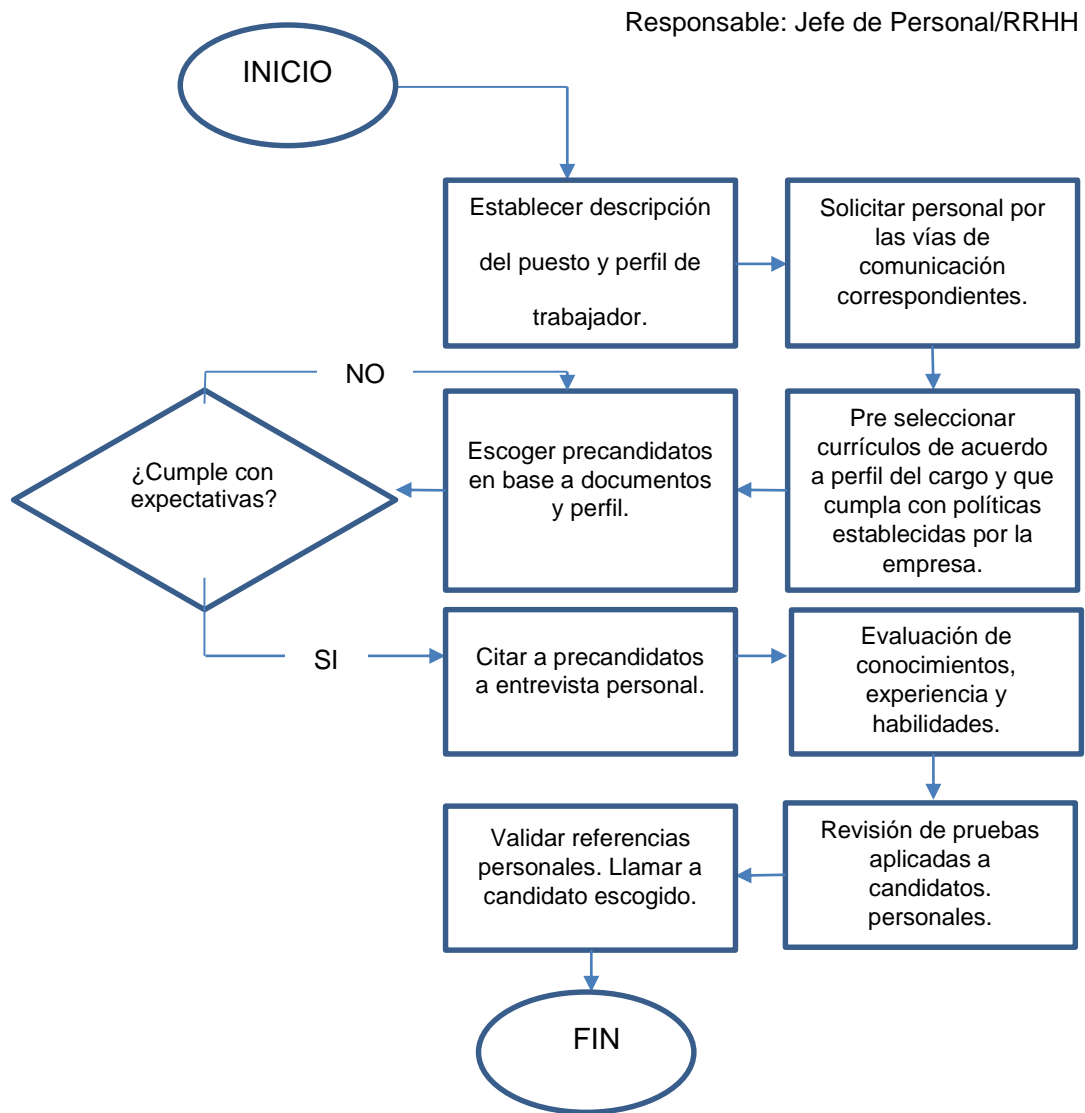
La gestión de recursos humanos es el macro proceso en el cual se selecciona, evalúa y forma a los colaboradores de la empresa, se divide en dos procesos; la contratación del personal y la formación del personal. Este es un macro proceso de suma importancia puesto que serán estas personas las encargadas de ejecutar todas las actividades y tareas y por ello es importante que estén alineados con la misión, visión y objetivos de la empresa.

Una vez seleccionado el personal mediante un sistema de selección establecido se procede a la formación del mismo con la entrega de un manual de operaciones del negocio, prácticas presenciales durante una semana continua y prueba teórica y práctica de conocimientos y aptitudes para el puesto al octavo día de trabajo.



**Figura 27**

*Flujograma de selección de personal*



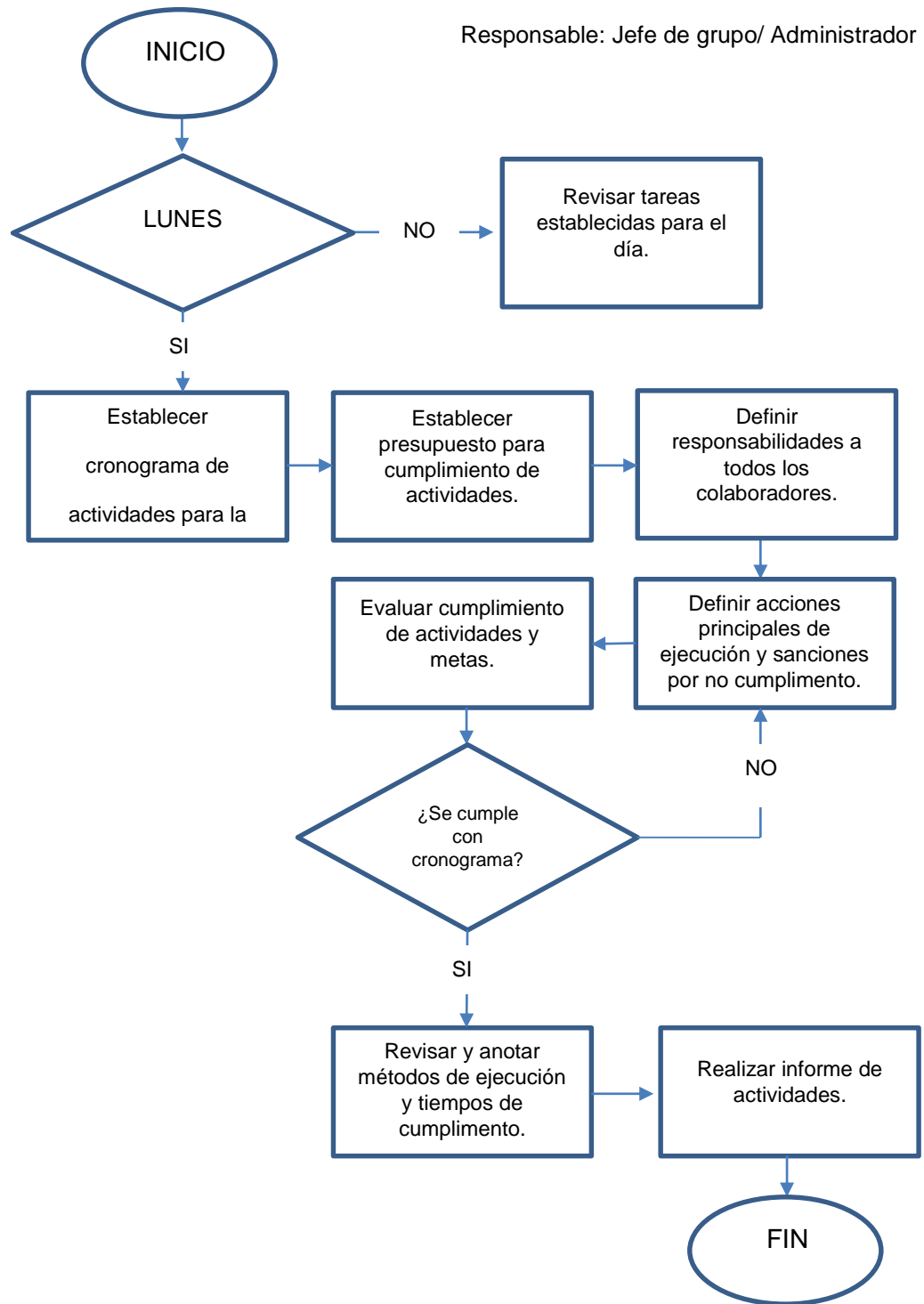
### **Gestión Comercial.**

Como parte de los procesos estratégicos la gestión comercial se define como la función encargada de planificar y administrar las actividades de la empresa, dar a conocer y abrir la organización y sus servicios al mundo exterior. También será la encargada de la captación y fidelización de los clientes.



**Figura 28**

*Flujograma de planificación de actividades*





### ***Captación y fidelización de clientes.***

La captación de clientes es un proceso que deben llevar las empresas para buscar e incluir a nuevos clientes a formar parte de la misma a través del acercamiento y convencimiento con el servicio. Una vez obtenido un nuevo cliente se procede a la fidelización que se define como una actitud positiva de la empresa que pretende establecer un vínculo a largo plazo mediante la satisfacción plena del cliente con acciones de servicio personalizado, estable y duradero.

Para llevar a cabo la captación de nuevos clientes se realizan acciones publicitarias en redes sociales dirigidas a personas que sigan a páginas similares a la de la empresa en cuestión o que hayan solicitado información mediante algún canal de comunicación, pero no hayan comprado.

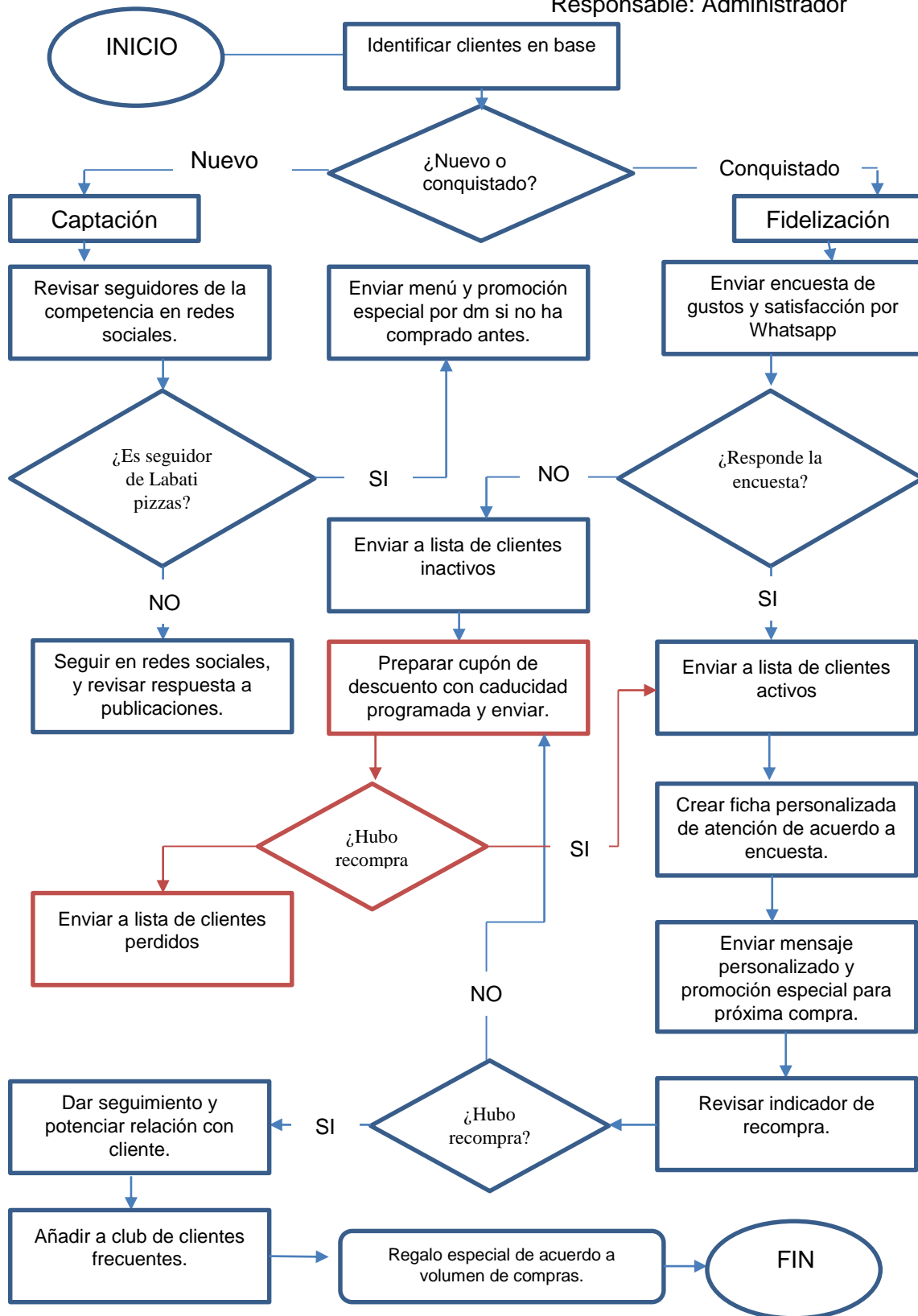
El proceso de fidelización se lleva a cabo con clientes activos que constituyen el eje principal de la empresa. A estas personas se les ha realizado una encuesta de gustos y preferencias para posteriormente identificar a clientes fieles potenciales y construir un perfil de consumo que permitirá a la empresa ofrecer productos que mejor se adapten a sus necesidades y poder superar las expectativas en una próxima compra. El objetivo de este proceso será potenciar las posibilidades de re compra en los clientes conquistados.

### **Figura 29**

*Proceso de captación y fidelización de clientes*



Responsable: Administrador





### ***Gestión de campañas de publicidad.***

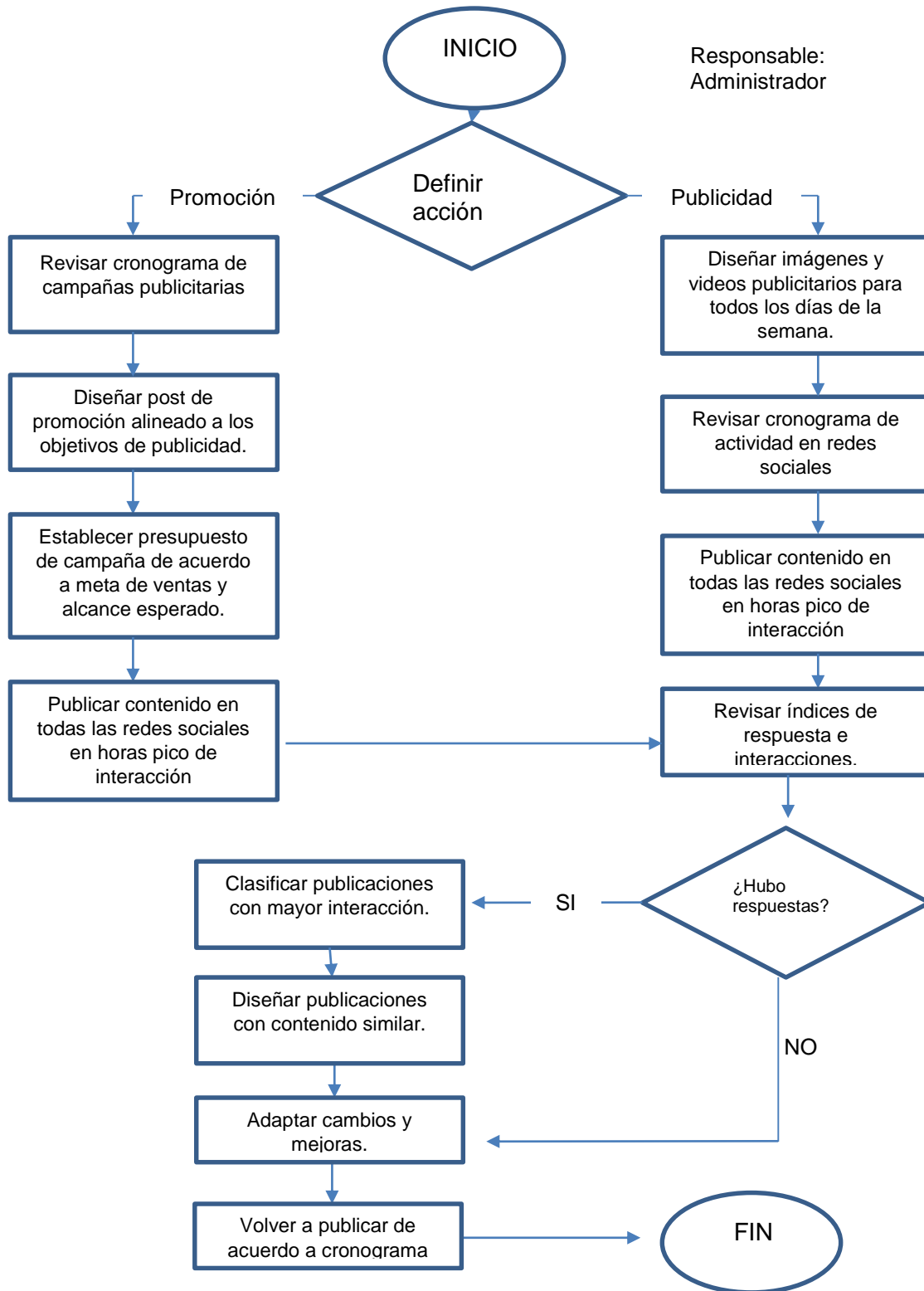
Como parte del proceso de gestión comercial de la empresa, las campañas de publicidad son sub procesos que deben ser administrados de acuerdo a los lineamientos planteados en la estrategia de marketing digital.

Las publicaciones para generar ventas deberán ser posteadas todos los días de acuerdo a cronograma de actividad en redes sociales mientras que las campañas de promoción y publicidad será publicadas 2 veces al mes y deben estar orientadas a potenciales nuevos clientes que estén dentro del territorio de cobertura de la empresa y el contenido promocionado debe ser llamativo, de fácil captación y además debe contener un botón de llamada de atención para que el posible cliente pueda contactar inmediatamente al negocio cuando vea la publicidad. Posteriormente la estrategia y presupuesto asignados deberán ser evaluados de acuerdo a índice de alcance y respuestas obtenidas.



Figura 30

Proceso de publicidad y campañas publicitarias





### **Gestión de calidad y clientes.**

La gestión de calidad son los procesos estratégicos que se encargan de evaluar el desempeño de las estrategias y de medir la satisfacción de los clientes. Para la evaluación de las estrategias es necesario realizar una contrastación de las actividades realizadas con los objetivos de la empresa y las metas de ventas planteadas para el periodo en revisión y definir si se han cumplido los lineamientos de las estrategias aplicadas, caso contrario reformular la estrategia. Para medir la satisfacción de los clientes como parte de un proceso de post venta, se utiliza la metodología de encuestas las cuales se envían a través de un link una vez finalizado el servicio y en donde el cliente podrá responder sobre la experiencia que tuvo y calificar la calidad del servicio recibido, todos los datos recolectados serán anotados en el registro de perfil de cliente.





**Figura 31**

*Flujograma de evaluación de satisfacción de cliente*

Responsable: Administrador

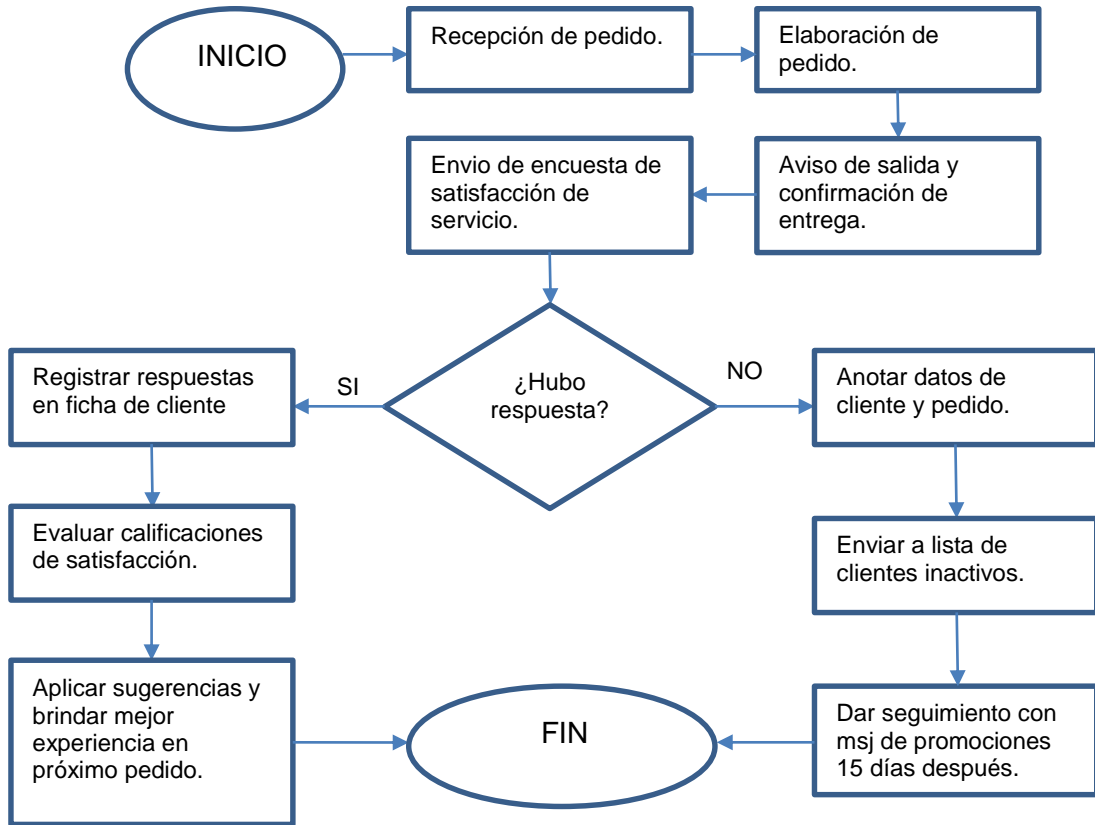
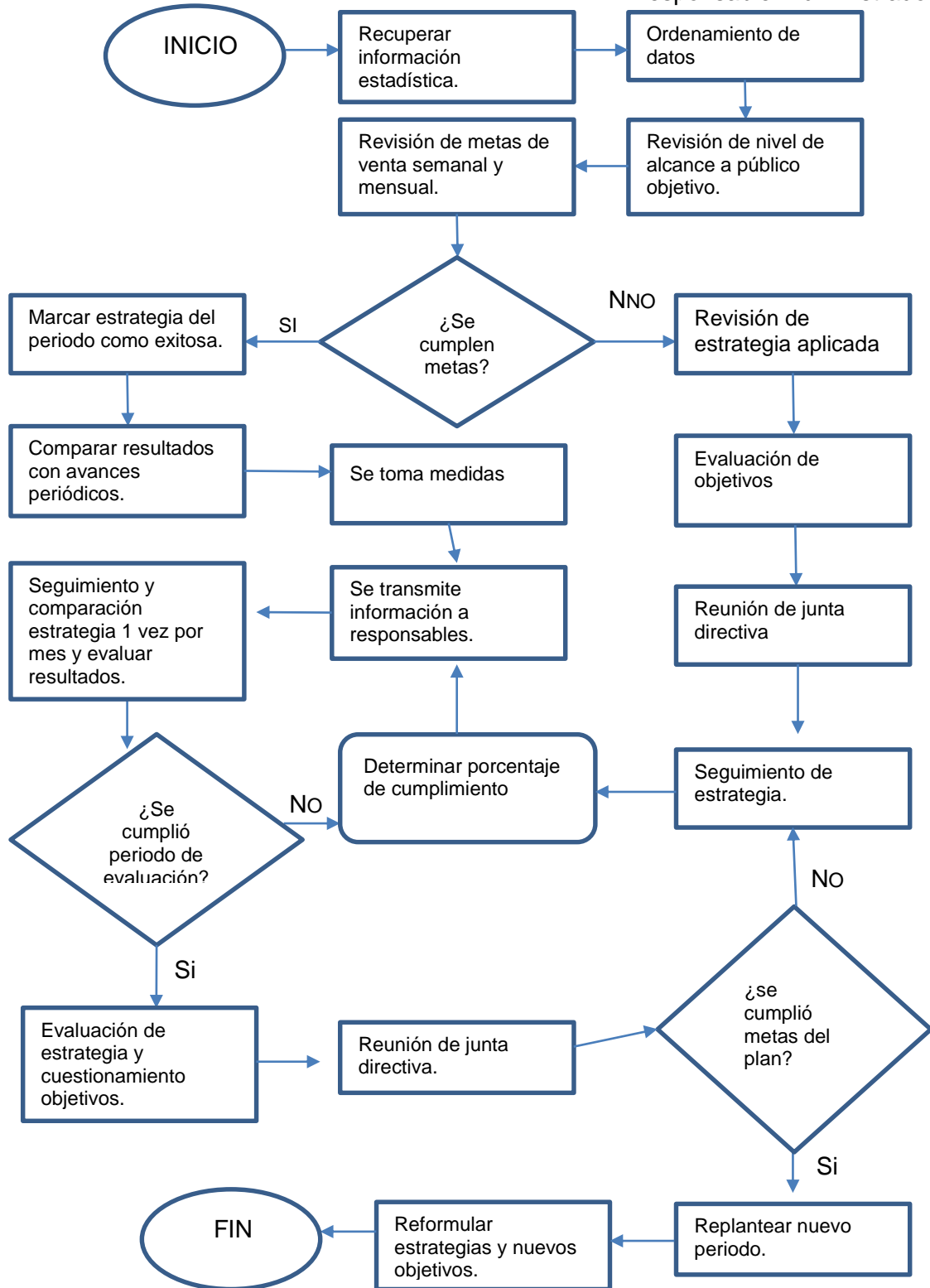




Figura 32

Flujograma de proceso de seguimiento y evaluación de estrategias

Responsable: Administrador





### **3.3.2 Procesos clave**

Los procesos clave son aquellos procesos que están ligados con la realización del producto y/o prestación del servicio. También son conocidos como procesos operativos los cuales se enfocan en añadir valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción. Los procesos clave componen la cadena de valor de la organización y deben estar debidamente clasificados y detallados de tal forma que todos los colaboradores puedan discernir y ejecutar todos los pasos que componen el proceso eficientemente y de manera estándar.

Para el caso de Labati pizzas los procesos clave son aquellos que tienen que ver con las tareas de cocina y transformación del producto, así como con la atención al cliente. En el caso de los procesos de cocina se detallan las tareas de puesta a punto de la estación de preparación, la fabricación de masas, la elaboración de las pizzas, el proceso de horneado, el empaclado y las tareas de limpieza luego del servicio. Para el proceso de atención al cliente se detallan la recepción del pedido, el proceso de cobro y la evaluación del servicio.

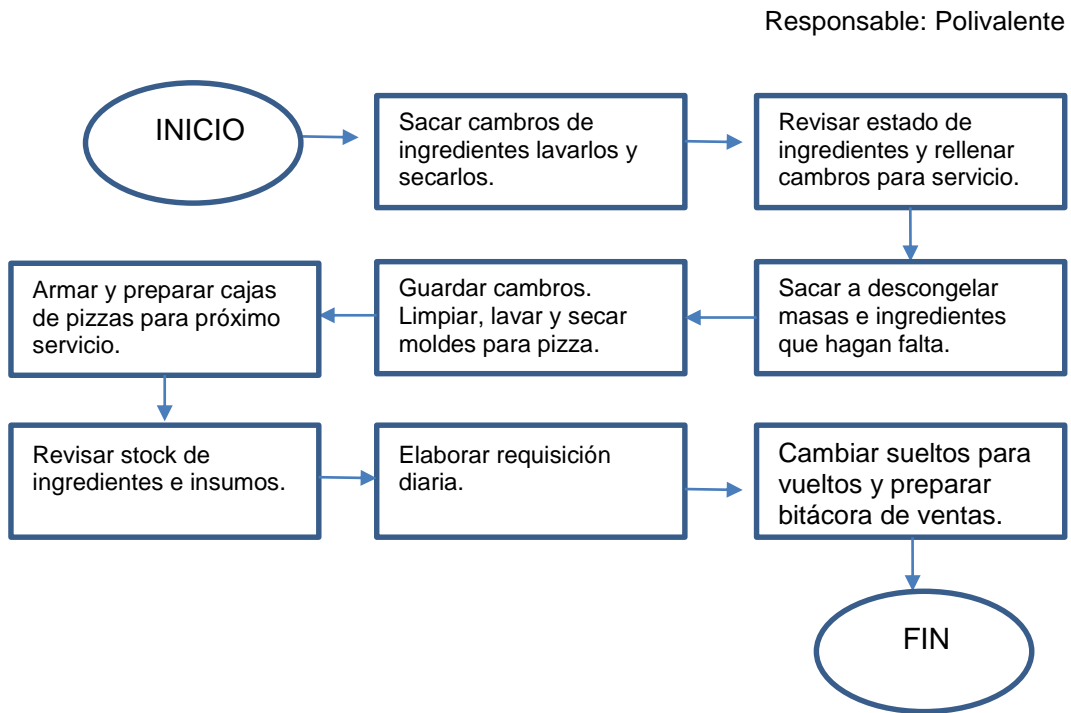
#### **Procesos de cocina.**

Los procesos de cocina son aquellos procesos que tienen que ver exclusivamente con la elaboración de las pizzas y tareas relacionadas a esta actividad, el objetivo de detallar los procesos de cocina es estandarizar los pasos que se deben seguir en cada una de las actividades y así también establecer los costos de cada proceso para evaluar cual consume más recursos económicos y de tiempo y poder mejorar y optimizar cada una de las tareas que comprenden este subproceso.



**Figura 33**

*Flujograma de mise en place*



**Tabla 18***Costeo del proceso de mise en place*

Subproceso	Personas	Materiales	Costo fijo			Costo variable		
			Q	V.U(\$)	V.T(\$)	Q	V.U	V.T
Limpieza y Relleno de cambros.	1		60m	0,05	3,00			
		Embutidos, vegetales, salsas, quesos, agua y jabón.				1	0,32	0,32
Armado de cajas	1		5m	0,05	0,25			
		10 Cajas de pizza y papel alimenticio						
Revisión de stock y elaboración de requisición.	1	Hoja de requisición.					0,01	0,01
			5m	0,05	0,25			
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>40m</b>		<b>3,50</b>		<b>0,33</b>	

*Nota:* Los Costos son tomados de anexo 1. Adaptado de “PROCESOS OPERATIVOS de Labati pizzas” 2021. Derechos reservados de autor.

El proceso de Mise en Place es la primera actividad de cocina en donde se deja a punto todas las cosas necesarias para brindar el servicio, como parte de este proceso están la revisión y la preparación de los ingredientes, el armado de cajas, la revisión del stock disponible y la requisición de insumos. El tiempo estimado de ejecución de este proceso es 40 minutos y el costo total de la fuerza de trabajo que realiza esta actividad es de 2 dólares.

**Fabricación de masas**

La elaboración de la masa de pizza es un proceso fundamental en una pizzería, la masa es uno de los elementos sobre el cual se soporta el negocio puesto que la textura y el sabor de la misma son los factores en los que se fijan los clientes al momento de ordenar una pizza y su correcta elaboración dará como resultado un producto de buena calidad que influirá en la recompra y recomendación por parte de los consumidores.

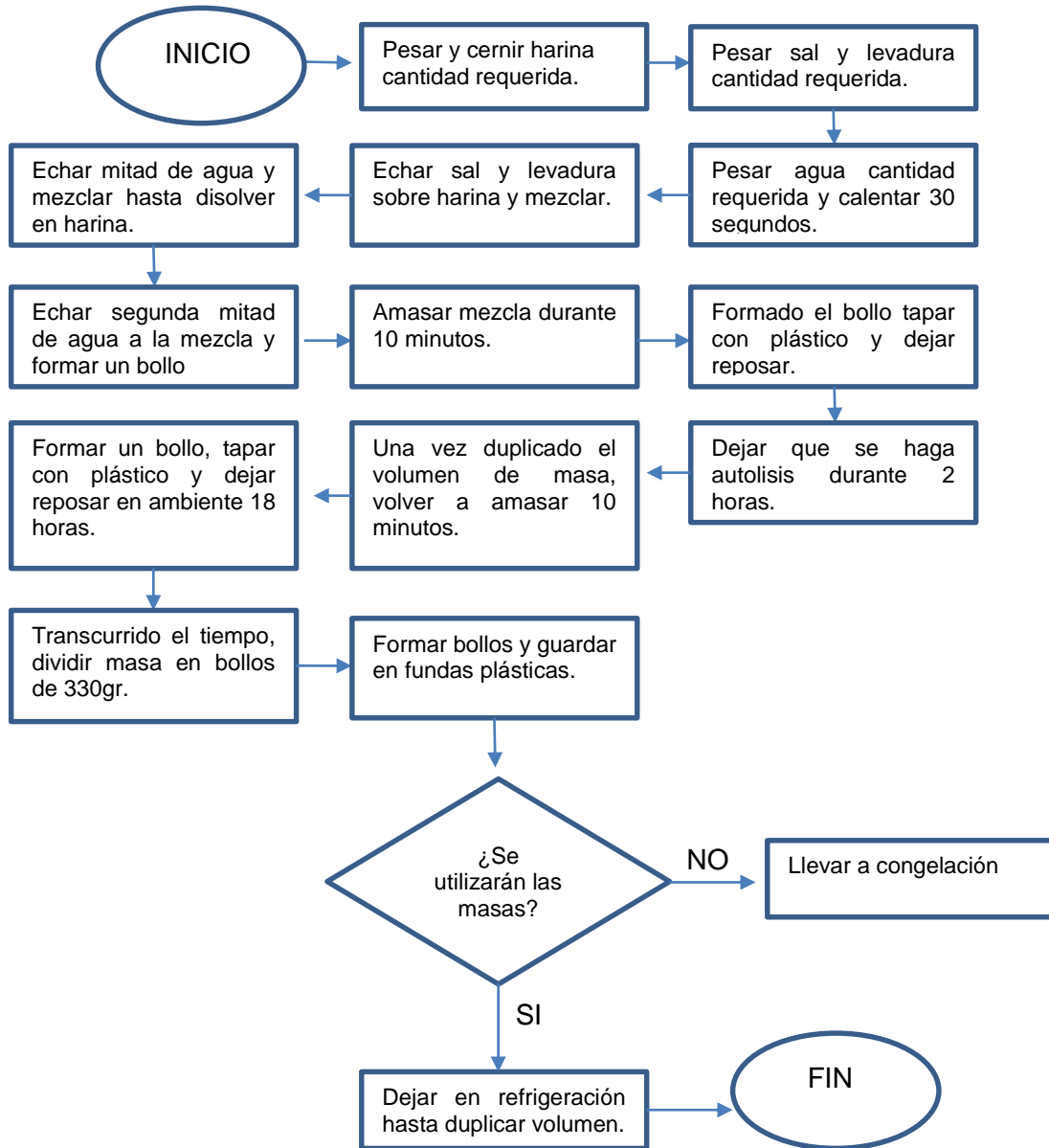
**Tabla 19***Valoración del proceso de fabricación de masas*

Subproceso	Personas	Materiales	Costo fijo			Costo variable		
			Q	V.U(\$)	V.T(\$)	Q	V.U	V.T
Elaboración de masa.	1		20m	0,04	0,80			
		Harina, Sal, levadura y agua.				1	1,17	1,17
Formado de bollos	1		15m	0,04	0,66			
		Fundas plásticas					0,02	0,30
Tiempos de reposo.		Hoja de requisición.	20h					
<b>TOTAL</b>	1		20h30m		1,46			1,47

*Nota:* Adaptado de “Procesos de producción de Labati Pizzas”, 2021. Formulas y derechos reservados de autor.

**Figura 34***Flujograma elaboración de masa de pizza*

Responsable: Polivalente



La masa de Labati pizzas se basa en la tradicional receta italiana de la masa de pizza napolitana en donde la calidad de los ingredientes en especial de la harina y la levadura, y el respeto de los tiempos de reposo y fermentación son importantes. El tiempo aproximado que tarda en elaborar la masa de Labati es de 22 horas, no se



utilizan maquinarias ni electricidad por lo que el costo aproximado de la fuerza de trabajo es de 1,75 dólares.

### Elaboración de pizzas.

Este proceso es el encargado de transformar la masa de pizza en una Labati pizza mediante el estirado de la masa, la incorporación de los ingredientes y el horneado de la pizza. La elaboración de la pizza tiene que ser de tal manera que se definan y se ensanchen los bordes, que la textura sea suave y crocante y que no haya quemaduras superficiales ni elementos extraños. Al ser una masa de estilo napolitano esta debe ser estirada únicamente con las manos y deberá ser horneada a temperaturas superiores a los 300 grados centígrados durante 7 minutos.

**Figura 35**

*Flujograma de elaboración de pizzas*

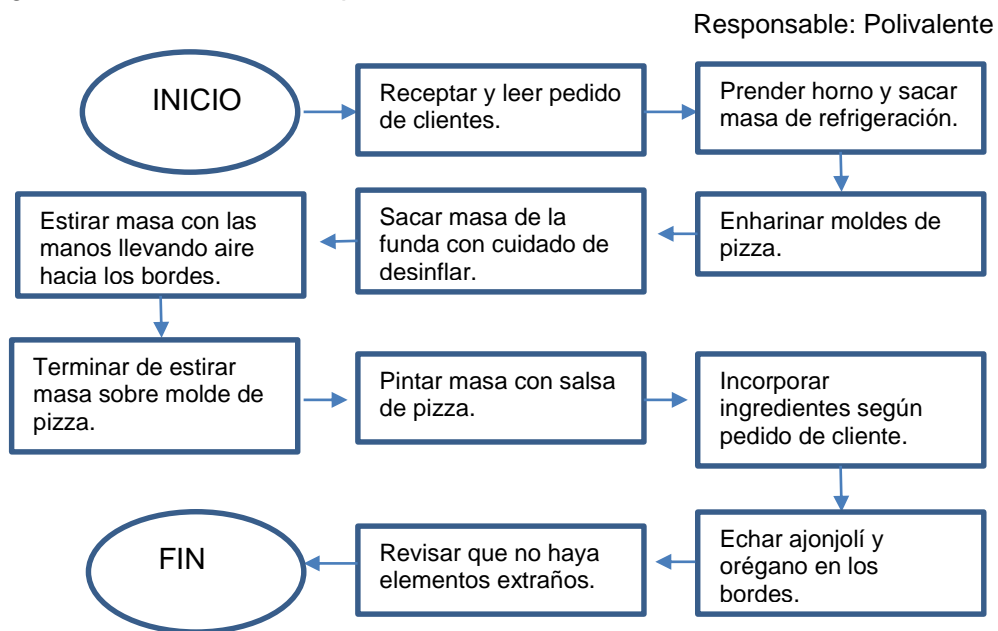






Figura 36

Flujograma de horneado

Responsable: Polivalente

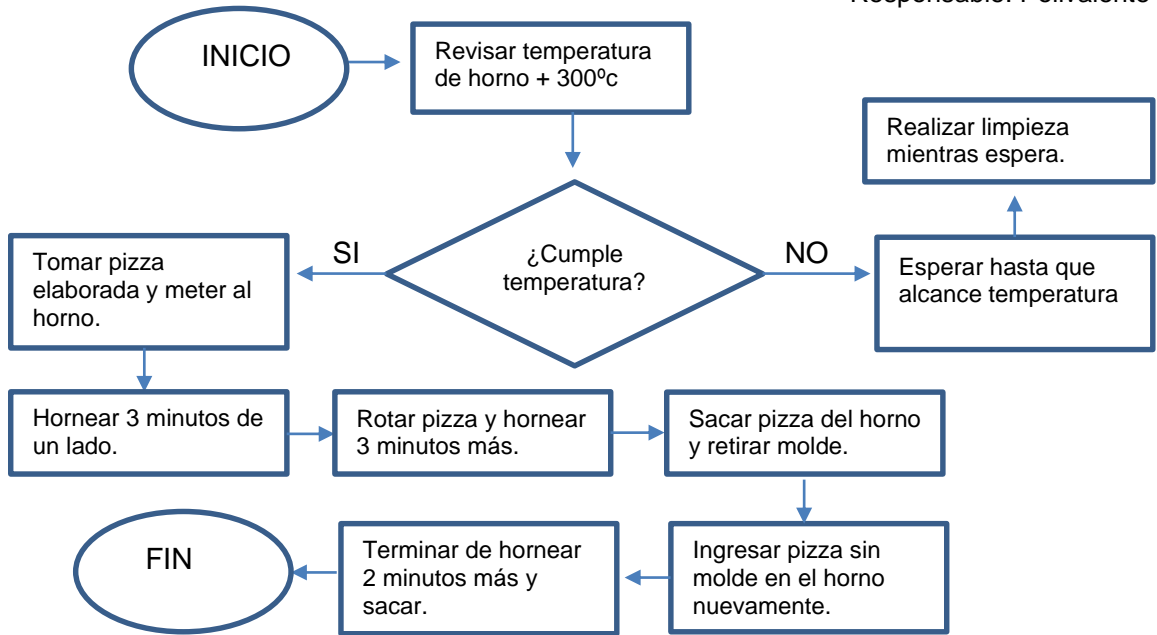
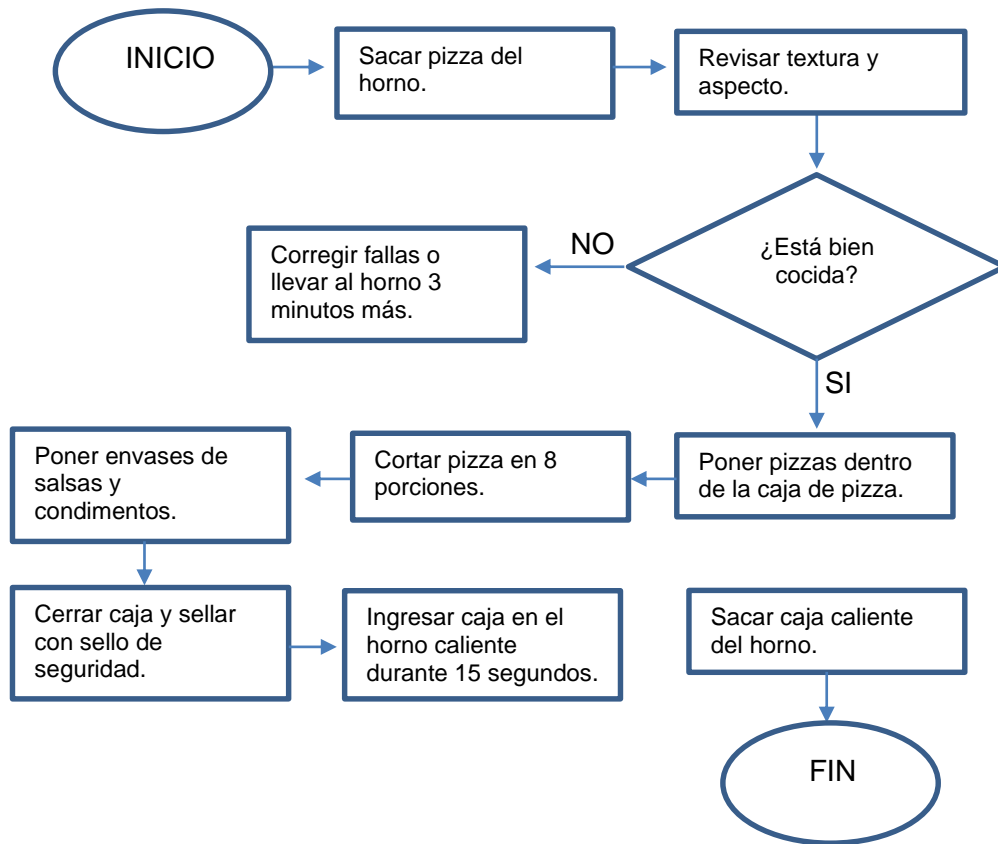




Figura 37

Flujograma de proceso de empackado

Responsable: Polivalente



**Tabla 20***Valoración del proceso de elaboración de pizzas*

Subproceso	Personas	Materiales	Costo fijo			Costo variable		
			Q	V.U(\$)	V.T(\$)	Q	V.U	V.T
Elaboración de pizza.	1		6m	0,04	0,25			
		Masa de pizza, ingredientes, Molde, Sémola, aceite.				1	3,55	3,55
Horneado	1		7m	0,04	0,29			
		Molde, horno, gas y luz.					0,10	0,10
Empacado.	1		2m	0,04	0,09			
		Cajas, papel alimenticio, salsas, envases, sello de seguridad.					0,46	0,46
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>15m</b>		<b>0,63</b>		<b>4,12</b>	

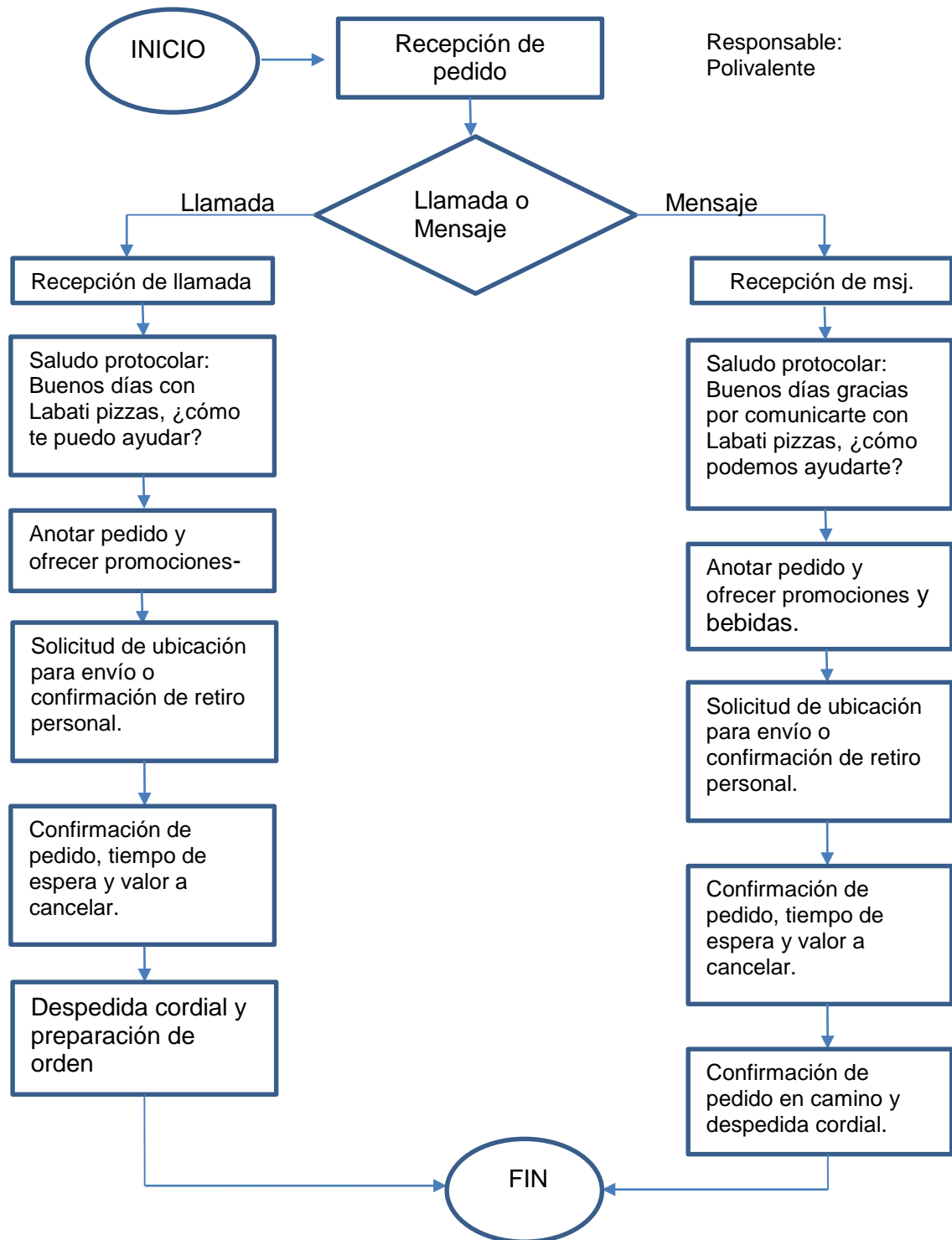
**Atención al Cliente.**

El proceso de atención al cliente son todas las tareas que respectan al servicio al cliente, la recepción del pedido, el proceso de cobro y la evaluación de la experiencia recibida. La atención al cliente es una parte fundamental de la operatividad del negocio, todos los subprocesos deben estar alineados a los objetivos de la empresa y estandarizados de tal forma que siempre se ofrezca el mismo trato al cliente y para que existan los debidos protocolos para poder responder adecuadamente a la interacción del público.



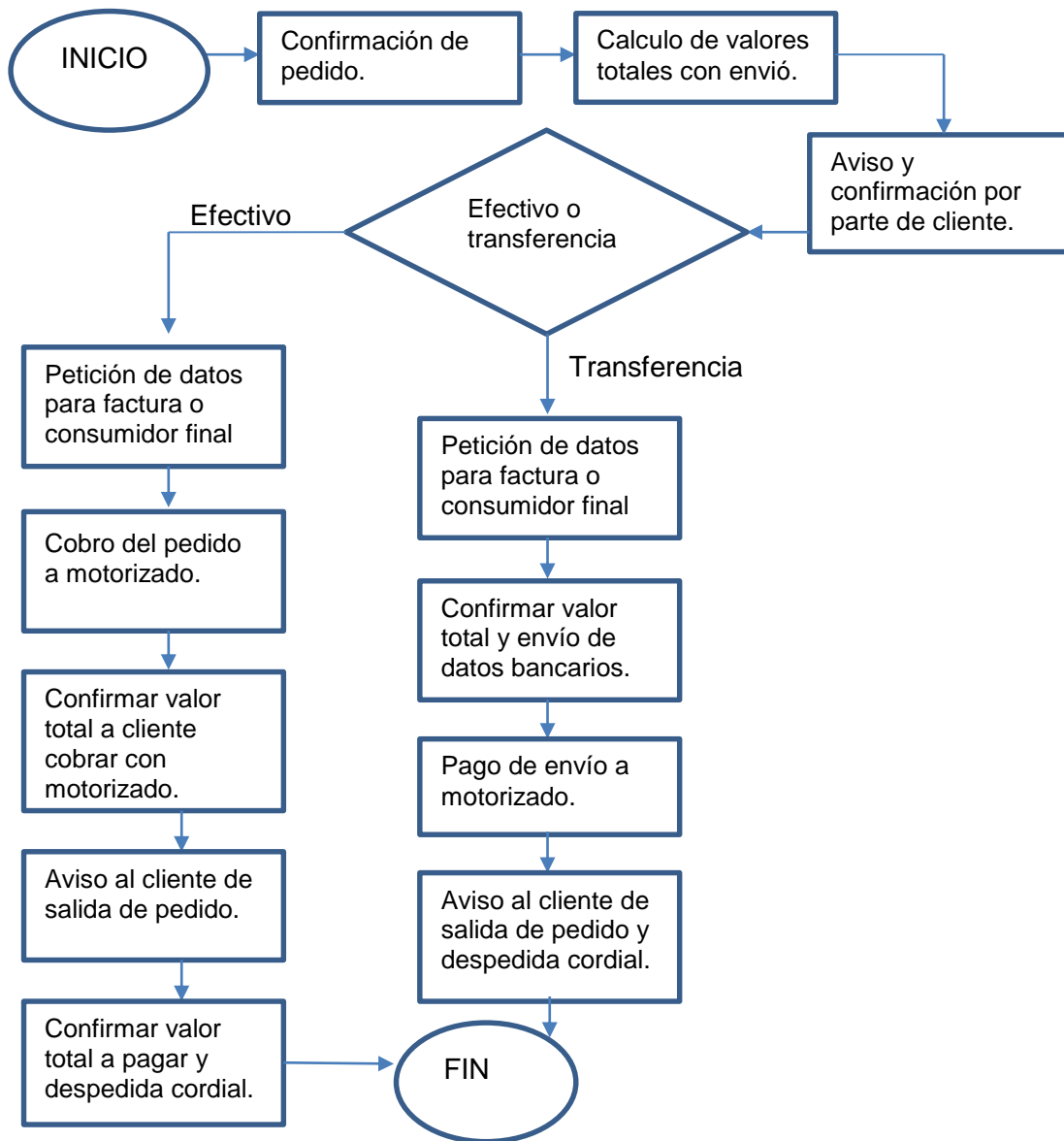
**Figura 38**

*Flujograma del proceso de recepción de pedido*



**Figura 39***Flujograma de proceso de cobro en servicio a domicilio*

Responsable: Polivalente



El proceso de atención al cliente forma parte de los macro procesos clave que añaden valor al cliente e inciden en la satisfacción del mismo, la atención al cliente empieza desde la captación y continua con la recepción del pedido, procesamiento del pedido, cobro del servicio y finaliza con la evaluación de la experiencia y satisfacción del



cliente. Es necesario tener un protocolo de atención estandarizado el cual garantice que el servicio sea cordial, se brinde la información requerida y culmine con el aumento de la satisfacción del cliente como objetivo estratégico final.

### **3.3.3 Procesos de apoyo**

Los procesos de apoyo son aquellos servicios internos necesarios para llevar a cabo los procesos propios del negocio. Los procesos de apoyo no están ligados necesariamente a la misión y visión de la empresa, pero son actividades necesarias para que la actividad de la empresa llegue a buen fin, estos procesos pueden ser administrativos u operativos, forman parte de la infraestructura de los procesos clave del negocio y son conocidos como las actividades secundarias dentro de la cadena de valor propuesta por Porter (Escuela de Organización industrial, 2014).

Para el caso de Labati pizzas los procesos de apoyo son aquellos relacionados con la compra de insumos, mantenimiento y limpieza de equipos y áreas y el contrato de servicios adicionales con los motorizados que realizan las entregas a domicilio, si bien estos procesos no forman parte de los objetivos estratégicos de la empresa, son procesos que inciden directamente en el funcionamiento del negocio y en la satisfacción del cliente por lo que es importante tener protocolos establecidos para llevarlos a cabo correctamente y de manera organizada.

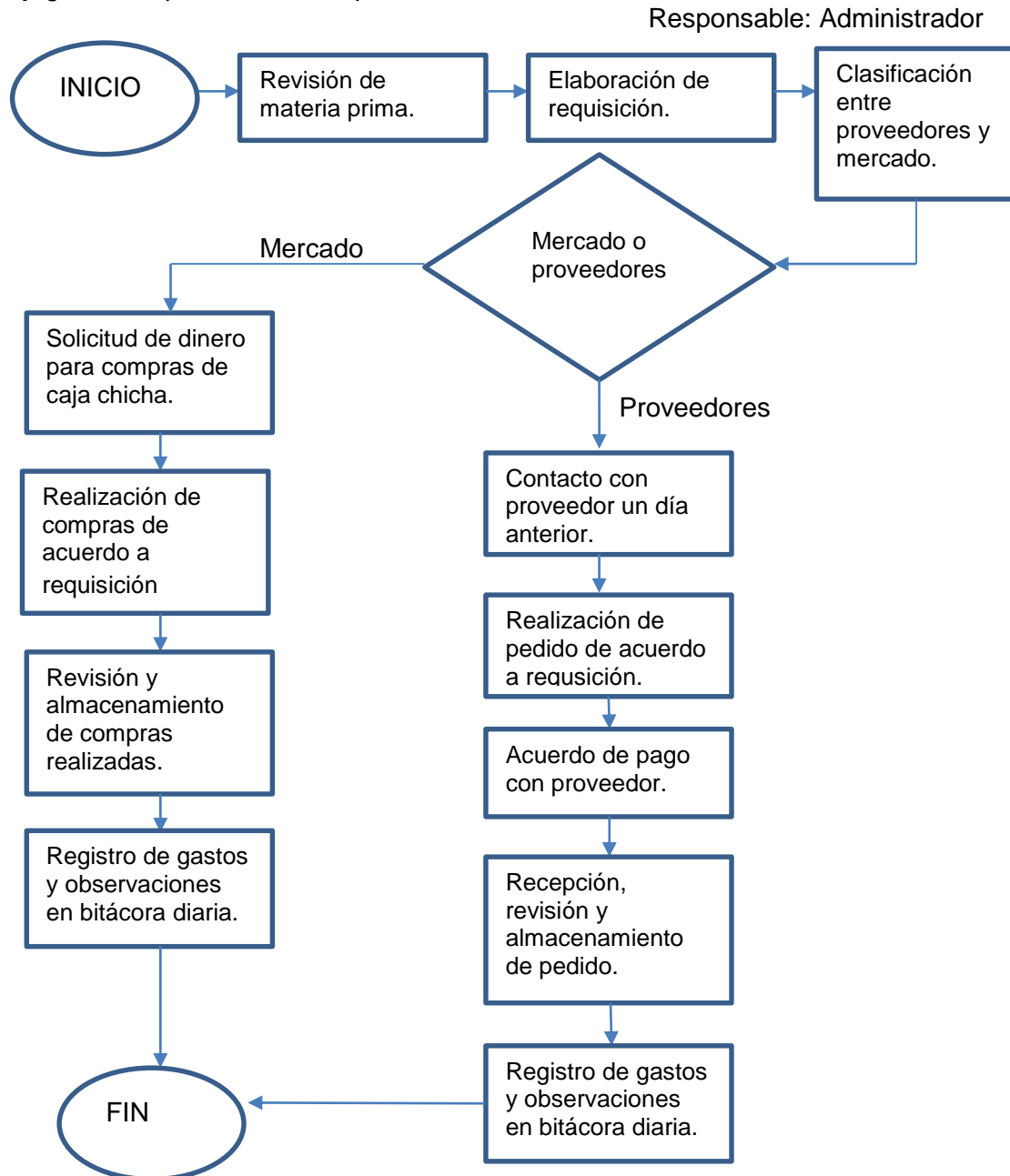
#### **Abastecimiento y mantenimiento.**

El proceso de abastecimiento involucra todas las tareas correspondientes a la compra de insumos o re abastecimiento de materia prima. Todas las compras se realizan de acuerdo la hoja de requisición de insumos la cual es llenada por el responsable de realizar el proceso de mise en place. Se debe contactar con proveedores un día antes para el caso de los productos que requieran ser solicitados

con anticipación, mientras que los productos de supermercado deberán ser comprados el mismo día de la requisición para garantizar la frescura y calidad.

**Figura 40**

*Flujograma de proceso de compra de insumos*





### **Proceso de mantenimiento y limpieza.**

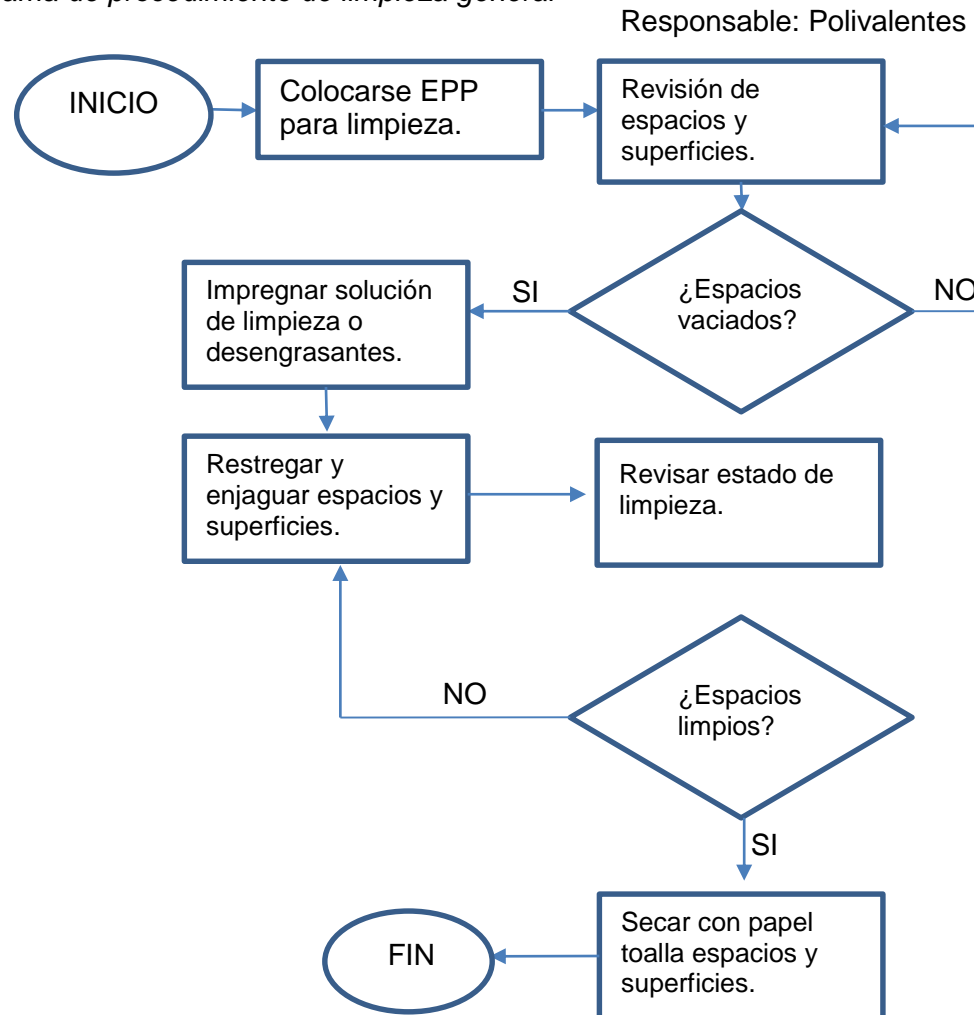
Los procesos de mantenimiento y limpieza son tareas de aplicación diaria las cuales se realizarán al comienzo de cada día antes de iniciar el servicio y al fin de la jornada antes de realizar el cierre de caja.

El proceso de limpieza de áreas de trabajo consiste en la eliminación de residuos sólidos, aplicación de alcohol en las superficies y limpieza profunda con toallas húmedas. Los pisos y paredes deberán ser barridas y limpiadas todos los días con agua y alcohol una vez finalizada la jornada de trabajo. A continuación, Se establecen lineamientos generales para el procedimiento de limpieza general.

- El personal deberá colocarse los equipos de protección (EPP) necesarios para la limpieza.
- Se debe verificar que los espacios a limpiar se encuentren vaciados.
- Se impregnará con solución de limpieza equipos, materiales y mesas de trabajo.
- Se dejará que actúe la solución durante 3 minutos.
- Se deberá secar con papel toalla todos los equipos y materiales evitando dejar residuos.

La limpieza y mantenimiento de los equipos de cocina se realiza todos los días lunes como parte del proceso de limpieza profunda, realizando una revisión integral de los equipos para posteriormente limpiarlos y desinfectarlos con agua, jabón de máquinas y alcohol. En caso de que se encuentren fallas o desperfectos en la maquinaria estas observaciones deberán ser comunicadas a la administración mediante informe y registro en bitácora diaria.



**Figura 41***Flujograma de procedimiento de limpieza general***Servicio de motorizados.**

El servicio con motorizados denominado *delivery* es un servicio adicional que forma parte de los procesos de apoyo que; como un servicio adicional. El proceso de trabajo con los motorizados empieza desde la recepción del pedido por parte de los clientes continuando con el envío de la ubicación digital recibida a la base central en donde el jefe de grupo de los motorizados revisa la ubicación, confirma el valor de entrega y asigna una unidad para que atienda el pedido, posteriormente el motorizado

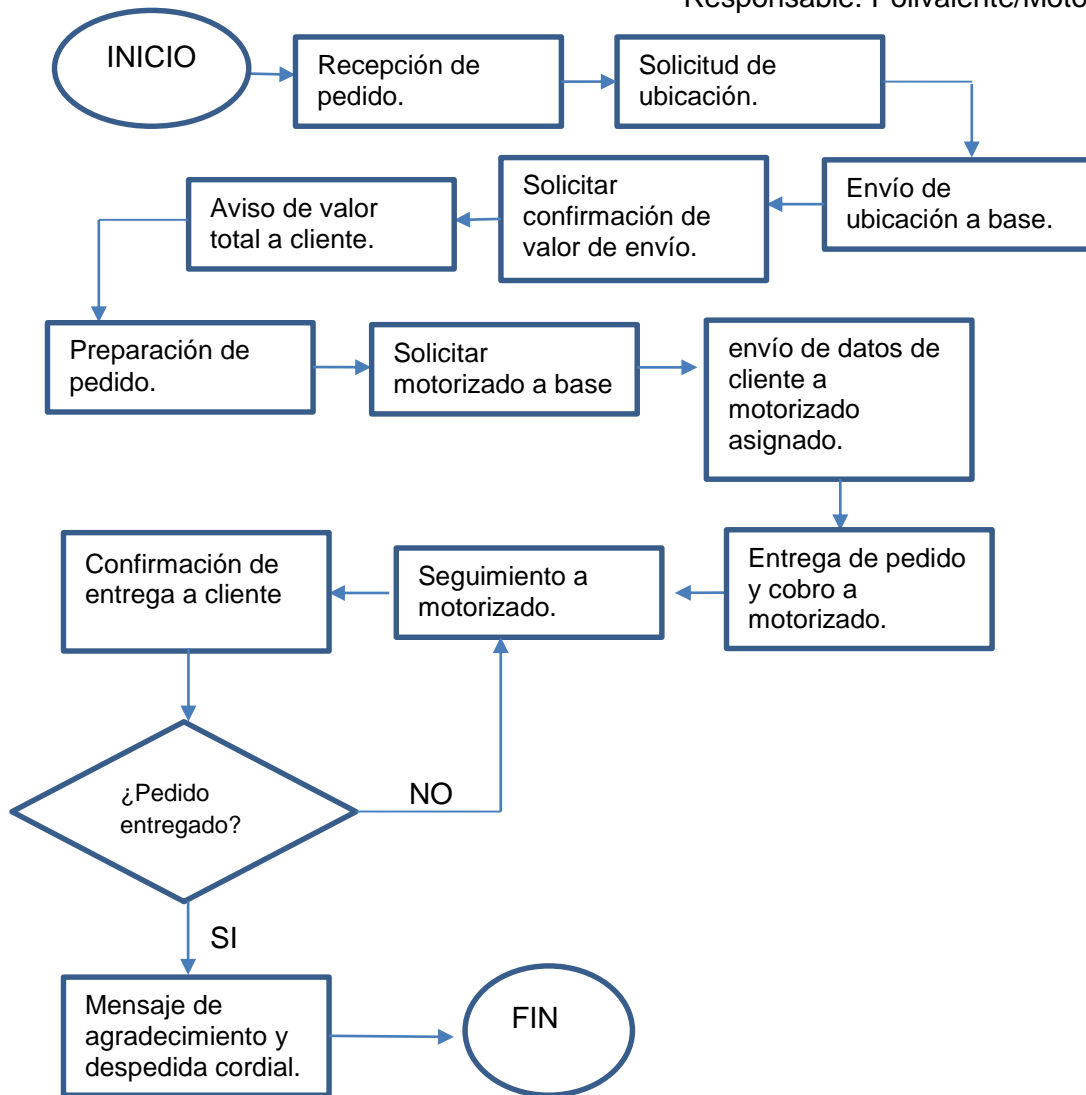


llega hasta el punto de expendio, recibe el pedido y va a entregar a la ubicación del cliente. Luego de un saludo amable procede a entregar la pizza, cobrar por el servicio y envía un mensaje de confirmación de entrega de vuelta a Labati pizzas para concluir así con el servicio a domicilio.

**Figura 42**

*Flujograma de proceso de servicio de entrega a domicilio*

Responsable: Polivalente/Motorizado





Los diferentes flujogramas son presentados como complemento informativo adicional al mapa de procesos, mismos que servirán como la estructura del manual de procesos operativos elaborado para Labati pizzas.

### **Gestión Financiera.**

La gestión económica tiene que ver con todos los procesos relacionados al manejo de dinero, al registro de ingresos y egresos y la ejecución de tareas contables de la empresa. En Labati pizzas se realiza un proceso de cuadro y cierre de caja diario en una hoja de Excel en donde primero se asigna un valor para la caja chica el cual está disponible de manera diaria y posteriormente se registra todas las ventas y gastos del día para luego, al finalizar la jornada laboral, realizar un cuadro de caja de acuerdo a la actividad registrada.

Este proceso es de suma importancia puesto que es necesario llevar un registro de actividad financiera diario para al final de cada mes evaluar el rendimiento financiero de la empresa y el crecimiento o decremento de las ventas. En la hoja de registro se anotarán el número de pizzas vendidas, el nombre de los clientes, los gastos, costos de venta, observaciones y comentarios y cuadro final de la caja chica con respecto al día anterior. Al final de cada mes se realiza un informe en donde se evalúa el monto de ventas y el monto de gastos de cada una de las semanas y también se contabiliza el número de pizzas vendidas en el mes, estos datos serán registrados en una hoja de Excel como informe de cierre de mes el cual permitirá analizar el desempeño del negocio durante el mes transcurrido.



Figura 43

Flujograma de proceso de cierre de caja

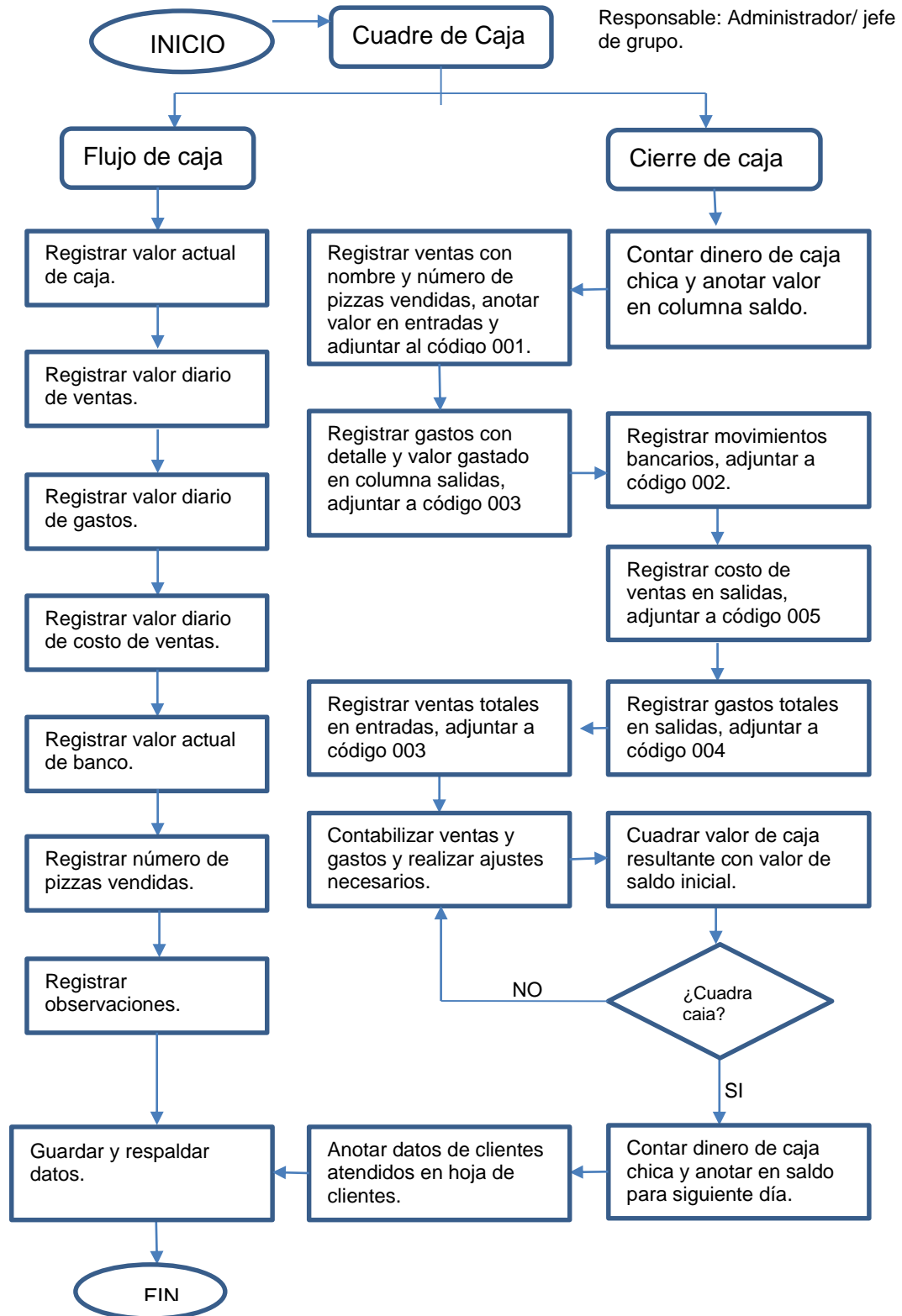




Tabla 21

## Resumen de procesos de Labati Pizzas

Macro Proceso	Proceso	Subproceso	Responsable	Tiempo Horas	Tiempo Minutos	Costo Hora	Costo Minuto	Costo fijo	Costo Variable
ESTRATEGICOS	Gestión de RRHH	Contratación de Personal	Administrador						
		Formación de Personal	Administrador	7		3,11	0,05	21,76	
	Gestión Comercial	Planificación de actividades	Administrador	7		3,11	0,05	21,76	
		Captación/ retención clientes	Administrador	7		3,11	0,05	21,76	
		Campañas publicitarias	Administrador	7		3,11	0,05	21,76	
	Gestión de calidad	Evaluación de estrategias	Administrador	7		3,11	0,05	21,76	
	Gestión de clientes	Evaluación de satisfacción de cliente	Administrador	7		3,11	0,05	21,76	
CLAVE	Cocina	Mise en Place	Jefe de grupo	1	60	2,78	0,05	2,78	0,33
		Fabricación de masas	Polivalente		35	2,49	0,04	1,46	
		Elaboración de pizzas	Polivalente		15	2,49	0,04	0,62	4,12
	Atención al Cliente	Recepción de pedido	Jefe de grupo		3	2,78	0,05	0,14	
		Proceso de cobro	Jefe de grupo		1	2,78	0,05	0,05	
		Evaluación de servicio	Jefe de grupo		1	2,78	0,05	0,05	
APOYO	Insumos y mantenimiento	Compra de insumos	Administrador	2		3,11	0,05	6,22	3,00
		Mantenimiento y limpieza	Polivalente	2		2,49	0,04	4,99	



Proceso	Subproceso	Responsable	Tiempo Horas	Tiempo Minutos	Costo Hora	Costo Minuto	Costo fijo	Costo Variable
Servicios Adicionales	Gestión Financiera	Auxiliar	16		2,49	0,04	39,91	
	Cierre de Caja	Administrador	1		3,11	0,05	3,11	
	Trabajo con motorizados	Jefe de grupo		10	2,78	0,05	0,46	



### **3.4 Organigrama de Empresa y Funciones del Personal.**

Labati pizzas es una pequeña empresa en proceso de constitución como persona natural no obligada a llevar contabilidad a nombre de Pablo David Coello Lloret; siendo la actividad económica principal la elaboración y venta de pizzas artesanales, posee una organización formal en su estructura para la toma de decisiones, comunicación y control. Su administración es de carácter centralizado lo cual significa que la autoridad recae en el propietario de la empresa.

En la siguiente figura se aprecia que el organigrama está estructurado de acuerdo al mapa de procesos planteado. Los cargos de cada uno de los colaboradores de la empresa están integrados en torno a los procesos que ejecutan en donde lo importante a destacar es que los clientes son la máxima autoridad y a quienes está orientado el servicio, lo cual está alineado a la misión y visión de la empresa que va en pro de la satisfacción plena de los clientes. El personal que tiene contacto con los clientes son los más importantes dentro de la organización ya que ellos serán los encargados de brindar una buena experiencia para satisfacer las necesidades de los mismos y de ejecutar la mayoría de procesos operativos de la empresa.

Labati pizzas es un negocio que funciona con personal reducido y polivalente el cual está capacitado para realizar todas las tareas de la empresa con un mismo nivel de importancia, pero con diferentes funciones de acuerdo al mapa de procesos y el organigrama de la empresa, el objetivo es contar con una administración eficiente en donde los clientes son los jefes y el trabajo es en torno a ellos.



Figura 44

Organigrama de acuerdo a mapa de procesos

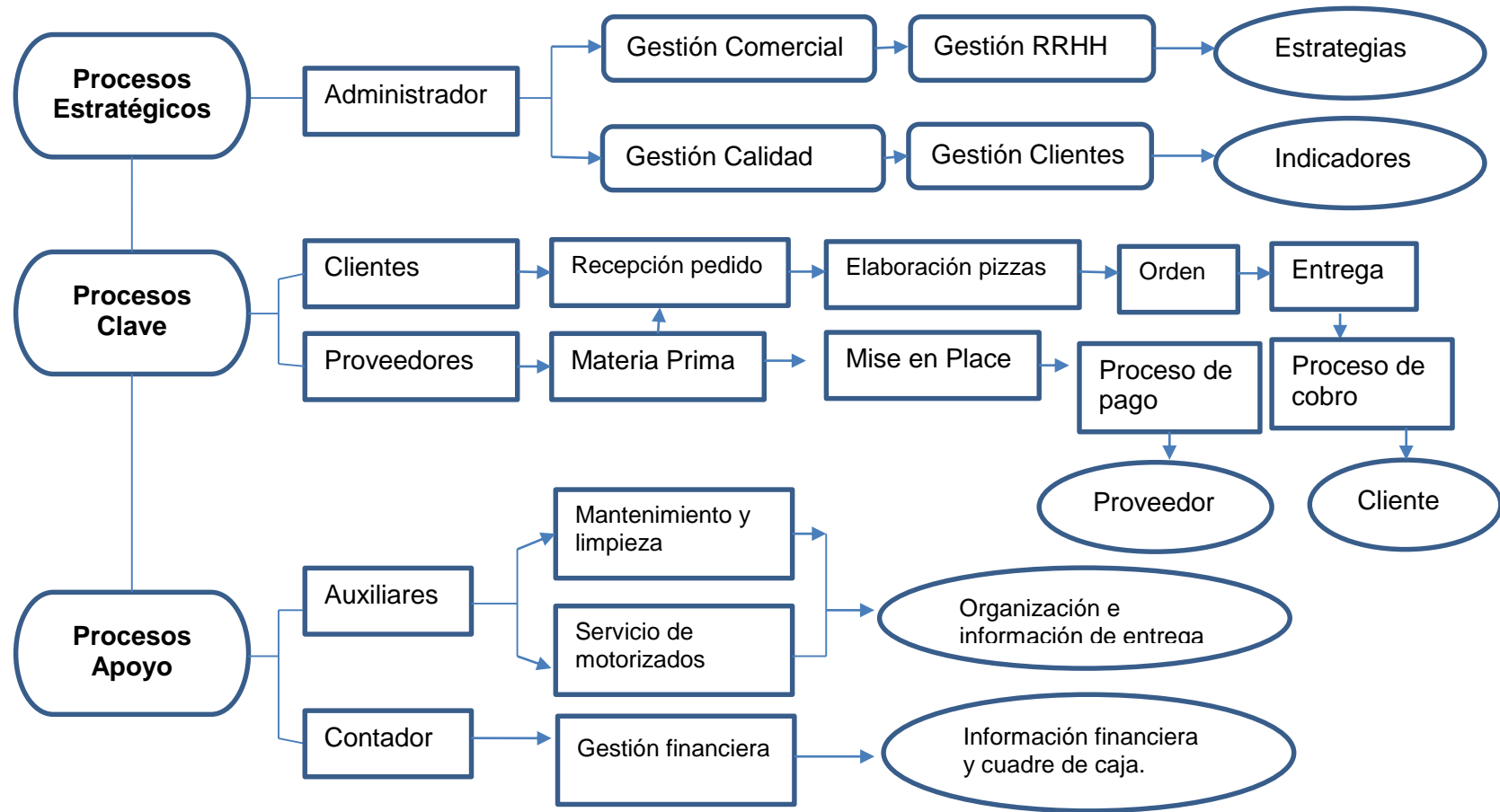
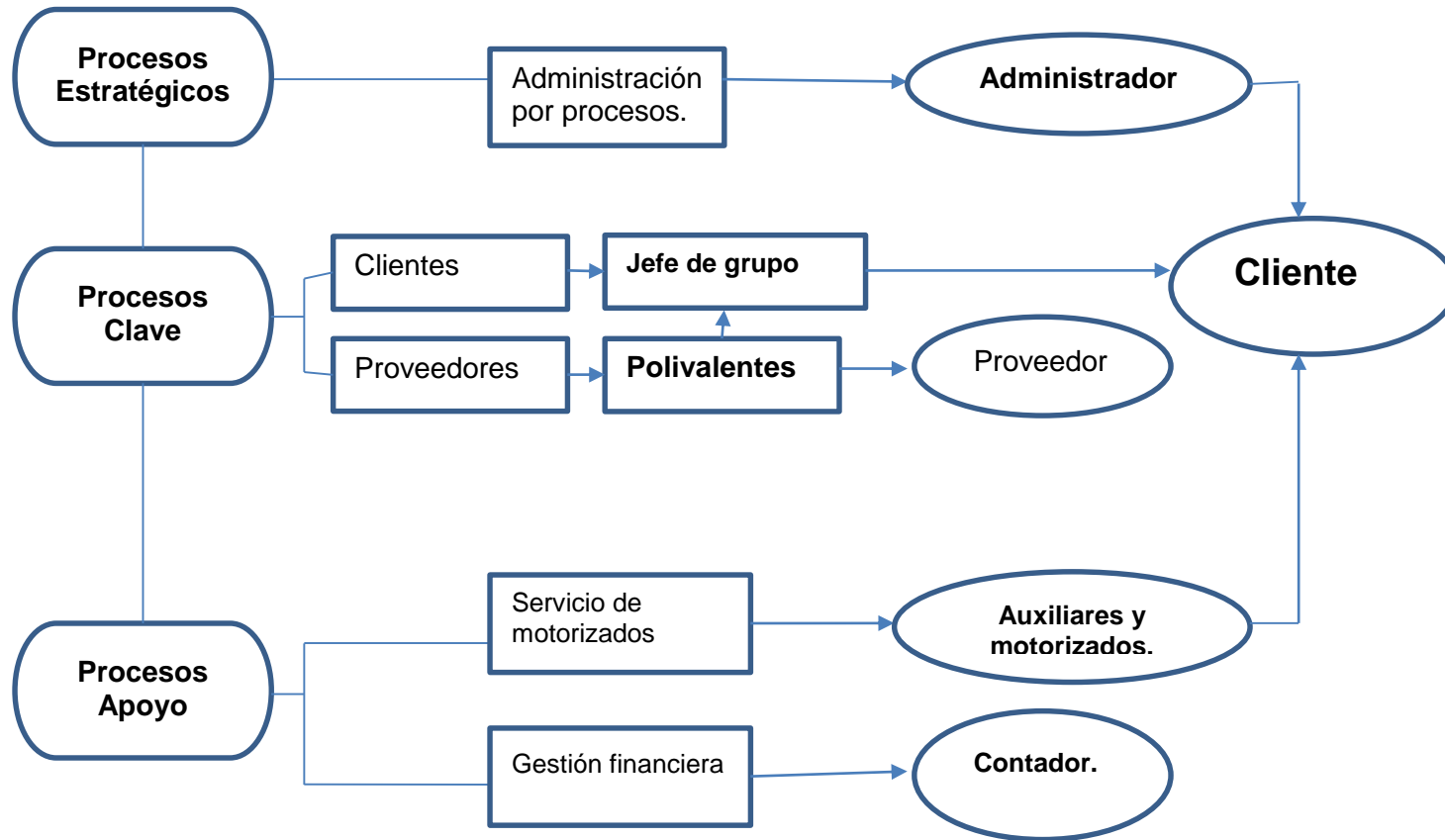






Figura 45

Estructura organizacional por procesos



**Tabla 22***Cargos y responsabilidades del personal de acuerdo a mapa de procesos.*

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>Administrador</b>	El administrador es la persona encargada de la gerencia y sostenibilidad del negocio, sobre el estará la responsabilidad del cumplimiento del propósito de la empresa y estará a cargo de los procesos estratégicos principalmente.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formular la planificación estratégica y toma de decisiones.</li><li>- Gestión de RRHH.</li><li>- Gestión Financiera</li><li>- Cierre y cuadro diario de caja.</li><li>- Seguimiento y evaluación de estrategias.</li><li>- Encargado de innovación y creatividad</li><li>- Negociación con proveedores y asuntos legales.</li><li>- Responsable de cumplimiento de misión, visión y objetivos estratégicos.</li></ul>
<b>Jefe de grupo</b>	El jefe de grupo es la persona encargada del buen funcionamiento del grupo de trabajo y la satisfacción plena del cliente al final del servicio, será responsable de los procesos clave y de apoyo principalmente.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Responsable de funcionamiento e integración de grupo.</li><li>- Responsable de satisfacción de cliente.</li><li>- Responsable de requisiciones y necesidades de insumos.</li><li>- Busca optimizar recursos y minimizar pérdidas.</li><li>- Responsable de correcta ejecución de procesos de producción</li><li>- Asesora a gerencia sobre costos de producción</li><li>- Responsable de informe diario de trabajo.</li></ul>
<b>Polivalente</b>	El polivalente es la persona encargada de los procesos operativos y de atención al cliente, las responsabilidades del cargo son	<ul style="list-style-type: none"><li>- Responsables de atención y servicio al cliente.</li><li>- Encargado de procesos de producción en cocina.</li><li>- Preparación y despacho de pedidos</li><li>- Realiza ordenes de requisición</li></ul>



<b>Contador</b>	varias dentro de los parámetros de los procesos de cocina y servicio y estará bajo la coordinación del jefe de grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe, procesa y almacena materia prima.</li> <li>- Responsable de procesos de mantenimiento y limpieza.</li> </ul>
	El contador es la persona encargada junto al administrador de la correcta gestión financiera de la empresa y los procesos contables y tributarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión financiera</li> <li>- Preparación de presupuestos e inventarios.</li> <li>- Asesoría contable y tributaria.</li> <li>- Elaboración de balances y asuntos contables.</li> </ul>

En un primer momento el negocio deberá operar al cargo de 2 personas quienes son designados como polivalentes y jefe de grupo respectivamente y serán las encargadas de ejecutar todos los procesos operativos y de apoyo mientras que la parte administrativa estará a cargo del gerente general designado como administrador quien ejecutará los procesos estratégicos, la evaluación de estrategias y cumplimiento a los objetivos de la empresa en conjunto con contador y auxiliar.

### Figura 46

#### *Rol de pagos de nómina de Labati Pizzas*

Nomina	Detalle	Salario mensual	Aporte (9.15%)	Salario liquido	IEES (11.15%)	XIII	XIV	Vacaciones	Detalle Mensual	Detalle Anual
Administrador	Indirecta	\$ 450,00	\$ 42,53	\$ 407,48	\$ 50,18	\$ 37,50	\$ 33,33	\$ 18,75	\$ 547,23	\$ 6.566,80
Jefe de grupo	Directa	\$ 400,00	\$ 37,80	\$ 362,20	\$ 44,60	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 490,13	\$ 5.881,60
Polivalente 1	Directa	\$ 200,00	\$ 18,90	\$ 181,10	\$ 22,30	\$ 16,67	\$ 33,33	\$ 8,33	\$ 261,73	\$ 3.140,80
Contador	Indirecta	\$ 200,00	\$ 18,90	\$ 181,10	\$ 22,30	\$ 16,67	\$ 33,33	\$ 8,33	\$ 261,73	\$ 3.140,80
<b>TOTAL</b>		<b>GASTO EN NOMINA</b>							\$ 1.560,83	\$ 18.730,00



### **3.5 Estrategia de Menú y Fichas Técnicas.**

El menú es una herramienta fundamental de los establecimientos gastronómicos el cual no solo es la presentación de la oferta de platos sino además también es la primera impresión que tendrá el cliente sobre los productos ofertados y será el recurso más influyente que tiene el negocio para generar expectativa, estimular el apetito, transmitir sensaciones y maximizar los ingresos.

Actualmente existen diferentes métodos y técnicas para desarrollar menús, sin embargo la forma óptima de hacerlo es a través de la aplicación de una ingeniería del menú en donde se toman en cuenta principios básicos para la construcción del mismo como lo es la estructura de menú, ingeniería de precios, fichas técnicas de platos, el análisis de costos, porcentajes de rendimiento y rentabilidad, técnicas de neuromarketing y psicología del consumidor, todo ello con la finalidad de analizar y definir el contenido de la carta y considerar si se está desarrollando una oferta positiva y adaptada a las necesidades de los clientes y que favorezca a la optimización de los beneficios del restaurante.

#### ***3.5.1 Estructura del menú***

En la estructura del menú se toman en cuenta varias consideraciones importantes para la construcción de un menú adaptado al concepto del negocio y a las necesidades y preferencias de los clientes.

Dentro de estas consideraciones están: el análisis de los patrones de lectura mediante el cual se puede determinar cómo diseñar el menú y en donde colocar los elementos más importantes tomando en cuenta que lo que el cliente ve al principio y al final es lo que más tiempo permanece en su mente. Las técnicas de marketing aplicadas a un menú como son los puntos de atracción que son aquellos elementos que van a



llamar la atención del cliente desde el primer momento, los colores a usar para el diseño del menú, la cantidad de productos a incluir, las descripciones de cada uno de los platos ofertados, el uso de fotografías y logotipos, la estrategia de precios el cual es uno de los factores más importantes a donde el cliente prestara toda su atención y por la cual definirá la categoría del establecimiento y por último el periodo de vigencia del menú establecido.

### **Diseño del menú.**

Existen principalmente 4 estilos de menú los cuales se diferencian por la cantidad de páginas y la estructura de su contenido, está el menú de un panel, el menú de dos paneles, el menú de tres paneles y el menú tipo libro que es el más extenso. En el caso de Labati pizzas se ha escogido que para un primer periodo el menú sea de dos paneles ya que con este estilo el comensal puede leer rápidamente la oferta del restaurante y por ende tomar una pronta decisión sobre lo que va a consumir, además de que se puede ofrecer una experiencia gastronómica completa y al no tener un contenido demasiado extenso se evita el cansancio o pérdida de interés por ciertos artículos, se pueden establecer claramente los puntos de atracción y es posible obtener una mayor rentabilidad por comensal.

### **Puntos de atracción.**

Los puntos de atracción son aquellos elementos que atraerán la atención en un primer momento y permanecerán en la mente los clientes, estos pueden ser ilustraciones, fotografías, enunciados grandes, recuadros, entre otros. Los clientes no se van a tomar mucho tiempo para leer todo el menú por lo que este tiene que estar diseñado para que incentive el apetito a primera vista y aquellos elementos que sean los más rentables del menú sean los que más resalten a primera vista. Una carta atractiva a la vista y al tacto si es que es física, con descripciones imaginativas y elementos



coloridos trasmite una sensación de que la comida es atractiva y deliciosa. Normalmente los puntos de atracción en un menú de dos paneles se colocarán en la parte superior izquierda y derecha, mientras que aquellos elementos de menor interés serán colocados en el centro y en la parte inferior derecha.

### **Descripción del menú.**

La descripción de los platos del menú informa a los clientes sobre los ingredientes, métodos de cocción y detalles importantes de los mismos sin que sean muy extensos en cantidad palabras. Los clientes deben ser capaces de imaginar el plato y despertar el apetito ya que la descripción deberá contener palabras que despierten en el cliente el deseo de utilizar sus sentidos, gustando, oliendo y sintiendo la comida. La descripción es importante para mantener el interés del comensal y debe estar enfocada en la exposición de los platos estrella que generen una mayor rentabilidad.

### **Organización del menú.**

El menú de Labati pizzas deberá estar organizado de acuerdo a la categorización de platos sugerida por los principios Omnes los cuales indican que existen 4 categorías de platos. Los platos estrella son aquellos platos que generan una mayor rentabilidad y tienen una alta popularidad por lo que deben ser los platos que más resalten en el menú. Los platos vaca que son aquellos platos que tienen una alta popularidad, pero no generan mayor rentabilidad. Los platos enigma que son aquellos que tienen una alta rentabilidad, pero no son muy populares, a estos platos se deben promocionar de mejor manera para que puedan convertirse en platos estrella y generen mayores beneficios, y los platos perros que son aquellos que deben considerarse para ser quitados del menú puesto que no tienen buena rentabilidad y son menos populares por lo que representan un costo para el negocio mantenerlos en el menú.



Con respecto a los colores, fuentes de letra e indicadores de precios, estos aspectos deberán ser considerados tomando en cuenta la psicología del consumidor, utilizando colores oscuros para denotar calidad, y elegancia, así como tonos verdes y amarillos para transmitir frescura y despertar el apetito. Las fuentes de letra usadas deberán ser claras y entendibles que procuren transmitir el concepto del restaurante, mientras que los precios deberán estar acorde al análisis del precio de venta e incluidos sin usar la simbología de dólares, dos espacios luego de la descripción del plato con la misma fuente de letra y sin puntos conectivos y expresados de tal forma que se perciban como más baratos usando decimales que terminen en múltiplos de 5 ya que esto denota cordialidad, como por ejemplo 9,95.

### **3.5.2 Análisis de Menú Actual**

Labati pizzas ofrece un menú con diferentes tipos de pizza elaboradas con una masa estilo napolitano de bordes aireados y base fina, salsa de tomates perita procesados y queso mozzarella, esta es la pizza base sobre la cual se añaden ingredientes que están clasificados en tres categorías:

- Los *toppings* como: pimientos asados, cebolla caramelizada, tomate cherry, tomate confitado, aceitunas verdes, champiñones, piña dulce e higo confitado.
- Las carnes como: jamón de cerdo, jamón de pavo, salami artesanal, salami de milan, peperoni, tocino ahumado, choricillo, jamón serrano y pastrami artesanal.
- Los complementos como: frutos secos, orégano fresco, tomillo, romero, queso parmesano, aceite de oliva, ajo en polvo y bacon.



La pizza es preparada con los ingredientes mencionados según la combinación elegida por el cliente, esta es horneada a 350°C durante 7 minutos, es empacada en cajas de cartón biodegradable acompañada de un envase con salsa de queso y posteriormente es enviada a domicilio o queda lista para ser retirada.

En Labati pizzas actualmente se ofrecen doce tipos de pizza todas de un solo tamaño que es de 30cm de diámetro y de 8 porciones. ocho pizzas pertenecen a la categoría gourmet las cuales tienen un precio de 8 dólares y las restante cuatro pizzas pertenecen a la categoría Premium con un precio de 10 dólares. Adicionalmente se ofrecen extras como los bordes rellenos de queso además de bebidas gaseosas y naturales. El menú se renueva cada 6 meses por lo que en base al análisis realizado se plantea la construcción de un nuevo menú para el semestre próximo en donde se apliquen las observaciones derivadas de la investigación.

#### **Elaboración de Ficha Técnica.**

La ficha técnica es un documento para la estandarización de recetas de cocina en donde se registran todos ingredientes que lleva el plato, la cantidad bruta del ingrediente, la unidad de medida en que se pesa, la cantidad neta a usar, el rendimiento estándar, el precio referencial de los ingredientes, el costo en unidad de medida y el costo de la cantidad utilizada. También se adjuntan los costos relacionados con el empaque y servicios básicos.

Para llenar las fichas técnicas se seguirán una serie de pasos enlistados a continuación:


- primero se debe poner el nombre del plato a estandarizar.
- Anotar número de personas para las que es el plato.
- Fecha de elaboración.





- Se debe revisar la presentación en la que viene cada ingrediente y anotar el peso total en cantidad bruta.
- Anotar los ingredientes enlistados uno por uno.
- Anotar unidad de pesaje
- Anotar cantidad neta a utilizar en el plato.
- Anotar el rendimiento de cada ingrediente en porcentaje.
- Anotar el precio referencial de compra de la presentación total del ingrediente.
- Sacar el costo por unidad que se obtiene dividiendo el precio referencial sobre cantidad bruta.
- Sacar el costo por ingrediente que se obtiene multiplicando el costo de unidad por la cantidad neta a utilizar.
- Realizar suma de subtotal de ingredientes más el costo de insumos y servicios.
- Sacar totales y anotar en la parte superior.
- Anotar procedimiento estándar y adjuntar fotografía de muestra.

**Figura 47**
*Modelo de ficha estándar de Labati Pizzas*

FICHA TECNICA DE RECETA ESTANDAR - LABATI PIZZAS							
<b>Nombre:</b>	Labati Clasica		<b>Costo de ingredientes</b>		3,55	<b>Codigo</b>	L001
<b>PAX:</b>	1		<b>Costo Insumos</b>		0,58	<b>Costo PAX</b>	4,14
<b>Margen FC%</b>	48		<b>Costo Total</b>		4,14	<b>Ganancia</b>	
<b>Fecha</b>	27/10/2021					<b>P.V.P</b>	
						<b>I.V.A 12%</b>	
						<b>P.V.P Total</b>	0,00
<b>Cantidad bruta</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>U.C.</b>	<b>Cantidad neta</b>	<b>Rend. Est.</b>	<b>Precio referenci</b>	<b>Costo. Unidad</b>	<b>Costo C.U.</b>
1000	Jamón de cerdo	gr	100	100%	6,10	0,01	0,61
1000	Jamón de pavo	gr	50	100%	6,00	0,01	0,30
1000	Salami artesanal	gr	50	100%	6,50	0,01	0,33
150	Salami de milan	ml	20	100%	2,60	0,02	0,35
200	Peperoni	gr	20	100%	3,00	0,02	0,30
30	Oregano	gr	2	100%	0,47	0,02	0,03
225	Ajonjoli negro	gr	2	100%	2,00	0,01	0,02
2500	Queso mozzarella	gr	80	100%	14,00	0,01	0,45
100	Queso parmesano	gr	5	100%	1,40	0,01	0,07
1000	Queso flor de latte	gr	40	100%	7,00	0,01	0,28
1	Masa de pizza	gr	1	100%	0,33	0,33	0,33
500	Salsa de pizza	ml	60	100%	2,72	0,01	0,33
200	Salsa de queso	ml	15	100%	1,5	0,01	0,11
113	Bacon beats	gr	3	100%	2,14	0,02	0,06
	<b>Insumos</b>					<b>Subtotal</b>	<b>3,55</b>
500	Caja de pizza	unidad	1	100%	160	0,44	0,44
24	Sellos	unidad	1	100%	2	0,08	0,08
2000	Papel alimenticio	unidad	1	100%	82	0,04	0,04
50	Salseros	unidad	1	100%	1	0,02	0,02
	<b>Servicios</b>					<b>Insumos</b>	<b>0,58</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>						<b>TOTAL</b>	<b>4,14</b>
1- Estirar masa sobre semola de trigo, engrasar molde							
2 - Estirar masa sobre molde y salsear con pasta de tomate							
3 - Agregar jamon de cerdo y salami							
4 - Agregar queso mozzarella y flor de latte							
5 - Agregar tiras de jamon y peperoni							
6 - Terminar de estirar la masa							
7 - agregar oregano y ajonjoli en los bordes							
8 - Llevar a horno Ooni durante 7 minutos rotando la pizza							
9 - Colocar sobre plancha para terminar de cocinar la base							
10 - Preparar caja con papel y salsas, y poner la pizza dentro.							
11 - Cortar la pizza en 8 porciones, cerrar la caja y sellar.							



### **3.5.3 Estrategia de Menú**

La estrategia del menú será aquella basada en los datos obtenidos con el análisis de costos de cada pizza, las preferencias de los clientes y la clasificación según los principios de Omnes en el cual se determinan los precios de venta, la amplitud de precios, la relación calidad precio y las recomendaciones a aplicar en la elaboración de un nuevo menú.

#### **Análisis de precios y costos.**

A continuación, se realiza un análisis de los costos que surgen de la actividad propia del negocio tomando en cuenta los datos de ventas, los cálculos de gastos operativos, el costo del producto según ficha técnica y con ello obtener un desglose detallado de cada rubro y la sumatoria total de costos y gastos operativos, a su vez se retoma la información referente a los precios que se obtuvo en el estudio de mercado para realizar una contrastación entre los precios de venta establecidos actualmente, los precios del sector y las preferencias de los consumidores para establecer el precio de venta para el nuevo menú.

**Tabla 23***Detalle de costos promedio en local actual*

Descripción	Valor unitario	Costos			
		Fijos	Gastos	Mensual	Anual
<b>Costos Administrativos</b>					
Fuerza de trabajo	0			0	0
Gastos administrativos			250	250,00	3000,00
Suministros	20,00	20,00		20,00	240,00
Servicios Básicos	10,00	10,00		10,00	120,00
Publicidad	20,00	20,00		20,00	240,00
Mantenimiento	10,00	10,00		10,00	120,00
<b>Subtotal</b>		60	250	310,00	3720,00
<b>Costos Operativos</b>					
Costo Ingredientes x pizza	3,55				
Costo Insumos x pizza	0,60				
Numero de pizzas vendidas	104				
Costos Materia prima			392	392,22	4706,64
<b>Subtotal Costos Operativos y Administrativos</b>					
	4,15	60	642	702,22	8426,64
<b>Costo Depreciación</b>					
Depreciación maquinaria y equipos de cocina	0,027				
Depreciación utensilios y equipos de trabajo	0,006				
<b>Subtotal depreciación</b>	0,03			3,15	37,80
<b>Gasto Operativo Promedio</b>	2,62				
<b>Total Costos Promedio</b>	6,80	60	642	705,37	8464,44



Al analizar la Tabla 23 se observa que el costo unitario total promedio de cada pizza en el formato del local actual es de \$6,80 este valor se obtiene luego de sumar el costo de ingredientes e insumos más gastos operativos promedio que se obtuvo de dividir el total promedio de gastos y costos mensuales que es \$705,37 sobre el número promedio de pizzas vendidas al mes que son 104. También es importante mencionar que en el formato actual del negocio la fuerza de trabajo representa una tasa de ocupación que se ha asignado costo 0 ya que la inversión que se realiza es en función de disponer el margen restante o excedentes para el pago de contribuciones al trabajador, siendo este margen en promedio \$1,20 por cada pizza vendida. Este margen puede incrementar a medida que aumentan las ventas, se reducen los gastos y se incrementa el precio de venta actual.

#### ***Determinación de Precios.***

Labati pizzas nació con una política de precios en base a un concepto denominado “triple 8” que se refiere a ofrecer 8 tipos de pizzas de 8 porciones cada una a un precio de 8 dólares, en un primer momento se determinó ese concepto sin realizar estudios a profundidad del precio o el producto, sino solamente con el fin de poder validar la propuesta en el mercado. Conforme ha transcurrido el tiempo y el producto ha sido validado, la inflación en la economía ha aumentado repercutiendo en los precios de la materia prima, los procesos operativos así como la calidad del servicio han mejorado por lo que los costos del producto han incrementado también, sin embargo, el precio de venta se ha mantenido en 8 dólares acorde al concepto inicial, ante lo cual es necesario realizar una modificación al concepto y por ende al precio de venta en miras al siguiente semestre en donde se plantea la renovación del menú y los precios.

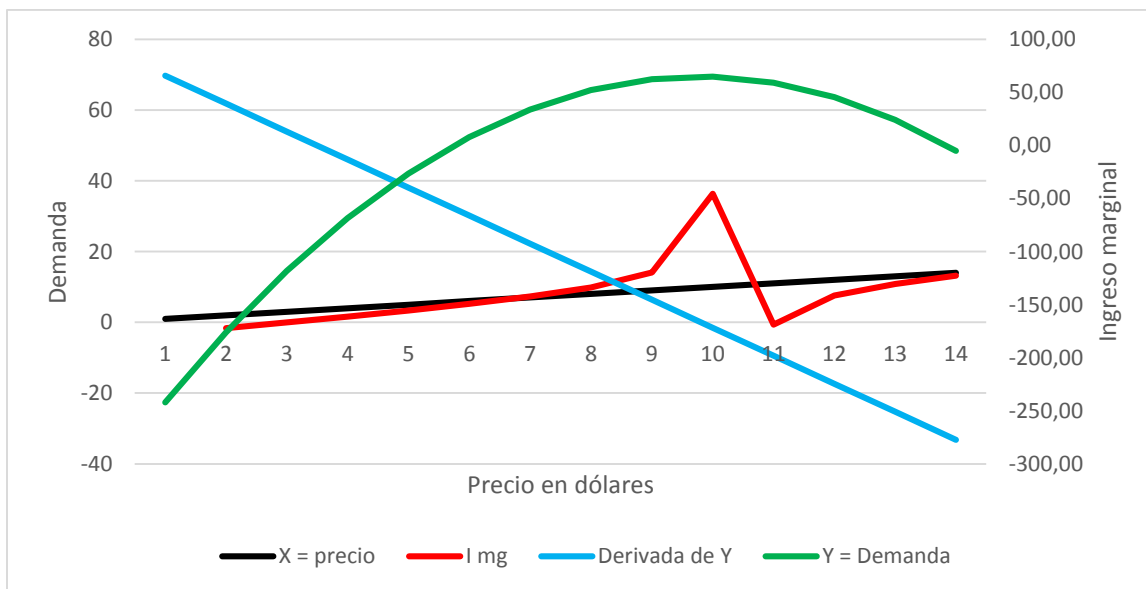
**Tabla 24**

*Determinación del precio de acuerdo a demanda e ingresos*

Precio	Demanda	Ingreso	Ingreso marginal	Derivada de Y
1	-241,99	-241,99		69,76
2	-176,20	-352,39	-1,68	61,84
3	-118,33	-354,99	-0,04	53,92
4	-68,39	-273,58	1,63	46
5	-26,39	-131,94	3,37	38,08
6	7,69	46,15	5,23	30,16
7	33,84	236,89	7,29	22,24
8	52,06	416,50	9,86	14,32
9	62,36	561,20	14,06	6,4
10	64,72	647,20	36,37	-1,52
11	59,16	650,71	-0,63	-9,44
12	45,66	547,95	7,62	-17,36
13	24,24	315,14	10,87	-25,28
14	-5,11	-71,52	13,17	-33,2

**Figura 48**

*Gráfico de determinación del precio de acuerdo a ingreso marginal*



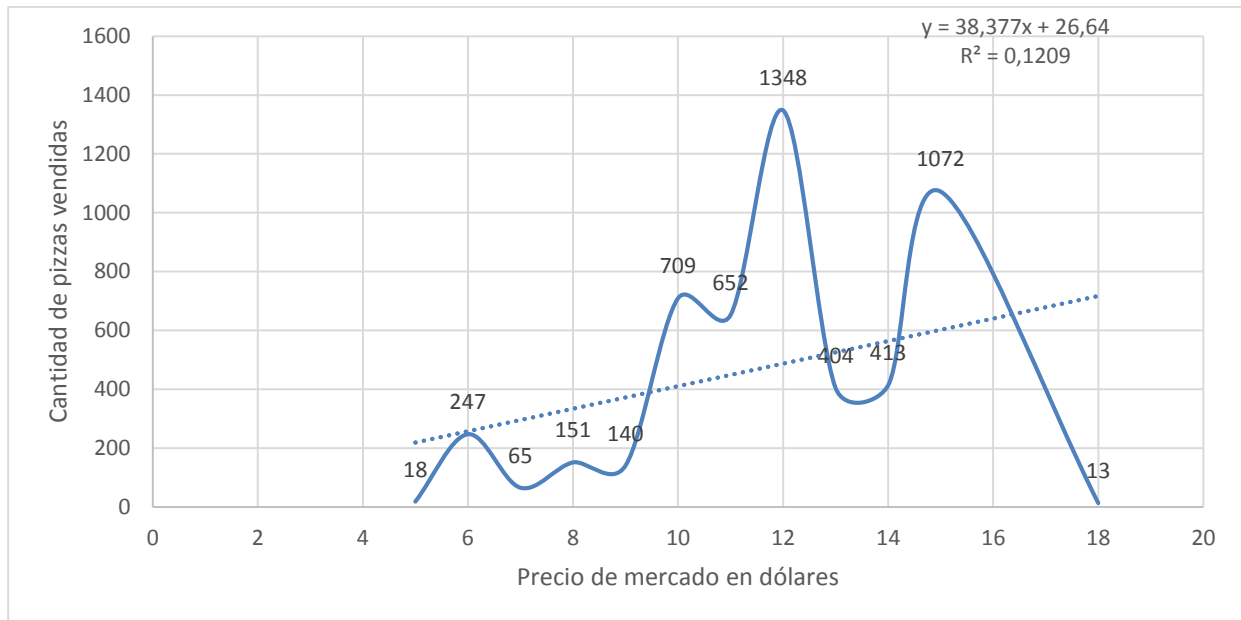


Para determinar los precios que se deben aplicar se ha realizado un estudio de precios tanto para la demanda como para la oferta. De acuerdo al análisis realizado en el capítulo 2 en el acápite referido al [Precio de acuerdo al análisis de la demanda.](#), se ha determinado que el precio que la demanda está dispuesta a pagar por una pizza mediana de 8 porciones es entre 8 y 9 dólares como se puede observar en el cruce de la derivada de Y con la línea de precio reflejado en la Figura 48. Sin embargo, también se identifica de acuerdo al ingreso marginal que la mayoría de personas pagan 10 dólares normalmente por una pizza mediana.

**Tabla 25**

*Total de pizzas vendidas semanalmente de acuerdo al precio.*

<b>Precio Promedio en dólares</b>	<b>Numero de Pizzas vendidas</b>	<b>Locales</b>
5	18	1
6	247	9
7	65	10
8	151	14
9	140	2
10	709	9
11	652	7
12	1348	12
13	404	8
14	413	6
15	1072	8
18	13	1

**Figura 49***Gráfico del precio promedio del mercado*

Por otro lado, al analizar a la oferta de pizzerías y los precios a los que estas ofertan pizzas de características similares, tal como se advierte en Tabla 12 en la ciudad hay un total de 87 pizzerías funcionales al momento y entre todas venden un aproximado de 5164 pizzas cada semana, tras indagar en las cartas y precios de los diferentes menús y obtener datos aproximados de ventas de acuerdo al estudio de precios se puede apreciar en la figura anterior que la mayoría de pizzas medianas con un total de 1348 unidades se venden a un precio de 12 dólares, seguido de 1072 a 15 dólares y en tercer lugar 709 unidades a 10 dólares. Por lo que se determina que el precio óptimo de la oferta es 12 dólares y el precio óptimo de la demanda es 9 dólares.

Finalmente, tras contrastar los precios de oferta y demanda también se realizó una indagación de las preferencias de precios para los clientes de Labati pizzas con el fin de determinar cuánto estarían dispuestos a pagar por el servicio que se ofrece y ver si el resultado está de acuerdo a los estudios previos. En Figura 9 se puede apreciar los resultados de las





encuestas y los mismos arrojaron que la mayoría de los clientes estarían dispuestos a pagar 10 dólares por la pizza de Labati. Tomando en cuenta que el costo promedio de la pizza es de 6,80 dólares si a este le aplicamos la fórmula de costo total sobre 1 menos el margen de utilidad que en este caso debe ser mínimo un 30%, el resultado final es \$9,71 antes de impuestos, por lo que tomando en cuenta lo expuesto se determina que el precio base de Labati pizzas para el próximo menú serán 10 dólares.

### **Análisis de menú según principios de Omnes.**

En Labati pizzas actualmente se maneja un menú con dos precios para las pizzas medianas los cuales pueden ser 8 o 10 dólares dependiendo los ingredientes que lleven, por lo que existen dos categorías, la gama gourmet de 8 dólares y la gama Premium de 10 dólares. Si se divide el precio más alto entre el más bajo se obtiene el valor de 1,25 el cual es el ancho de banda que sumado al precio más bajo da como resultado 9,25 dólares que puede ser un precio para pizzas de gama media, sin embargo, tras el análisis de costos y precios se determina que el precio óptimo para las pizzas de Labati será 10 dólares para el próximo semestre por lo que se plantea eliminar la categoría gourmet y realizar un solo menú unificado de pizzas Premium.

### ***Relación calidad - precio.***

La relación calidad precio se mide sacando el precio medio ofertado (PMO) el cual se obtiene sumando todos los precios y dividido entre el número de artículos; valor que da como resultado 9,67 y el precio medio solicitado (PMS) el cual es la cifra de ventas dividido entre las unidades vendidas valor que da como resultado 8,38. La relación entre PMO y PMS debe situarse en un ratio entre 0,9 y 1. Un ratio superior a 1 indica que los productos se están ofertando a bajo precio, mientras que un ratio inferior a 0,9 significa que la oferta es inferior por lo que se están ofreciendo los productos a un precio alto. En el caso de Labati pizzas el ratio es 1,29 por lo que es factible aumentar el precio en un 15% hasta los 10 dólares para igualar la relación calidad precio.

**Figura 50***Clasificación de pizzas de menú actual según rentabilidad y popularidad*

Labati	Ventas	Costo total unitario dólares.	P..V.P	Popularidad %	Margen utilidad %	Total Ventas	Clasificación Rentabilidad	Clasificación Popularidad	Clasificación final
Margarita	142	6,49	8	12,7	18,9	1136	BAJO	ALTO	VACA
Veggie	141	6,63	8	12,6	17,1	1128	ALTO	ALTO	ESTRELLA
Clásica	241	7,02	8	21,6	12,3	1928	BAJO	ALTO	VACA
Bianca	156	6,05	8	14,0	24,4	1248	BAJO	ALTO	VACA
Napolitana	88	5,98	8	7,9	25,3	704	BAJO	BAJO	PERRO
Hawaiana	128	5,47	8	11,4	31,6	1024	ALTO	ALTO	ESTRELLA
Milanesa	83	7,16	10	7,4	28,4	830	BAJO	ALTO	VACA
Parma	58	6,83	10	5,2	31,7	580	ALTO	BAJO	ENIGMA
Fungí	33	7,16	10	3,0	28,4	330	BAJO	BAJO	PERRO
Serrana	29	6,93	10	2,6	30,7	290	BAJO	BAJO	PERRO
Marinara	4	6,44	10	0,4	35,6	40	ALTO	BAJO	ENIGMA
Chocolate	4	6,72	10	0,4	32,8	40	ALTO	BAJO	ENIGMA
Del día	11	4,94	8	1,0	38,3	88	ALTO	BAJO	ENIGMA
<b>TOTAL</b>	<b>1118</b>					<b>9.366</b>			
<b>Costo promedio</b>		6,45							
<b>Rentabilidad Media</b>		2,43			27,33				
<b>Clasificación</b>	Estrella	2							
	Vaca	4							
	Perro	3							
	Enigma	4							



Según los datos presentados en la anterior figura se tiene que la pizza más costosa es la Labati Fungi con un costo de 7,16 lo que representa un 71,6 % del valor de venta que es \$10, esta pizza está dentro de la categoría perro por lo cual puede considerarse un plato a eliminar del menú o reducir su costo para hacerlo más atractivo. La pizza de mayor popularidad es la Labati clásica, sin embargo, su costo es elevado por lo que es necesario realizar correctivos en la disposición de ingredientes para reducir el costo y obtener un mayor beneficio de esta pizza que es la favorita de los clientes.

Las pizzas con mayor rentabilidad y popularidad consideradas como estrella son la Labati Hawaiana y Labati Veggie por lo que estas pizzas se mantendrán tal cual en el menú. Mientras que las pizzas de categoría enigma las cuales tiene un costo moderado serán mantenidas en el menú, pero deberán aplicarse acciones promocionales para aumentar su popularidad entre los consumidores.

Una vez analizado las pizzas del menú actual de Labati pizzas en base al margen de rentabilidad y porcentajes de popularidad el cual se obtiene según la cantidad de ventas de cada producto, se procede a clasificar cada plato bajo las denominaciones estrella, vaca, enigma y perro para conocer cuántas pizzas corresponden a cada categoría y que acciones tomar en cada caso tal como explica LeBruto et al, (1995).

- **Estrella.** Son las pizzas con alta popularidad y alto margen de rentabilidad, deberán ser situados en una posición destacada en la carta para potenciar su elección y se puede evaluar subir el precio de venta.
- **Vaca.** Son las pizzas con alta popularidad, pero bajo margen de rentabilidad, estarán situados junto a las pizzas estrella y se deberán tomar acciones para potenciar su elección o podrán ser incluidas en promociones con descuento.



- **Enigma.** Son aquellas pizzas con alta popularidad pero que no dejan un buen margen de rentabilidad, estas podrán ser situadas en un lugar que no llame mayormente la atención debido a su bajo beneficio. Sin embargo, deberán aplicarse acciones para reducir el costo de estos productos.
- **Perro.** Estas son las pizzas que tienen un menor rendimiento en cuanto a popularidad y de baja rentabilidad, por lo que puede estudiarse el eliminarlas del menú o realizar modificaciones para que aumenten su popularidad a la vez que se mantengan o reduzcan los costos.

### **Recomendaciones sobre menú.**

Tras analizar varios aspectos del menú de Labati pizzas y su contenido se describen las siguientes recomendaciones para la reestructuración de un nuevo menú.

- Formato de menú en doble panel en donde los productos estrella y enigma estén ubicados en la parte izquierda de arriba hacia abajo acompañados de las fotografías en buena resolución de las pizzas estrella, todo esto sobre un fondo color negro que denote elegancia y con una fuente de letra clara y entendible de color blanco.
- Se deberá ubicar el logo en formato grande y visible en la parte superior para que sirva de llamado de atención a aquellas personas que ven el menú desde un dispositivo móvil.
- Las descripciones de las pizzas deberán ser concretas y con palabras que estimulen el apetito e inciten a la imaginación del cliente sobre una pizza de excelente calidad.
- En cuanto a los precios, se decide que van aplicarse 1 sola gama de precio para todas las pizzas, siendo 10 dólares el precio base.



- Las pizzas que van a mantenerse en el menú serán las que están ubicadas en las categorías estrella y enigma mientras que las que se consideran vaca deberán ser ajustadas sus costes con la modificación de sus ingredientes o proporciones pero que conserven los mismos atractivos para los clientes. Por otro lado, las pizzas en categoría perro serán repensadas para ascenderlas de categoría y evaluar luego de 6 meses la respuesta de la clientela.
- Se deben añadir productos complementarios al menú como una gama de bebidas y opción de extras como los bordes rellenos de queso los cuales deberán ser expuestos en la parte superior derecha para que tengan relevancia ya que estos complementos aumentan la rentabilidad de los pedidos.

### **3.6 Propuesta de Menú**

A continuación, se presenta la propuesta de menú de dos paneles para Labati pizzas con la aplicación de las recomendaciones sugeridas.



## Figura 51

### Propuesta de menú Labati Pizzas panel 1



#### Labati Clásica

Una fina selección de jamones, salami artesanal y peperoni van acompañados de parmesano rallado y mozzarella fresca

#### Labati Veggie

Exquisita combinación de vegetales salteados: pimiento morron, champiñones, aceitunas verdes y tomatillos gourmet van acompañados de aros de cebolla caramelizada, parmesano, mozzarella y albahaca fresca.

#### Labati Hawaiana

Jamón de cerdo ahumado, crocantes de jamón de pavo acompañado de deliciosos trocitos de piña salteada en miel con mozzarella fresca, parmesano rallado y bacon.

#### Labati Napolitana

Tiras de un exquisito jamón de cerdo ahumado con un salteado de champiñones y hongos portovello, parmesano rallado y polvo de ajo.

#### Labati Margarita

Delicioso queso mozzarella flor de latte y queso fresco van con tomatillos gourmet, tomatines deshidratados, parmesano y albahaca fresca.

#### Labati Milanesa

Peperoni y crocantes de salami artesanal van con un exquisito salteado de champiñones y tocino ahumado, acompañado de mozzarella fresca y bacon.



**LABATI - PIZZAS**  
ARTESANALES Y DELICIOSAS

#### ADICIONALES

Bordes rellenos de queso: \$1  
Bebida Yakuna de Jamaica: \$1  
Gaseosa personal: \$0,50  
Ingrediente extra: \$1

Todas estas pizzas tienen un valor de:  
**\$10**

Pizzas horneadas o precocidas  
Todas llevan mozzarella y salsa de la casa

Delivery o Pick up

 0984745446

 @labatipizzas



## Figura 52

### Propuesta de menú de Labati Pizzas panel 2



**Labati Sparta**

Hongos portovello y espinaca fresca salteado en aceite aromatizado van con aceitnas verdes, queso fresco, tomatillos gourmet y parmesano.

---

**Labati Toscana**

Exquisita higos confitados se juntan con tiras crocantes de prosciutto curado y le acompañan la mozzarella flor de latte y el parmesano, un contraste de sabores espectacular.

---

**Labati Tocini**

Pepperoni tradicional y tocino ahumado se juntan con crujientes de salami milanes y aceitunas verdes. El parmesano, ajo en polvo y un toque de albahaca resaltan los sabores.

---

**Labati Rosbiff**

Tiras de un exquisito roast beef artesanal van con champinones, hongos secos y crocantes de jamon de pavo aromatizados con un toque de oliva y queso parmesano.

---

**Labati Dolce Vita**

Piña y cebollitas salteadas en miel de caña le acompañan tiras de jamon serrano y tocino caramelizado. Un toque de bacon y polvo de albahaca son el complemento perfecto.

---

**Labati Serrana**

Deliciosas tiras de jamón serrano y crocantes de jamón de pavo van con tomatillos gourmet, tomates deshidratados, parmesano y mozzarella fresca.

Todas estas pizzas tienen un valor de:

**\$10**

Pizzas horneadas o precocidas  
Todas llevan mozzarella y salsa de la casa

Delivery o Pick up

 0984745446

 @labatipizzas



## 3.7 Cuadro de Mando

Tabla 26

Cuadro de mando para estrategias de posicionamiento en base a matriz de Porter.

<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Problemas Detectados</b>	<b>Alternativas o soluciones</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>
<b>Clientes</b>	Disminución de nuevos clientes	Captación de nuevos clientes mediante promociones dirigidas	Promocionar con enfoque a nuevos consumidores y publicitar masivamente en redes sociales.	6% de aumento en ventas mensuales	Administrador
	1% de clientes en parroquias Sagrario y Gil Ramírez con	Descuento para clientes que vengan a retirar.	Promoción con enfoque a clientes de estos sectores	Aumentar 5% la clientela en estos sectores.	Administrador
	22% de clientes se concentra en parroquia Yanuncay	Nuevo punto de expendio en este sector	Aperturar nuevo punto de producción y expendio en este sector.	Aumentar 5% la clientela en estos sectores	Administrador
<b>Proveedores</b>	Costo de Ingredientes más solicitados	Encontrar Proveedores para champiñones y embutidos curados	Negociar con proveedores directos	Bajar 5% los costos de ingredientes más solicitados	Administrador.
<b>Amenaza competidores</b>	No hay barreras de entrada para nuevos competidores	Diferenciación en precio, calidad y sabor.	Fidelizar clientes y Aplicar sugerencias de clientes	Aumento de nuevos clientes en 5% para año 2	Administrador
<b>Productos sustitutos</b>	4 nuevas pizzerías con producto similar a Labati pizzas	Diferenciación en precio, calidad y sabor.	Ofrecer promociones especiales para clientes conquistados	5 nuevas reseñas positivas al mes	Jefe de grupo





<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Problemas Detectados</b>	<b>Alternativas o soluciones</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>
	Precio por debajo de las expectativas de clientes	Aumento paulatino de precios y nuevas ofertas	Introducir menú de Pizzas nuevas cada mes a \$10 tomando en cuenta nuevos ingredientes.  Aplicar promoción 2 x \$18 en nuevas pizzas de \$10.	Venta de 20 pizzas nuevas por mes.  Meta de venta para local online: 100 pizzas/mes  Meta de venta para local físico: 400 pizzas/mes	Jefe de grupo

<b>Rivalidad competidores</b>	0,06% de Participación de Labati pizzas en el mercado	Aumento de ventas mediante estrategias de posicionamiento.	Generar publicidad que genere interacción y valor enfocado a clientes conquistados y su entorno.	Llegar al 0,50% de participación para segundo año.	Administrador
	Falta explotar parroquia Huayna Capac y el Batan.	Conquistar clientes de este sector. Direccionar de ventas hacia este sector.	Aperturar un nuevo punto de producción y distribución en zona potencial, formato de cocina oculta.	Aumento de 5% de clientela en estas zonas para año 2.	Administrador

Nota: Adaptado de "Base de datos de Labati pizzas" 2021. Derechos reservados de autor.



## CAPÍTULO IV

### 4. Aspectos financieros

A continuación, se expone el análisis financiero del proyecto Labati Pizzas, el mismo es una evaluación técnica, numérica y analítica que permitirá conocer los indicadores financieros del negocio. En el análisis financiero se detallan aspectos como: Inversiones, financiamiento, resumen de gastos e ingresos, presupuestos probabilísticos y flujo de efectivo, con esta información será posible entender las consecuencias de las decisiones financieras que se tomen y se podrá determinar la factibilidad económica del proyecto.

El análisis financiero parte desde el detalle de la inversión inicial para poner en marcha el proyecto en donde se describe la inversión fija y diferida además del capital de trabajo necesario para el inicio de las operaciones. Posteriormente se realiza el análisis de ingresos y costos para poder construir un cuadro de presupuestos probabilísticos y flujo de fondos con el cual se podrá estimar la capacidad financiera de la empresa para los próximos años, tras el análisis del flujo de fondos se realizan los cálculos para obtener la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN), datos con los cuales es posible determinar la factibilidad financiera de la empresa a largo plazo y por último se sacan conclusiones y se propone las recomendaciones necesarias de acuerdo al análisis de los aspectos financieros.

#### 4.1 Inversiones

Las inversiones son todas aquellas adquisiciones necesarias para levantar, adecuar y poner en marcha un nuevo local de Labati pizzas, para determinar cuáles son las adquisiciones se ha hecho un análisis de la capacidad instalada actual y los equipos, insumos, materia prima directa e indirecta necesaria para cumplir con la producción



actual y las metas de ventas establecidas. Como parte de las estrategias de expansión se propone la apertura de un nuevo punto de expendio en una zona de potencial atractivo dentro de la ciudad por lo que las inversiones están orientadas a satisfacer las necesidades de un local físico, así como también de la cocina oculta en donde funciona actualmente el negocio.

### ***Inversión Fija***

Para continuar con el desarrollo normal de las actividades del negocio en su propuesta actual y a su vez para la implementación y adecuación de un nuevo punto de expendio apto para el proyecto es necesario tener un capital de trabajo con el cual cubrir los gastos iniciales previo al inicio de las operaciones y para los primeros tres meses de funcionamiento hasta que el negocio despunte. Este capital de trabajo será de: \$3139,83 monto con el cual se cubre costos de servicios básicos, nómina de trabajadores, gastos de publicidad y mantenimiento.

También se requiere realizar una inversión inicial de: \$13479, este monto se dividirá entre dos rubros principales; la inversión fija que abarca toda la maquinaria, equipos, utensilios, enseres y adecuaciones de los locales lo cual da un valor total de: \$12411, y la inversión diferida que engloba los gastos de permisos de funcionamiento, constitución y registro de marca y gastos financieros la cual suma un valor de: \$1068. Tomando en cuenta todos estos rubros la inversión total necesaria para el desarrollo del proyecto es de: \$16618.85 monto que estará financiado en un 23% con capital propio y un 77% con capital externo.



Tabla 27

Detalle de inversión fija para puntos de producción y expendio de Labati Pizzas

Categoría	Rubro	Unidad	Precio Unitario en dólares	Valor total en dólares	TOTAL
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS DE COCINA</b>					\$ 7.340,00
<b>COCINA</b>	Horno industrial a gas	2	400,00	800,00	
	Cocina industrial a gas	1	350,00	350,00	
	Refrigeradora	1	800,00	800,00	
	Congelador	1	750,00	750,00	
	Microondas	1	250,00	250,00	
	Cafetera	1	250,00	250,00	
	Licuadora	1	90,00	90,00	
	Campana extractora	1	700,00	700,00	
	Deshidratadora	1	120,00	120,00	
	Empacadora al vacío		80,00	80,00	
	Amasadora industrial	1	800,00	800,00	
	Mesas de trabajo acero	3	200,00	600,00	
	Estantes y repisas	2	125,00	250,00	
	Estación de cambros	1	1200,00	1200,00	
	Lavabo de acero inoxidable	1	300,00	300,00	
<b>ADECUACIONES Y MOBILIARIO</b>					\$ 3.350,00
<b>SALA</b>	Mesas para 4 personas	5	50,00	250,00	
	Barra de atención al público	1	600,00	600,00	
	Sillas	20	10,00	200,00	
	Televisor	1	300,00	300,00	
	Vajilla, Mantelería y Cristalería		400,00	400,00	
	Adecuaciones	1	800,00	800,00	
	Decoraciones	1	800,00	800,00	
	<b>EQUIPOS Y SUMINISTROS BASICOS</b>				
<b>EQUIPOS Y SUMINISTROS</b>	Computadora de oficina	1	500,00	500,00	
	Caja registradora	1	60,00	60,00	
	Suministros de oficina		50,00	50,00	
	Papeles de alimentos	2000	80,00	80,00	
	Cajas para pizza	1000	0,32	440,00	
	Plásticos y tapas	10	1,50	25,00	



<b>MATERIA PRIMA INDIRECTA</b>				\$ 566,00
<b>Rubro</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>	<b>Total</b>
	Tabla de picar	4	12,00	48,00
<b>UTENSILIOS</b>	Cuchillos de chef	4	10,00	40,00
	Moldes para pizza 30cm	20	5,00	100,00
	Rasquetas	6	3,00	18,00
	Moldes de acero inoxidable	4	15,00	60,00
	Pinzas de cocina	10	1,50	15,00
	Contenedores Plástico	2	12,00	24,00
	Cernidor	2	6,00	12,00
	Fundas al vacío	20	0,85	17,00
	Sartén teflón	2	15,00	30,00
	Batidora de mano	1	70,00	70,00
	Espátulas y cucharas	4	6,00	24,00
	Pozuelos plásticos	4	5,00	20,00
	Removedor	2	3,00	6,00
	Cortador de pizza	4	8,00	32,00
	Utensilios Extra	1	50,00	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 12.411,00</b>

*Nota:* Adaptado de “Base de datos Labati Pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

### **Costos de constitución**

Los costos de constitución son todos aquellos relacionados con las normas y regulaciones gubernamentales, sociales y locales que en correspondencia con el artículo 283 de la constitución de la república establece que es deber de las empresas y unidades de negocio domiciliadas en el país cumplir con los permisos establecidos a fin de garantizar a los consumidores, empleados, accionistas, proveedores y demás partes involucradas la seguridad de transaccionar con un negocio que cumple con todos los principios establecidos en la ley.

**Tabla 28***Requisitos legales para la constitución de un negocio de restauración*

<b>Rubro</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>	<b>Valor total</b>
<b>Municipalidad de Cuenca</b>	Licencia para el funcionamiento de locales, patente municipal y turismo municipal.	20,00	20,00
<b>SRI</b>	Solicitud de registro simplificado para el pago de impuestos.	0,00	0,00
<b>Bomberos</b>	Inspección de las instalaciones por parte del cuerpo de bomberos.	70,00	70,00
<b>ARCSA</b>	Solicitud del permiso para producción, distribución y comercialización de alimentos por parte del ministerio de salud.	50,00	50,00
<b>Ministerio Turismo</b>	Solicitud de categorización del establecimiento.	30,00	30,00
<b>Ministerio del interior</b>	Autorización de horarios de funcionamiento	0,00	0,00
<b>Sayce</b>	Pago de garantías por difusión de música administrada por sociedad de compositores y autores ecuatorianos	100,00	100,00
<b>Soprofon</b>	Control de derechos patrimoniales de los productores de fonogramas	0,00	0,00
<b>Ministerio del Trabajo</b>	Constitución y regulación de establecimiento y trabajadores según normativas del ministerio de trabajo.	0,00	0,00
<b>IESS</b>	Inscripción de nómina en el instituto ecuatoriano de seguridad social.	0,00	0,00
<b>Registro de Marca</b>	Registro y protección de marca de acuerdo a IEPI.	400,00	400,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 670,00</b>

*Nota:* Adaptado de “Base de datos Labati Pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

**Costos administrativos**

Los costos administrativos son los rubros correspondientes al arriendo del local, pago de la nómina de trabajo, impuestos, gastos en suministros, mantenimiento y servicios básicos, costos de publicidad y marketing entre otros costos de carácter



administrativo que son necesarios para el desempeño diario de las actividades de la empresa. Estos costos representan una erogación de recursos de manera mensual por lo que su valor total asciende a 2639,83 monto que se sumará al rubro total de capital de trabajo.

**Tabla 29**

*Detalle de costos y gastos administrativos en dólares para local físico de Labati Pizzas*

<b>Rubro</b>		<b>Mensual</b>		<b>Anual</b>
Nomina	\$	1.560,67	\$	18.730,00
Arriendo	\$	250,00	\$	3.000,00
Suministros limpieza	\$	60,00	\$	720,00
Servicios Básicos	\$	122,00	\$	1.464,00
Publicidad	\$	107,00	\$	1284,00
Mantenimiento	\$	50,00	\$	600,00
Otros Gastos	\$	180,00	\$	2160,00
Gastos financieros	\$	310,00	\$	3720,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>2.639,83</b>	<b>\$</b>	<b>31.678,00</b>

**Tabla 30**

*Estimación de costos totales en dólares constantes para local físico y local actual en año 0*

<b>Descripción</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Costo Fijo</b>	<b>Costo Variable</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Costos Administrativos</b>					
Sueldos		1.560,83		1.560,83	18.730,00
Arriendo	250,00	250,00		250,00	3.000,00
Suministros		60,00		60,00	720,00
Servicios Básicos		122,00		122,00	1.464,00
Publicidad		107,00		107,00	1.284,00
Mantenimiento		50,00		50,00	600,00
Financieros		310,00		310,00	3.720,00
Otros Gastos		180,00		180,00	2160,00



<b>Subtotal Costos Administrativos</b>					
		2639,83		2639,83	31.678,00
<b>Descripción</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Costo Fijo</b>	<b>Costo Variable</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Costos Operativos</b>					
Materia Prima			2212,35	2212,35	25.348,20
Costo de ingredientes	3,55				
Costo materiales	0,60				
Unidades Vendidas punto de equilibrio.	460				
Subtotal Costos Operativos	4,15			2212,35	25348,20
<b>Costo Depreciación</b>					
Depreciación maquinaria y equipos de cocina	0,07				
Depreciación utensilios y equipos de trabajo	0,03				
<b>Subtotal depreciación</b>	0,10			50,90	610,80
<b>Gasto Operativo Promedio</b>	5,28				
<b>Total Costos Promedio unidad</b>	10,08	2459,83	2112,35	4803,08	57637,00

### **Capital de Trabajo**

El capital de trabajo se denomina al capital necesario para cubrir todos los costos y gastos necesarios para la operación diaria del negocio. Para el caso de Labati pizzas el capital de trabajo está estructurado en base a un cálculo mensual en donde se cubren los rubros correspondientes a gastos administrativos y materia prima. El capital de trabajo es fundamental tenerlo a disposición durante el primer momento del negocio para dar inicio a las operaciones y el mismo asciende a un valor total de 3139,83 dólares.



**Tabla 31***Detalle de capital de trabajo mensual y anual en dólares para Labati Pizzas*

<b>Rubro</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Costos</b>		
Arriendo	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Luz	\$ 60,00	\$ 720,00
Agua	\$ 25,00	\$ 300,00
Gas	\$ 12,00	\$ 144,00
Internet	\$ 25,00	\$ 300,00
Materia prima	\$ 500,00	\$ 6.000,00
<b>Gastos</b>		
Nomina	\$ 1.560,83	\$ 18.730,00
Publicidad y marketing	\$ 107,00	\$ 1284,00
Suministros	\$ 60,00	\$ 720,00
Mantenimiento	\$ 50,00	\$ 600,00
Financieros	\$ 310,00	\$ 3720,00
Otros	\$ 180,00	\$ 2160,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.139,83</b>	<b>\$ 37.678,00</b>

*Nota:* Adaptado de “Base de datos Labati Pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.***Plan de inversiones***

Una vez establecidos los rubros correspondientes a la inversión inicial, costos administrativos y capital de trabajo, estos forman en conjunto la inversión total para poner en marcha el negocio. La inversión total deberá ser ejecutada de acuerdo a un plan de inversión para el periodo inicial de la empresa. En el caso de Labati pizzas el plan de inversión contempla un periodo de 2 meses en donde el primer mes se hace la adquisición maquinaria, equipos, utensilios y materia prima indirecta y para el segundo mes se realizan los gastos administrativos, adecuación de establecimiento e inicio de actividades operativas. La inversión total asciende a un valor de 16.618,83 dólares.

**Tabla 32***Detalle de plan de inversiones para Labati pizzas*

<b>Rubro</b>	<b>Periodo Inicial</b>		<b>Total Inversión</b>
	<b>mes 1</b>	<b>mes 2</b>	
Mobiliario y Adecuaciones		\$ 3.350,00	\$ 3.350,00
Gastos Financieros		\$ 398,02	\$ 398,02
Maquinaria y Equipos de cocina	\$ 7.340,00		\$ 9.165,00
Equipos y suministros	\$ 1.035,00		
Gastos de constitución		\$ 670,00	
Materia Prima Indirecta	\$ 566,00		\$ 3.705,83
Capital de trabajo		\$ 3.139,93	
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 9.061,00</b>	<b>\$ 7.557,85</b>	<b>\$ 16.618,85</b>

***Financiamiento***

El financiamiento de la inversión será mediante un aporte propio del 23% del monto total equivalente a 3,700 dólares, mientras que el 77% correspondiente a 13.000 dólares será un aporte externo solicitado mediante préstamo a cooperativa JEP a una tasa de interés anual del 15,9% a 60 meses plazo. En anexos se detalla tabla de financiamiento.

**Tabla 33***Detalle de financiamiento de inversiones*

Descripción	Valor	Aporte Propio	Aporte Externo
<b><i>Inversión fija:</i></b>			
Mobiliario y adecuaciones	3.350,00	350,00	3.000,00
Maquinaria y equipos cocina	7.340,00	1.340,00	6.000,00
Equipamiento y suministros	1.035,00	235,00	800,00
Materia prima indirecta	566,00	166,00	400,00
<b><i>Inversión diferida:</i></b>			
Gastos financieros	799,11		799,11
Gastos de constitución	670,00	170,00	500,00
Capital de trabajo	2.941,00	1.541,00	1.400,00
<b>Total Inversión</b>	<b>16.701,11</b>	<b>3.802,00</b>	<b>12.899,11</b>
<b>Porcentaje de inversión</b>	<b>100%</b>	<b>22,76</b>	<b>77,24</b>

## 4.2 Aspectos Financieros

En este acápite se detallan los aspectos financieros correspondientes a ingresos, costos, gastos y flujo de fondos, datos mediante los cuales se podrá llevar a cabo un análisis para obtener el VAN y TIR y posteriormente determinar la rentabilidad del negocio y la factibilidad de realizar las inversiones propuestas.

### 4.2.1 Ingresos, costos y gastos para local actual y local proyectado

Los ingresos de la empresa son aquellos provenientes de las ventas que son el producto de multiplicar el precio de venta por la cantidad de productos que se estima que se vendan. Como resultado de un año continuo de operaciones se tiene una base



de datos la cual incluye ingresos totales como resultado del número de ventas. Las pizzas vendidas a lo largo de un año el cual es de 1353 lo que representan ingresos anuales de 10572 dólares (Tabla 17).

De acuerdo a los datos de ingresos correspondientes al último año se ha podido obtener los datos promedio de cada uno de los rubros que forman parte de los costos y gastos de la empresa, así como el número de unidades vendidas y los márgenes de utilidad. Utilizando la información del estudio de mercado se han podido construir escenarios de proyección y meta de ventas para los siguientes 5 años con lo cual se puede hacer una estimación realista del flujo de caja del negocio y los objetivos financieros a cumplir.

**Tabla 34**

*Proyección de costos en dólares a 5 años para local actual en base a meta de ventas mensual*

Presupuesto de ventas	Valor Unitario promedio.	<i>Actual</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
		Ventas Actuales/Mes	Escenario al 7% del presupuesto mensual	Escenario al 8% del presupuesto mensual	Escenario al 9% del presupuesto mensual	Escenario al 10% del presupuesto mensual	Escenario al 12% del presupuesto mensual
<b>Unidades</b>	104	104	118	135	152	169	202
<b>Costo MP</b>	392,22	431,60	489,70	560,25	630,80	701,35	838,30
<b>Gastos Administrativos.</b>	315,15	315,15	315,15	315,15	315,15	315,15	315,15
<b>Costo Operativo.</b>	2,63	3,03	2,67	2,33	2,07	1,86	1,56
<b>Costo Unitario.</b>	6,80	7,18	6,82	6,48	6,22	6,01	5,71
<b>Costo Total</b>	705,37	746,75	804,85	875,40	945,95	1.016,50	1.153,45
<b>Ventas</b>	813,00	832,00	944,00	1.080,00	1.216,00	1.352,00	1.616,00
<b>Margen</b>	107,63	85,25	139,15	204,60	270,05	335,50	462,55



<b>Margen a la economía de trabajo.</b>	1,20	0,82	1,18	1,52	1,78	1,99	2,29
<b>Margen %</b>	15%	10%	15%	19%	22%	25%	29%

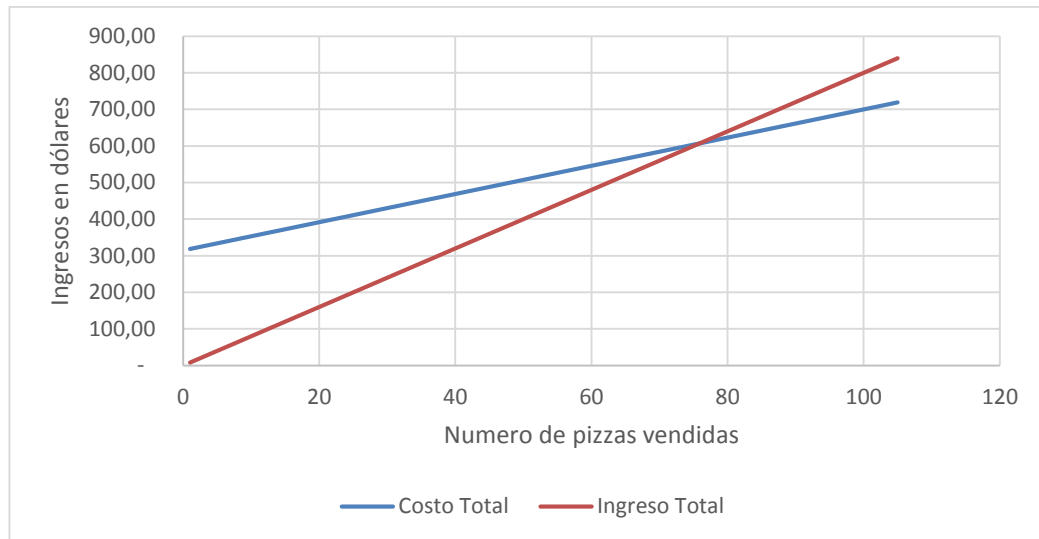
*Nota:* Adaptado de “Base de datos Labati Pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

En la tabla anterior se advierte el concepto de margen a la economía de trabajo el cual hace referencia a las ganancias netas que se tienen luego de costos y gastos, pero estas ganancias no representan una ganancia sobre el capital sino, en el formato actual del negocio, la fuerza de trabajo representa una tasa de ocupación que se ha asignado costo 0 ya que la inversión que se realiza es en función de disponer el margen restante o excedentes para el pago de contribuciones al trabajador, siendo este margen en promedio \$1,20 por cada pizza vendida. Este margen puede incrementar a medida que aumentan las ventas, se reducen los gastos y se incrementa el precio de venta actual.

### Tabla 35

*Punto de equilibrio para local actual y local proyectado*

<b>Local</b>	<b>PVP</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Utilidad Bruta</b>	<b>Gastos Fijos</b>	<b>Ingresos / Equilibrio</b>	<b>Equilibrio Unid./Mes</b>
Actual	8,00	4,15	3,85	315,15	654,86	82
Proyectado	10,00	4,15	5,85	2979,98	5.093,99	509

**Figura 53***Gráfico de punto de equilibrio para local actual*

En la tabla anterior se advierte que el nivel de ventas para el local actual es un promedio de 104 pizzas vendidas por mes, con un costo promedio total por unidad de 6,80 dólares y un margen de utilidad restante luego de costos del 15% en promedio a un precio de venta de 8 dólares. Al realizar el cálculo de gastos fijos sobre utilidad bruta se obtiene el punto de equilibrio que para el caso de Labati pizzas en su formato actual es de 82 pizzas mensuales o ingresos de 655 dólares y para el local actual el punto de equilibrio está en 509 unidades vendidas por mes por lo que se debe tener ingresos de 5093 dólares.

El costo unitario de cada pizza se reduce a medida que aumentan las ventas siempre y cuando los gastos administrativos se mantengan controlados y para alcanzar un margen de rentabilidad del 30% que es el objetivo financiero propuesto, se deberían vender un mínimo de 202 pizzas mensuales lo que representa un incremento del 12% en las ventas actuales en el formato de local actual, y para alcanzar la rentabilidad con



un nuevo punto de expendio se requiere vender 853 pizzas mensuales a un precio promedio de 11 dólares.

**Tabla 36**

*Proyección de costos promedio mensuales en cada año para local físico y local actual en base a meta de ventas. (En dólares constantes)*

		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Presupuesto de ventas</b>	<b>Valor Promedio</b>	Escenario al 8%	Escenario al 9%	Escenario al 10%	Escenario al 11%	Escenario al 12%
<b>Unidades mensuales</b>	509	460	563	665	853	1057
<b>Costo MP</b>	2.112,35	1.909,00	2.385,00	2.872,80	3.736,14	4.693,08
<b>Costo FT</b>	1.560,83	1.560,83	1.560,83	1.560,83	1.560,83	1.560,83
<b>Costo Ad.</b>	1.129,15	1.151,73	1.174,76	1.197,81	1.221,81	1.246,81
<b>Costo Operativo.</b>	5,28	5,85	4,91	4,28	3,46	2,92
<b>Costo U.</b>	9,50	10,12	9,17	8,54	7,71	7,17
<b>Costo Total</b>	4.837,96	4.653,76	5.159,97	5.677,99	6.578,49	7.574,71
<b>Ventas / Mes</b>	5.090,00	4.600,00	5.625,00	7.315,00	9.383,00	12.684,00
<b>Margen Margen Unitario.</b>	252,04	- 53,76	465,03	1.637,01	2.804,51	5.109,29
<b>Margen %</b>	5%	- 1%	8%	25%	30%	40%
<b>PVP</b>	10,00	10,00	10,00	11,00	11,00	12,00
<b>Unidades/Año</b>	6108	5520	6750	7980	10236	12684

#### **4.2.2 Indicadores financieros para local actual y local proyectado**

Una vez obtenidos los datos correspondientes a ingresos, costos y gastos mensuales del negocio en su formato de operaciones actual y con un nuevo punto expendio, se proceden a realizar los cuadros de presupuestos probabilísticos según la estructura NIFF en donde se clasificará cuáles son los costos variables tanto de



fabricación como de mercadeo, los costos fijos discrecionales de fábrica, mercadeo y administrativos los cuales se dan de manera esporádica, así como también los costos fijos comprometidos que son aquellos que se dan recurrentemente de forma anual tanto para fábrica, mercadeo y administración.

Una vez realizada la clasificación se deben calcular el número de unidades vendidas anualmente, los ingresos totales según precio unitario de venta y la utilidad bruta antes de impuestos para posteriormente construir escenarios de presupuestos probabilísticos con los que se podrá advertir el flujo de caja y el desempeño financiero del negocio para los próximos 5 años que es el tiempo que se ha establecido como meta para que el negocio despunte y funcione de manera independiente al control del propietario.

### Tabla 37

*Estructura probabilística del año 0 para local actual y local proyectado*

<b>Costos Fijos Discrecionales</b>		<b>Costos Variables</b>	
Discrecionales de Fabrica	1464,00	Costo de ventas	25.348,20
		Otros Gastos (Variable)	2064,00
Gastos no operacionales	4920,00	Gastos por beneficios a los empleados y honorarios (variable)	720,00
<b>Total Discrecionales:</b>	<b>6384,00</b>	<b>Total Costos Variables:</b>	<b>28.132,20</b>
<b>Costos Fijos Comprometidos</b>			
Gastos fuerza de trabajo	19.930,00		
Gastos depreciaciones	378,00		
Otros gastos fijos	3600,00		





---

**Total Costos Fijos:** 23.908,00

**Datos Financieros Esperados Año 0**

Precio unitario promedio	10,00
Cantidades vendidas / año	5858
Ingresos anuales	58584,00
Costos anuales	58424,20
Utilidad antes de impuestos	159,80
Impuestos	39,95
Utilidad Neta	119,85

---

La estructura probabilística según el formato NIFF permite identificar de manera clara cuales son los costos y gastos de la empresa, así como la cantidad de unidades vendidas y los ingresos totales para el año 0. Con estos datos se procede a la construcción de escenarios probabilísticos en base a tres escenarios posibles con respecto al entorno externo, los escenarios pueden ser pesimista, probable y optimista y estarán dados en función del PIB del Ecuador, el Índice de precios al consumidor y el PIB de EEUU.

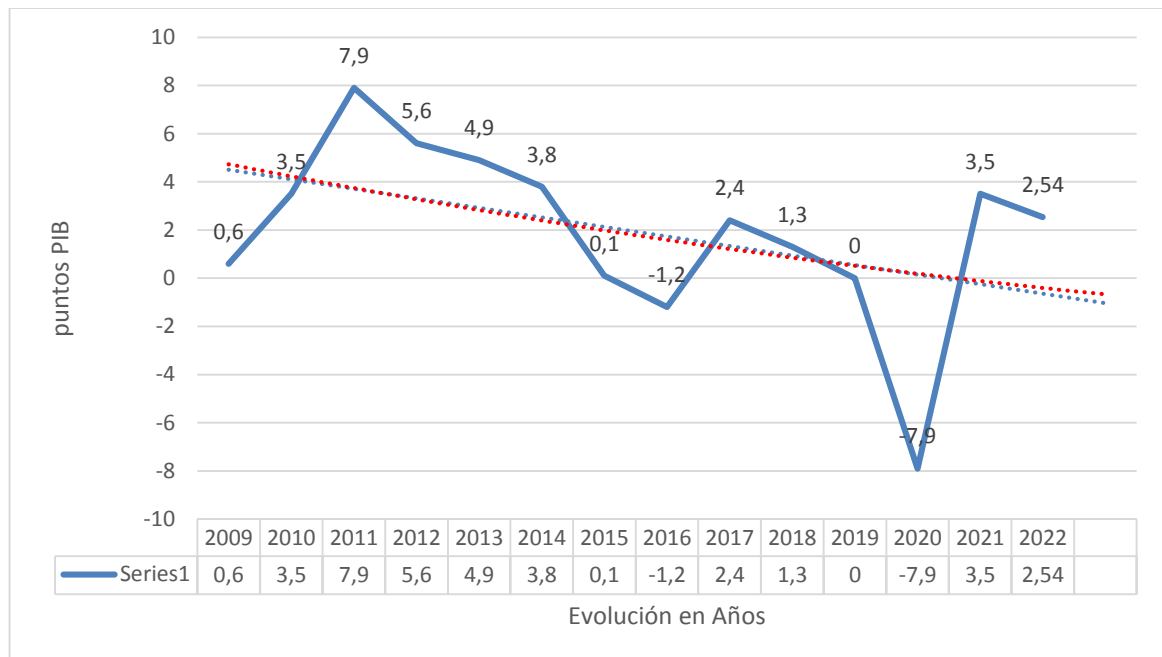
**Indicadores macroeconómicos.**

El producto interno bruto o PIB es una medida del valor de la actividad económica en el país, básicamente se calcula cual fue la producción de bienes y servicios que se hizo en un periodo de tiempo específico, generalmente en trimestres o años.

El PIB es un indicador del crecimiento de la economía, por lo que si el dato es positivo quiere decir que los hogares tienen más capacidad de consumo por lo que influye positivamente en el rendimiento de las empresas.

### Figura 54

Previsión del producto interno bruto (PIB) de Ecuador para el año 2022



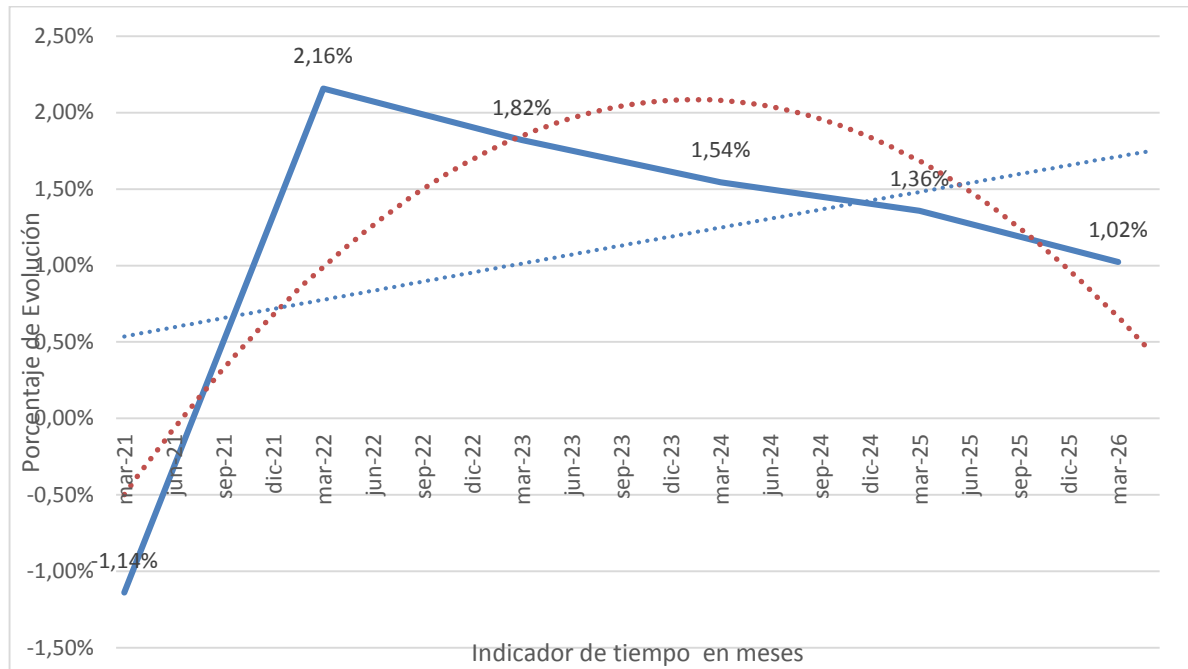
*Nota:* Adaptado de: “Reporte de previsión de crecimiento para 2022 del Banco central del Ecuador”, por Banco central del Ecuador, 2021 (<https://contenido.bce.fin.ec/>).

El índice de precios al consumidor o IPC es un indicador de como fluctúan los precios a nivel nacional y se presenta de manera mensual, anual y acumulada. En términos generales una subida del IPC se traduce en inflación de los precios lo cual incide en la renta de las familias lo que a su vez se traduce en una reducción del consumo puesto que la canasta familiar se encarece. Este indicador influirá negativamente en el rendimiento de la empresa si la inflación se muestra en términos positivos como es el caso del Ecuador que según los datos del banco central para el

próximo trimestre se proyecta un incremento de los precios con una inflación del 2,14% hasta estabilizarse para el año 2026 con una tasa de inflación del 1,02%.

### Figura 55

*Evolución del índice de precios al consumidor (IPC) de restaurantes y hoteles*



*Nota:* Adaptado de “Reporte de perspectivas económicas para el Ecuador hasta el año 2026”, por Banco central del Ecuador, 2021

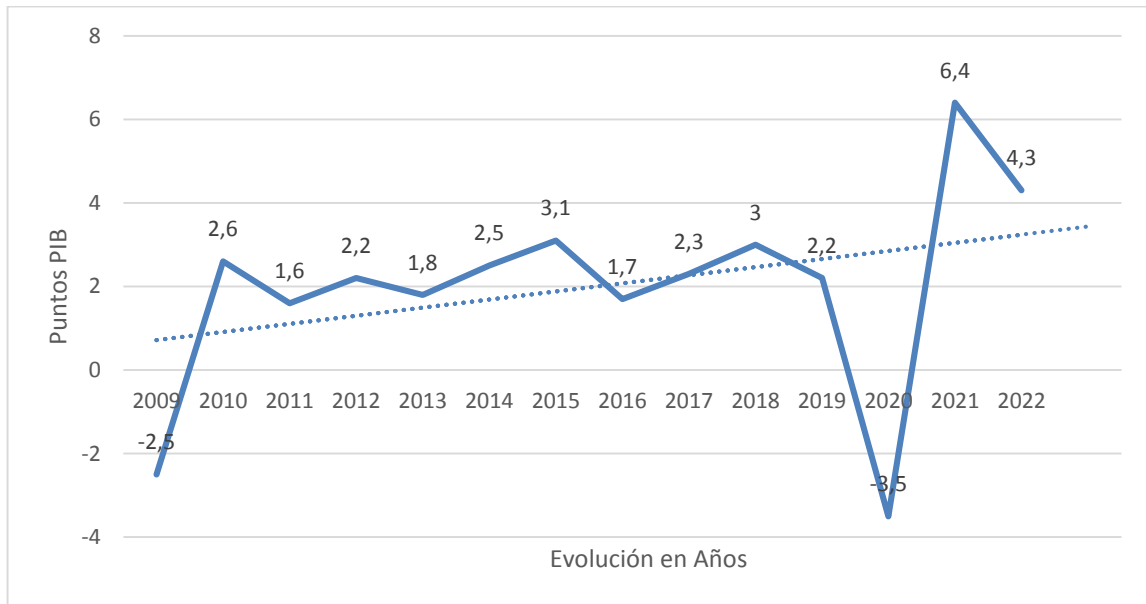
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202110.pdf>.

También se ha tomado en cuenta el producto interno bruto de Estados Unidos, al ser la economía más importante de la región occidental su desempeño económico y la fortaleza del dólar estadounidense influye directamente sobre la economía del Ecuador, además por la dependencia comercial y de política fiscal que Ecuador mantiene con ese país. Por lo que la previsión del PIB de decrecimiento de 4,3% para el próximo trimestre

se toma como uno de los referentes para la construcción de presupuestos con escenarios probabilísticos.

### Figura 56

#### Previsión del PIB de Estados Unidos



*Nota:* Adaptado de “Sumario de proyecciones económicas 2020 – 2025 de la reserva federal de Estados Unidos” por Federal Reserve System, 2021

(<https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/fomcproptabl20210922.html>).

### Construcción de Escenarios Probabilísticos.

La construcción de los escenarios probabilísticos son la base sobre la cual se van a elaborar los presupuestos proyectados y se tomarán las decisiones gerenciales encaradas en afrontar los factores externos que afecten al negocio. Para la construcción de los escenarios probabilísticos se ha tomado en cuenta la previsión del PIB tanto de Ecuador como de Estados Unidos, así como también el índice de precios al consumidor de restaurantes para elaborar tres escenarios; probable, pesimista y optimista.



En base al nivel de influencia que cada uno de los factores externos ejerza sobre el desempeño del negocio se ha asignado un peso de análisis con el cual se determina la probabilidad de ocurrencia de los escenarios determinados.

**Tabla 38**

*Construcción de escenarios probabilísticos para Labati Pizzas*

<b>Descripción</b>	<b>Peso de Análisis</b>	<b>Influencia Positiva</b>	<b>Influencia Negativa</b>	<b>Modelo Crecimiento</b>	<b>Escenario Pesimista</b>	<b>Escenario Optimista</b>
PIB Ecuador	0,25	0,6	0,4	Optimista	0,1	0,15
IPC Ecuador	0,2	0,3	0,7	Pesimista	0,14	0,06
PIB EEUU	0,05	0,5	0,5	Optimista	0,025	0,025
<b>Subtotal</b>	<b>0,5</b>				<b>0,27</b>	<b>0,24</b>

*Nota:* Adaptado de “Base de datos Labati Pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

En base a los datos anteriores se ha construido un cuadro de resultados de escenarios probabilísticos tomando en cuenta todos los ingresos, costos y gastos para determinar la utilidad neta del negocio para el año 0. Se han construido tres escenarios posibles sobre los cuales se tomarán las decisiones gerenciales necesarias para la optimización financiera del negocio.

**Tabla 39***Cuadro de presupuesto probabilístico esperado 2022 (En dólares constantes)*

	<b>Pesimista</b>	<b>Probable</b>	<b>Optimista</b>	<b>Esperado</b>
<b>Ingresos</b>	\$ 55.651	\$ 58.580	\$ 61.509	58.492
<b>Costos variables de fabricación</b>				
Fabricación	\$ 24.081	\$ 25.348	\$ 26.616	25.310
Mercadeo	\$ 2.645	\$ 2.784	\$ 2.923	2.780
<b>Contribución marginal</b>	28925,41	30447,8	31970,19	30402,13
<b>Costos discrecionales:</b>				
Fabricación	1.464	1.464	1.464	1.464
Mercadeo	-	-	-	-
Administrativos	4.920	4.920	4.920	4.920
<b>Margen de corto plazo</b>	22541,41	24063,8	25586,19	24018,1283
<b>Costos comprometidos</b>	23.908	23.908	23.908	23.908
U.A.I.R	-1366,59	155,8	1678,19	110,1283
IR 25%	\$ (369)	\$ 42	\$ 453	\$ 28
<b>Utilidad Neta</b>	-997,6107	113,734	1225,08	82,60

*Nota:* Adaptado de “Base de datos Labati Pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

**Proyección de Estado de Resultados.**

En base al cuadro de resultados se ha obtenido un presupuesto esperado, este es el año 0 a partir del cual se realizan las proyecciones para los próximos 5 años tomando como base para los cálculos la evolución del Índice de precios al consumidor, los porcentajes de crecimiento de ventas que fueron determinados en la proyección de la demanda efectiva en [Tabla 10](#). Y el incremento de precio de venta hasta lo determinado en el análisis de precios.

**Tabla 40***Base de datos para proyección de estado de resultados*

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Cantidades</b>	6.108,00	6.446,02	6.858,18	8.035,33	10.183,33	12.447,53
<b>Precio en dólares</b>	10,00	10,00	10,00	11,00	11,00	12,00
<b>C.u. Fabrica</b>	4,33	4,42	4,50	4,57	4,63	4,67
<b>C.u. Mercadeo</b>	0,48	0,49	0,49	0,50	0,51	0,51
<b>Crecimiento Demanda</b>						
<b>Efectiva anual</b>	7%	8%	9%	10%	11%	12%
<b>IPC Restaurantes</b>	-0,26%	2,16%	1,83%	1,51%	1,30%	1,00%

*Nota:* Adaptado de “Base de datos Labati Pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

**Tabla 41***Proyección de estado de resultados para local actual y local proyectado de los próximos 5 años (En dólares constantes)*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>	<b>58.550,71</b>	<b>64.460</b>	<b>68.582</b>	<b>88.389</b>	<b>112.017</b>	<b>149.370</b>
<b>Costos variables de</b>						
<b>fabricación</b>	<b>28.118,13</b>	<b>31.619</b>	<b>34.256</b>	<b>40.742</b>	<b>52.304</b>	<b>64.573</b>
fabricación	25.335,53	28.490	30.866	36.710	47.128	58.182
mercadeo	2.782,61	3.129	3.390	4.032	5.176	6.390
<b>Contribución marginal</b>	<b>30.432,58</b>	<b>32.842</b>	<b>34.326</b>	<b>47.647</b>	<b>59.713</b>	<b>84.798</b>
<b>Costos discrecionales:</b>		<b>6.521</b>	<b>6.640</b>	<b>6.740</b>	<b>6.828</b>	<b>6.896</b>
fabricación	1.464,00	1.495	1.523	1.546	1.566	1.581
mercadeo		0	0	0	0	0
administrativos	4.920,00	5.025	5.117	5.195	5.262	5.315
<b>Margen de corto plazo</b>	<b>24.048,58</b>	<b>26.321</b>	<b>27.686</b>	<b>40.907</b>	<b>1452.885</b>	<b>77.902</b>
<b>Costos comprometidos</b>	<b>23.908,00</b>	<b>24.420</b>	<b>24.867</b>	<b>25.242</b>	<b>25.570</b>	<b>25.826</b>
<b>UAIR</b>	<b>140,58</b>	<b>1.901</b>	<b>2.819</b>	<b>15.665</b>	<b>27.315</b>	<b>52.076</b>
IR 25%	35,14	475	705	3.916	6.829	13.019
<b>Utilidad Neta</b>	<b>105,43</b>	<b>1.426</b>	<b>2.115</b>	<b>11.749</b>	<b>20.486</b>	<b>39.057</b>
<b>Margen neto %</b>	<b>0,18</b>	<b>2,21</b>	<b>3,08</b>	<b>13,29</b>	<b>18,28</b>	<b>26,14</b>





### 4.3 Análisis de Factibilidad

El análisis de factibilidad es el estudio mediante el cual se evalúa la viabilidad y el rendimiento de la inversión que se va a realizar en el proyecto. Luego de obtener la proyección del estado de resultados para los próximos 5 años y calcular el monto que se necesita invertir para poner en marcha la propuesta de negocio, se necesita determinar el costo de oportunidad del dinero el cual estará basado en la tasa referencial de interés bancario a la que se somete el crédito realizado, para ello se ha realizado una comparativa entre las diferentes tasas de interés para créditos de consumo que ofrecen las entidades financieras para determinar cuál es la mejor opción.

**Tabla 42**

*Tasas de interés activas vigentes para el año 2022 en el sector financiero*

Entidad	Segmento	% Tasa referencial Anual
Banco Central Ecuatoriano	Crédito de Consumo	16,77
Banco Pichincha	Crédito Multipropósito	15,60
Banco del Pacifico	Crédito de Consumo	14,00
Ban Ecuador	Microcréditos de consumo	16,07
Produbanco	Crédito de consumo	16,66
Cooperativa JEP	Crédito de consumo	15,90

*Nota:* Adaptado de: “Tasas de interés activas vigentes para el sector financiero privado, público y popular y solidario”, por Banco central del Ecuador, 2021

(<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>).



Para el año 2022 la tasa máxima activa efectiva para créditos de consumo fijada por el banco central del Ecuador es de 16,77% anual. Tras realizar una comparativa entre las diferentes entidades financieras se ha optado por realizar un crédito a la cooperativa JEP ya que se tiene una relación comercial anterior con esta entidad lo cual facilita la obtención del crédito y su tasa de interés efectiva es una de las más bajas actualmente siendo esta del 15,90% anual.

Una vez determinada la tasa de interés a la cual se obtendrá el crédito se establecen los datos de inversión sobre los cuales se realizará el cálculo para el flujo de fondos, el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

**Tabla 43***Datos para inversión*

Concepto	Porcentaje	Valor
Tasa de interés referencial	15,90 %	
Tasa mínima aceptable de riesgo	18,91 %	
Monto de inversión		16.618,00
Fondos Propios	22 %	3.618,00
Fondos de Crédito	78 %	13.000,00
Valoración de riesgo	27 %	
Inflación calculada	2,16 %	
Años pago de crédito	60 meses	5

*Nota:* Adaptado de “Base de datos Labati Pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.

**Flujo de Fondos**

El flujo de fondos es el cálculo que permite ver la variación de las entradas y salidas de dinero en un periodo determinado que para el caso de Labati pizzas serán 5 años, esta información mide la salud financiera de la empresa y permite realizar las previsiones necesarias para llevar una buena gestión de las finanzas. Para elaborar el flujo de fondos se debe tener los datos correspondientes a ingresos, egresos, pagos de capital y en base a esto podremos determinar en cuanto tiempo se puede recuperar la inversión, el valor presente neto y la tasa interna de retorno.

**Tabla 44**

*Flujo de fondos para evaluación de inversión de Labati Pizzas (En dólares constantes)*

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos</b>		<b>64.460</b>	<b>68.582</b>	<b>88.389</b>	<b>112.017</b>	<b>149.370</b>
Fondos Propios	\$ 3.618					
Fondos de Crédito	\$ 13.000					
Pagos de capital		1.894	2.195	2.544	2.949	3.418
<b>Egresos</b>		<b>63.034</b>	<b>66.467</b>	<b>76.640</b>	<b>91.531</b>	<b>110.314</b>
Costos Financieros		2.067	1.766	1.417	1.012	543
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>\$ (3.618)</b>	<b>\$ (2.535)</b>	<b>\$ (1.846)</b>	<b>\$ 7.788</b>	<b>\$ 16.525</b>	<b>\$ 35.096</b>
<b>V.A.N</b>	23.762,13	-2.187	-1.375	5.002	9.158	16.782
Valores Presentes	27.380,13					
<b>T.I.R</b>	72,28%					
TIR con TMAR	69,33%					

*Nota:* Adaptado de “Base de datos Labati Pizzas”, 2021. Derechos reservados de autor.



### ***Valor actual neto (VAN)***

El valor actual neto o valor presente neto es la diferencia entre los ingresos y los costos totales descontando la tasa de interés aplicada a la inversión y representado en un flujo de efectivo neto, mediante este cálculo se podrá saber cuánto se va a ganar o perder con una inversión y por ello es un indicador para medir de rentabilidad de un proyecto.

Para determinar la factibilidad del proyecto según el VAN, si este es mayor a 0 significa que el valor actualizado de los cobros y pagos futuros generará beneficios y por ende el proyecto puede ser aceptado mientras que si el cálculo resulta igual o menor a 0 el proyecto deberá ser considerado puesto que no está generando utilidad o incluso va a generar pérdidas.

Para el caso de Labati pizzas tras realizar el cálculo de flujo de fondos en un periodo de 5 años a futuro, se obtiene un VAN positivo de 23.762,13 correspondientes a los beneficios a obtener lo que indica que es rentable realizar la inversión si se cumplen las proyecciones de ingresos.

### ***Tasa Interna de Retorno (TIR)***

El TIR o tasa interna de retorno refleja la tasa de interés o porcentaje de rentabilidad que el proyecto arrojará a lo largo del periodo de cálculo. La tasa interna de retorno sirve como un indicador para medir la rentabilidad del proyecto y mediante ella se podrá determinar la velocidad con la que se recuperará la inversión.

Al igual que el valor neto la tasa interna de retorno para el caso de Labati pizzas arroja un resultado positivo de 72,18% que en comparación con la tasa de interés que es del 15,90% se evidencia que el proyecto es rentable y es viable la puesta en marcha.

**Tabla 45***Indicadores financieros VAN y TIR a 5 años*

Concepto	Valor / Porcentaje
Valor Actual Neto (VAN)	23.762,13
Tasa Interna de Retorno (TIR)	72,18%

#### 4.4 Conclusiones

Tras realizar un estudio detallado de todos los aspectos que conforman el negocio de una pizzería artesanal y realizar un análisis pormenorizado del mercado en donde se opera, se considera que es factible continuar con las operaciones y llevar a cabo las acciones para ampliar el modelo de negocio y aperturar un nuevo punto de expendio que aporte a cubrir la demanda insatisfecha actual y por ende al aumento de las ventas.

Mediante el análisis de los factores que involucran la matriz de Porter se pudo evidenciar que las barreras de entrada para abrir una pizzería similar en formato online son bajas lo cual favorece a que exista bastante competencia en el sector por lo que es importante enfocar el servicio y el producto hacia los clientes conquistados para conseguir fidelizarlos con la marca, puesto que las estrategias que generen lealtad a la marca y aporten diferenciación al producto y servicio serán aquellas que permitan a Labati pizzas ser competitivo en el mercado.

Es importante resaltar que aspectos como la posición geográfica actual, el precio, sabor y la calidad del producto que se ofrece son los factores que han hecho que Labati pizzas se mantenga con un nivel de ventas constante y conquistando nuevos clientes cada mes, mediante las entrevistas realizadas a los clientes se supo más acerca de sus gustos y preferencias, se determinó que pizzas son las favoritas del público, cuál es el precio que están dispuestos a pagar y en qué aspectos se debe mejorar.



Tras realizar el estudio de cómo está el sector de restaurantes actualmente en la ciudad y analizar a todos los competidores directos del sector se pudo advertir que la pandemia fue una etapa que generó un decrecimiento en la economía y ocasionó que muchos establecimientos cierren sus puertas, con el pasar de los meses y luego de los periodos de cuarentena vino la recuperación del sector y fue un catalizador para que nacieran nuevas propuestas de pizzería como “Pizzo Tres” y la “Pizza de Juanja” que hoy por hoy son fuertes competidores y acaparan una importante cuota de mercado, mientras que competidores tradicionales como Pizza Hut y Papa Jhons mantienen su posición en el mercado pero su participación cada vez se ve reducida ante la aparición de nuevas pizzerías cada mes.

Labati pizzas es un competidor con una presencia mínima en el mercado, el nivel de ventas actual representa apenas el 0,48% de la cantidad de pizzas vendidas semanalmente en la ciudad mientras que apenas se cubre el 0,06% de la demanda insatisfecha que asciende a 44310 personas que pueden convertirse en clientes del negocio.

El objetivo a largo plazo de Labati pizzas es alcanzar un volumen de ventas semanales de al menos el 15% del total de venta de pizzas a nivel general, lo que representa aumentar de la venta de 25 pizzas a 200 semanales y llegar al 0,50% de captación de mercado en 5 años. Estos datos sirven para evidenciar la penetración de la marca en el sector y se puede apreciar que, a pesar de haber una fuerte competencia, hay también una importante demanda del producto lo que hace factible captar la cuota de mercado necesaria que permita alcanzar las metas de venta propuestas tanto para el local actual como para el local proyectado.

El estudio de mercado arrojó datos importantes sobre la posición geográfica, se puede observar que sectores como la parroquia el Sagrario en el centro histórico están saturados de oferta de pizzerías sin embargo apenas el 1% de clientes conquistados provienen de esta zona, mientras que las parroquias de Yanuncay y Hauynacpac es donde



se concentran la mayor cantidad de clientes y además son zonas de alto poder adquisitivo y cuentan con pocos locales de pizzería en comparación al resto de parroquias por lo que son lugares en donde es recomendable emplazar un nuevo punto de expendio.

Mediante el análisis de la función de oferta se pudo determinar el precio promedio de mercado de 12 dólares como valor al cual se venden la mayor cantidad de pizzas en la ciudad, mientras que al analizar la función de demanda se tiene que el público está dispuesto a pagar entre 9 a 10 dólares por una pizza mediana de 8 porciones lo cual sirve para establecer correctamente el precio óptimo de venta al público

El precio actual de venta es 8 dólares el cual está por debajo de lo que está dispuesto a pagar la demanda por lo que es factible subir el precio hasta 10 dólares por pizza, pero manteniendo la calidad y el servicio. Este aumento en el precio puede ocasionar que algunos clientes opten por un producto sustituto por lo que se lo deberá hacer de manera paulatina y manteniendo promociones que ofrezcan ciertos tipos de pizza a 8 dólares.

Así mismo las encuestas arrojaron datos interesantes a tomar en cuenta como el hecho de que la mayoría de personas prefiere ordenar pizza a domicilio a que consumir en un local, su método favorito de pago es la transferencia antes que el efectivo, el medio de comunicación más utilizado para realizar pedidos de comida a domicilio es la aplicación *Whatsapp*. La mayoría de clientes conquistados prefieren pizzas de estilo tradicional y el aderezo favorito para acompañar es el ají, mientras que un punto a mejorar es el servicio de entrega a domicilio con los motorizados el cual debe ser más cordial y a tiempo.

La aplicación de una gestión por procesos requiere una inversión de tiempo y dinero, a su vez se deberá hacer un análisis de los indicadores, costos y beneficios y los resultados de la implementación de esta gestión se podrán observar a mediano plazo en un periodo de seis meses para la primera etapa del estudio.



La estandarización de procesos deberá ser usada como una herramienta que favorece a los procesos de mejora continua, volviéndose un conjunto de pasos establecidos y ordenados en los que existe una interrelación que se puede visualizar y no podrá ser alterada. Documentar los procesos y establecer responsabilidades en un cuadro de mando permite que la ejecución de los mismos se de manera controlada y pueda ser enseñada y comunicada a los involucrados de manera correcta, siendo cada proceso una responsabilidad del cargo mas no de la persona y con ello se disminuya el riesgo de paralizar los procesos en caso de ausencia del responsable.

El análisis de cada uno de los procesos operativos fue importante para determinar el costo de cada proceso, se pudo obtener el costo promedio de cada pizza que asciende a 6,80 considerando costo de materia prima y gastos administrativos. Este valor deja un margen de utilidad del 15% lo cual está por debajo de la meta de margen neto que debe ser al menos un 30%.

Al revisar el menú y sus componentes se pudo determinar que productos generan mayor utilidad siendo la pizza Hawaiana y Veggie los productos estrella, mientras que la pizza clásica si bien es la más vendida del menú su margen de rentabilidad es bajo. Las pizzas que llevan jamón serrano resultan no ser muy buenas opciones al no tener mayor rentabilidad ni popularidad por lo que serán retiradas del menú y se probarán otras opciones diferentes.

Mediante el estudio financiero se pudo determinar la inversión que se requiere para optimizar el local actual y montar un nuevo punto de expendio que sirva a su vez como un local para atención al público. Se requieren de 16.600 dólares para la adquisición de equipos y materiales y para realizar todas las adecuaciones necesarias. El financiamiento se dará con un aporte del 23% de capital propio y el 77% restante a través de un crédito a una cooperativa con un interés anual del 15% a un plazo de 60 meses plazo.





Con el desglose de costos y gastos se estableció los puntos de equilibrio tanto para el local actual como para el local nuevo. Para el local actual se tienen un gasto mensual promedio de 705 dólares, con un costo por unidad de 6,80 a un precio de venta de 8 dólares, por lo que el punto de equilibrio se encuentra alrededor de 82 unidades vendidas por mes, y los ingresos equilibrio deben ser de al menos 655 dólares. Para obtener un margen de utilidad neta del 30% se deberán vender 135 unidades por mes a un precio de 9 dólares con lo cual el costo unitario de cada producto reduce a 6,42.

Para la apertura de un nuevo local sumado al local existente, tomando en cuenta que se incrementa la capacidad de producción, es factible la mejor cobertura de zonas de clientes potenciales y tomando como objetivo incrementar la participación de mercado de 0,48% actual a un 4% de las ventas totales de pizzas semanales lo que representa incrementar de 25 a 200 unidades vendidas por semana entre los dos locales, se proyecta un gasto mensual promedio de 4.837 dólares con un costo por unidad de 9,50 dólares por lo que el punto de equilibrio está en la venta de 509 unidades vendidas por mes y los ingresos equilibrio deben rondar los 5.093 dólares. Para obtener una utilidad neta del 30% se deben vender un promedio de 853 pizzas por mes a un precio de 10 dólares por unidad, lo que representa unas ventas brutas semanales de 2.133 dólares. Si se toma en cuenta que competidores como Colombia pizza con 3 locales tienen unas ventas aproximadas de 3000 pizzas por mes, que la demanda insatisfecha asciende a 44.500 personas y actualmente se ha cubierto apenas el 0,06% de esta y se pretende incrementar la cobertura a un 0,49%, si se realiza una buena gestión de promoción y ventas se considera factible el cumplimiento del objetivo de la meta de ventas.

Los estudios de los indicadores financieros advierten un incremento en el costo de la materia prima debido al aumento de 2,16% en la inflación para el año 2022, esto repercute en los costos de los locales por lo que tomando una valoración de riesgo realista del 27% con respecto a la consecución de los ingresos se tiene que en un escenario probable para el primer y segundo año de operaciones la empresa cubre con todas sus obligaciones pero



tiene pérdidas de 2500 y 1800 dólares respectivamente, para el tercer año con el aumento de las ventas en promedio 8% anual y el aumento del precio de venta el flujo de fondos indica que se obtienen beneficios netos del 8,81% sobre los ingresos totales y para el quinto año manteniendo el nivel de ventas se alcanza una utilidad neta del 25%.

El valor actual neto de la empresa luego del cálculo de flujo de fondos asciende a 23.732 dólares mientras que la tasa interna de retorno arroja un valor del 72,68% con una recuperación de la inversión para el término del 4 año, lo cual hace factible la aplicación del plan de negocios y la continuación del proyecto con la puesta en marcha de las propuestas aquí expuestas a partir del año 2022.

Los objetivos planteados en el plan de negocios se han cumplido pues se ha podido determinar la situación actual del negocio mediante un análisis integral de todo el proyecto y cada una de sus aristas, se ha elaborado un minucioso estudio de mercado con la información del sector de restaurantes y pizzerías de la ciudad así como con los datos reales de clientes conquistados con lo cual se han podido determinar diferentes estrategias que permitan a Labati pizzas ser competitivo en el mercado y satisfacer las necesidades de sus consumidores.

Se ha podido demostrar la factibilidad financiera del proyecto tanto en su formato actual como con la apertura de un nuevo local el cual responde a una estrategia derivada del aumento de capacidad de producción y por ende el aumento de las ventas lo que se traduce a su vez en la mayor captación de demanda insatisfecha. Estas conclusiones son de suma importancia para la toma de decisiones a futuro y para la optimización y continuación de las operaciones actuales, por lo que en base a lo expuesto anteriormente se concluye que Labati pizzas es un negocio que ha sido validado en el mercado, tiene buena aceptación y cuenta con un buen futuro por delante si se mantiene la calidad en la atención y el producto y se innova en la aplicación de las propuestas planteadas.



#### 4.5 Recomendaciones

- El análisis financiero ha evidenciado que si bien el proyecto es rentable si se cumple las metas de ingresos planteadas también ha dejado ver que los costos administrativos de aperturar un local físico para atención al público son elevados, lo cual deberá ser optimizado. En las encuestas la mayoría de personas prefiere pedir pizza a domicilio, por lo que se sugiere analizar el invertir recursos para optimizar y expandir el formato de la cocina oculta instalando un nuevo punto de expendio que tenga una mayor cobertura de zonas e invertir en promoción y campañas publicitarias para posicionarse también como la mejor plataforma online de pizzas a domicilio teniendo como objetivo alcanzar las ventas planteadas en este trabajo a través del formato digital.
- Las campañas publicitarias y el uso de redes sociales son fundamentales para dar a conocer el negocio, se recomienda utilizar el presupuesto de publicidad para fomentar contenido en video que: muestre los procesos del negocio, genere interacción con el público e identifiquen a los personajes detrás del negocio con el fin de “humanizar” la comunicación digital, conectar de mejor manera con los seguidores y proyectar una imagen de buena atención y calidad en el producto.
- Se ha comprobado que el producto de Labati pizzas es percibido como de buena calidad y excelente sabor, si bien las encuestas también revelan que la preferencia de los clientes es hacia las pizzas de estilo tradicional, se recomienda lanzar y promocionar una combinación innovadora de pizza al menos una vez por mes para incentivar a la compra de nuevos productos y generar nuevos intereses en los consumidores
- Uno de los aspectos a mejorar es el servicio de entrega a domicilio por que se sugiere contratar a un colaborador motorizado fijo que se encargue de



coordinar las entregas y brindar capacitación permanente en servicio y atención al cliente.

- El uso de plataformas digitales para realizar compras o pedidos cada vez va aumentando por lo que se recomienda contar con una página web y aplicación móvil propia que brinde una mejor experiencia al cliente que desea ordenar una Labati pizza además de servir como una plataforma directa para realizar el pedido, pago y seguimiento de la orden.
- La planificación y medición de resultados debe realizarse de manera mensual incluyendo la colaboración del personal involucrado, de modo que se fomente la lluvia de ideas, el interés y la motivación para alcanzar las metas de venta y lograr los objetivos empresariales que se traducen en la visión de la empresa.
- Cada año debe llevarse a cabo una reunión para verificar y actualizar las estrategias, los procedimientos, documentos y base de datos para determinar los objetivos alcanzados, plantearse nuevas metas y realizar los cambios y modificaciones necesarias que mejoren la propuesta de servicio y producto.
- Con el fin de optimizar la operativa del negocio se recomienda elaborar un mapa de estrategias en donde se resuma los puntos más importantes de este plan de negocios y los objetivos que se quiere alcanzar y emplazarlo en un lugar visible a todos los colaboradores de la empresa para tener un camino trazado sobre el cual trabajar a diario.



## Bibliografía

- American Psychological Association. (2018). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association, Séptima edición*. México: El manual moderno.
- Balanko-Dickson, G. (2007). *Como preparar un plan de negocios exitoso*. México Mc Graw Hill Interamericana.
- Banco Central del Ecuador. (15 de abril de 2021). <https://www.bce.fin.ec/>. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/indiceEM.htm>
- Banco Central del Ecuador. (diciembre de 2021). Reporte Mensual de Inflación. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf20210.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (septiembre de 2021). Reporte de previsión de crecimiento 2021. Obtenido de bce: <https://contenido.bce.fin.ec/>
- Dark Kitchen 101. (febrero de 2021). Montaja de cocinas tipo Dark Kitchen. Obtenido de <https://cdn2.husot.net/hufs/5256387/Ebooks/Dark%20Kitchens%20101.pdf>
- Durón García, C. (2011). *Ingeniería del menú*. Mexico: Tillas.
- Empretorianos tercera edición (febrero de 2021). Curso llevado a cabo en Cuenca, Ecuador.
- Escuela de Organización Industrial. (junio de 2014). Gestión por procesos [Video]. Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=GgDxIVbOmYI&t=1758s>
- Federal Reserve System. (December de 2021). Summary of Economics Projections. Obtenido de Federal Reserve: <https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/fomcprojtabl20210922.htm>
- Forkish, Ken. (2016). *The elements of pizza*. Portland; Ten speed Press.
- Franco López, A. (2004). *Administración de la empresa restaurantera*. México: Trillas.
- Herrera, B. (2014). Propuesta de modelo de gestión por procesos para la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay. Cuenca: Universidad del Azuay. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3759>
- INEC. (01 de marzo 2021). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/IPP/2019/Marzo-2018/PRESENTACION\\_RESULTADOS\\_IPPDN\\_2018\\_03.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPP/2019/Marzo-2018/PRESENTACION_RESULTADOS_IPPDN_2018_03.pdf)



- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- Lopez, M. (Julio 2020). *Negocio delivery desde Casa sin Inversión*, Curso online, plataforma Hotmart: <https://hotmart.com/product/negocio-delivery-desde-casa-sin-inversion>
- Maldonado, J. A. (21 de agosto de 2021). *Gestión por procesos*. Academia.edu 2018. Recuperado de [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti\\_n\\_de\\_procesos\\_\\_2018\\_](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti_n_de_procesos__2018_)
- Mankiw, G. (2002). *Principios de Economía*. Madrid: McGraw Hill.
- Marbaise, M. (2017). *El modelo canvas de negocio*. Madrid; Editorial 50minutos.
- Marquina, Jesus. (2017). *La pizza también es alta cocina*. Madrid; Anaya Multimedia. México, D.F; Editorial Trillas.
- Michaux, S. (2016). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Madrid, Editorial Multimedia. Madrid.
- Mir Julia, J. (2015). *Posicionarse o desaparecer*. Madrid: Editorial ESIC.
- Muñoz, N., (Julio,2020). *Estrategias Competitivas*. Recuperado de: <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas de Porter*. Harvard Business Review. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Porter, M. M. (1980). *Estrategia Competitiva*. México, Las 5 fuerzas de Porter. Grupo Editorial Patria.
- Ramirez, A. (21 de abril de 2020). *Como adaptar negocios en tiempos de Covid 19*. El Mercurio. Recuperado de: <https://ww2.elmercurio.com.ec/2020/04/29/como-adaptar-el-negocio-a-los-tiempos-del-covid-19/>
- Saco, Raquel y Maga Mazza. (2004). *Aprender a Crear una Micro Empresa*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Schiffman, León et al. (2001). *Comportamiento del Consumidor* (10 ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO*. Madrid. Editorial 50Minutos.
- Torres León, L., Jaramillo Granda, M., Barzallo Neira, C., Armijos, D. y Pesantez Loyola, S. (2016). *Manual para trabajos de titulación* [versión DX Reader]. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/25538/1/Manual%20Trabajos%20Titulacio%CC%81n%2C%202016%2007%2012.pdf>



- Van der Pijl, P. Lokitz, J. (2018) *Rediseña tu negocio: Herramientas para la innovación y definición de la estrategia*. Madrid: Editorial Grupo Planeta.
- Villa, A. (2012). *Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Panesso Catering*. Universidad Tecnológica de Pereira (tesis de grado) Recuperado de <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesis/textoyanexos/658812V712.pdf>
- Youshimatz Nava, A. (2006). *Control de costos de alimentos y bebidas*.
- Zapata, B. (27 de julio de 2020). 37 Emprendimientos que cerraron en pandemia. El Universo. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/23/nota/7916484/cierre-emprendimientos-perdidas-negocios-ventas-ecuador>
- Zorita Lloreda, E. (2016). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC



## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Diseño de tesis**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOPITALIDAD  
CARRERA DE GASTRONOMIA**

**TEMA:**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO GASTRONOMICO DE  
PIZZAS ARTESANALES GOURMET “LABATI PIZZAS”**

Proyecto de intervención previo a la obtención del título de: “Licenciado en  
Gastronomía y Servicio de Alimentos y Bebidas”

**AUTOR:**

**PABLO COELLO LLORET**

0106758931

**LINEA DE INTERVENCIÓN:**

**EMPRENDIMIENTO, COMERCIALIZACIÓN Y SERVICIOS**

**GASTRONOMICOS**

**CAMPO ESPECIFICO UNESCO:**

**5311.06 ESTUDIO DE MERCADO**

**TUTOR:**

**MG. SEGUNDO FREIRE**

**CUENCA, ENERO.**

**2021**





## 1. TITULO

“Plan de negocios para emprendimiento gastronómico de pizzas artesanales gourmet *Labati Pizzas*”

## 2. NOMBRE

Pablo Coello Lloret

**2.1 Correo:** pablo.coellol@ucuenca.edu.ec

## 3. RESUMEN DEL DISEÑO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

El presente proyecto de intervención tiene como finalidad desarrollar un plan de negocios para la pizzería artesanal “Labati Pizzas”, emprendimiento gastronómico que funciona en la ciudad de Cuenca y se especializa en la elaboración de pizzas artesanales gourmet.

Antes de la pandemia se venía desarrollando de a poco un nuevo concepto de emprendimiento gastronómico conocido como “*Dark Kitchen*” o “Cocinas ocultas” las cuales se proyectan como modelos de negocio que operan solo de forma digital, sin un local de atención al público, para dar paso únicamente a una cocina o varias cocinas equipadas para elaborar comida que será enviada mediante servicio de entregas.

Bajo este modelo de negocio, nace como tal, el emprendimiento gastronómico “Labati Pizzas”, que funciona dentro de una cocina oculta equipada especialmente para pizzería ubicada en las calles Bolívar 6-33 y Hermano Miguel y que ofrece el servicio de manera *online* a través de redes sociales, dando a conocer su producto el cual ese entregado a domicilio. Durante el desarrollo del proyecto se elaborará un análisis general del negocio, un estudio del producto y del mercado y un manual de operaciones con el fin de implementar cambios o innovaciones que optimicen el funcionamiento de la pizzería.

Las pizzas son un reconocido platillo que está presente en todo el mundo, es un producto sumamente versátil que se presta para usarlo como base para la experimentación culinaria,



existen varios estilos y formas de prepararla y así como hay pizzas que se ofrecen como un “*snack*” o comida rápida, hay también restaurantes y reconocidos chefs que hacen de la pizza un platillo gourmet. Tomando en cuenta estas consideraciones *Labati Pizzas* se enfoca en ofrecer a sus clientes una experiencia gourmet y saludable en pizzería, con un producto fresco y a un precio económico y cautivador para el público; además de un servicio innovador con elementos diferenciadores como son: la opción de elegir entre producto horneado o pre-cocido (El cliente puede desear un horneado final en casa y degustar una pizza de calidad recién salida del horno), con 8 tipos de variedades para todos los gustos, haciendo que sea fácil y rápido realizar la elección y reduciendo los tiempos desde que se ordena hasta que se entrega el pedido.

*Labati Pizzas* ofrece a la ciudadanía pizzas de 8 porciones elaboradas con productos artesanales de emprendedores locales y con productos gourmet, contando con proveedores exclusivos que aportan a la diferenciación de la marca en cuanto a sabor y calidad del producto que se ofrece. El concepto que maneja la pizzería es ofrecer una experiencia gastronómica de calidad gourmet con pizzas artesanales de un solo tamaño y a un solo precio, dándole al cliente la posibilidad de armar la pizza a su gusto en base a un menú simplificado y una lista determinada de ingredientes o brindando la opción de escoger entre diferentes combinaciones sugeridas, todas de igual valor, al funcionar actualmente dentro de una cocina oculta se ofrece el producto para ser enviado a domicilio o para retirarlo del local.

Para el desarrollo del proyecto de intervención se realizará un análisis del emprendimiento gastronómico en marcha para establecer la situación actual del negocio, se elaborará un estudio de mercado y del producto y se diseñará un manual de procesos operativos. Con los datos obtenidos se determinará la factibilidad de poner en funcionamiento un local en la ciudad de Cuenca.



Para este propósito, se planteará el perfil del negocio, se desarrollará un estudio técnico - financiero para optimizar costos y determinar ingresos y proyecciones, de igual manera, se realizará un estudio de mercado determinando las preferencias del consumidor y oferta en el campo de las pizzerías, se realizará un cronograma de actividad online que genere interacción directa con los clientes para recibir comentarios o sugerencias, se desarrollará fichas técnicas de cada elemento del menú y un manual de operaciones para estandarizar procesos. Al plantear la situación actual del proyecto y con los datos recogidos durante el desarrollo del trabajo se elaborará una infografía canvas de negocios.

En conclusión, podemos decir que se elaborará un documento detallado que describa el panorama, las estrategias, costos y el plan de acción para la optimización de la pizzería online *Labati Pizzas* con el fin de aplicar en el proyecto la experiencia y conocimientos obtenidos durante la carrera, obtener un panorama general del negocio, un estudio de mercado que refleje las preferencias y el perfil del cliente, un manual estandarizado de procesos y los datos y cifras necesarias para determinar la factibilidad de dar paso a la apertura de un local físico en la ciudad de Cuenca en donde se brinde una experiencia gastronómica diferente e innovadora a través del arte de la pizzería gourmet.



#### 4. PLANEAMIENTO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

A raíz de la pandemia, la realidad de los negocios gastronómicos ya no es la misma que fue antes del 2020. Tras los periodos de cuarentena muchos establecimientos y proyectos en marcha se vieron obligados a parar o cerrar en algunos casos; el sector turístico se vino abajo por completo, los restaurantes y hoteles quedaron vacíos de un momento al otro, muchas personas se quedaron sin empleo, se han establecido nuevas tendencias de consumo y tanto el empresario como el emprendedor necesitan reinventar sus negocios para sobrevivir.

Sin embargo, en toda crisis existen actividades u oficios que se paran y otros que se desarrollan con fuerza; en este caso, el modelo de negocio de las “cocinas ocultas” y restaurantes online se incrementó en el mercado a través de nuevos emprendimientos gastronómicos y en el caso de los restaurantes ya establecidos, se convirtió en la solución a la necesidad de seguir trabajando y generar ingresos. Ante esta situación es importante estudiar los pros y contras de este nuevo concepto; determinar la factibilidad de su aplicación y trazar un plan de acción para formalizar el funcionamiento de estos negocios o establecer procesos para su correcta implementación.

La pizzería artesanal *Labati Pizzas*, actualmente se desarrolla como un modelo de cocina oculta. En un principio ofreciendo su producto solo para familiares y amigos para luego convertirse en una nueva opción de pizzería artesanal para la ciudad de Cuenca, ofreciendo a su clientela una propuesta fresca e innovadora en cuanto a servicio y menú. Después de 8 meses de funcionamiento y tras una exitosa validación de la propuesta y el producto ofertado, es necesario desarrollar un plan de negocios con el fin de obtener un panorama general del proyecto e iniciar con los trámites para la obtención de financiamiento que permita formalizar y mejorar el funcionamiento del emprendimiento.



En la ciudad actualmente existen una gran cantidad de pizzerías, lo cual hace que exista una fuerte competencia, sin embargo, mediante un análisis efectuado usando la técnica de observación se ha determinado que la mayoría de establecimientos ofrecen un servicio similar, son pocos los lugares que innovan en cuanto a los productos o servicio que ofrecen y menos aun los que se enfocan en ofrecer una experiencia gastronómica de calidad gourmet en pizzería o en utilizar este platillo como base para la experimentación culinaria, lo cual genera una oportunidad para la marca en cuanto diferenciación e innovación en este sector de servicio.

Por lo anteriormente expuesto se redactará un plan de negocios para optimizar el proyecto que está en marcha y con los datos obtenidos se determinara la factibilidad de abrir un local físico de *Labati Pizzas* que ofrezca un nuevo concepto de pizzería artesanal en la ciudad de Cuenca, que se diferencie de la competencia en cuanto a menú y servicio, que sirva como plataforma para aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria y que aporte al desarrollo económico y turístico de nuestra ciudad como una fuente generadora de empleos y nuevas propuestas gastronómicas.

## 5. REVISION BIBLIOGRÁFICA

Armando Franco López en su obra *“Administración de la empresa restaurantera”* (2004), trata temas sobre como optimizar la administración de un restaurante haciendo un correcto uso de los recursos financieros, humanos y materiales; también señala aspectos importantes sobre la planeación estratégica, los cuales serán de gran ayuda para posicionar a la empresa en un ambiente más competitivo y exigente.

Magali Marbaise en su libro *“Modelo Canvas de Negocios”* (2017) aporta información esencial para desarrollar un plan de negocios y convertirlo en un modelo de negocios tipo Canvas, además



sirve como una guía práctica para diseñar la propuesta de valor, determinar aspectos clave del negocio, segmento de clientes, estructura de costos y fuentes de ingresos.

En el libro “El análisis DAFO” (2016) por Christophe Speth se encuentra información importante para desarrollar un estudio de mercado exitoso y determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de un negocio, además se menciona como distinguir factores externos e internos que afecten al funcionamiento del negocio y como aplicar una estrategia exitosa de acuerdo al análisis DAFO.

Greg Balanko en su libro “Cómo preparar un plan de negocios exitoso” (2008), menciona que un plan de negocios está formado por tres partes fundamentales que son: el análisis de mercado, la estrategia de marketing y el plan financiero, estos proporcionan información acerca del mercado y como analizarlo; detalla cómo identificar el target del negocio, que es lo que buscan los futuros clientes, que factores influyen en el producto y como encontrar oportunidades para innovar.

León Schiffman en su libro “Comportamiento del Consumidor” (2005) abarca el estudio del comportamiento del consumidor en todas las fases del proceso de consumo: antes, durante y después de la compra; los factores que impulsan las relaciones exitosas entre empresas y clientes, como aportar valor al cliente, los altos niveles de satisfacción de éste y menciona los detalles a tomar en cuenta para fidelizar un cliente. Estos tópicos serán útiles durante el desarrollo del manual de procesos operativos.

En el libro “Dark Kitchen 101” tenemos una visión más amplia acerca de los pros y contras y como elaborar un plan de negocio aplicado a este modelo de negocio, así también da pautas estratégicas para iniciar un emprendimiento desde casa.

“La pizza es alta cocina” libro del chef español Jesús Marquina ganador en 2 ocasiones del torneo mundial de pizzería, abarca todos los fundamentos para elaborar una buena pizza desde los ingredientes básicos como la harina, levaduras, aceite y agua hasta como crear



elaboraciones exóticas y combinar bien los diferentes ingredientes, elaborar una masa artesanal clásica y esponjosa para para obtener un producto final de calidad gourmet.

El libro “The elements of pizza” del chef Ken Forkish es una vasta guía de pizzería que aborda los secretos y elementos esenciales para elaborar pizzas de clase mundial, en este libro se pueden encontrar diferentes recetas, tips y consejos para obtener pizzas crocantes y esponjosas, como manejar correctamente los hornos de pizza y como llevar adelante un negocio de pizzas desde casa, lo cual lo hace ideal para el propósito de este proyecto.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de negocios para el emprendimiento gastronómico de pizzas artesanales gourmet “Labati Pizzas”.

### **6.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

4. Elaborar un análisis del proyecto para determinar la situación actual del negocio.
5. Desarrollar un estudio de mercado para determinar el perfil del cliente y establecer las características del producto.
6. Diseñar un manual de procesos operativos.

## **7. METAS**

De acuerdo a los resultados del plan de negocios optimizar y formalizar el funcionamiento del emprendimiento y determinar la factibilidad de abrir un local físico de Labati Pizzas.

## **8. TRANSFERENCIA DE RESULTADOS**

El proyecto de intervención estará disponible como un manual de operaciones dentro de la pizzería artesanal Labati Pizzas y además estará respaldado en el centro de Documentación



Regional “Juan Bautista Vázquez” como documento disponible para la comunidad universitaria y para el público en general.

## **9. IMPACTOS**

El impacto del proyecto será económico y social puesto que aportará con una nueva propuesta a la oferta gastronómica de la ciudad de Cuenca, al presentar a la ciudadanía un moderno concepto de pizzería que brinda una experiencia culinaria innovadora y de calidad gourmet, también son varias las familias que se ven beneficiadas con el desarrollo de este tipo de emprendimientos que aportan a la economía circular y a la reactivación económica del sector gastronómico. Además, servirá como un aporte a la comunidad universitaria de donde se podrá extraer información que sirva para el desarrollo de nuevos emprendimientos o proyectos gastronómicos.

## **10. TECNICAS DE TRABAJO**

En el desarrollo de este proyecto se empleará metodologías cualitativas a través de los métodos de investigación de campo y observación para la recolección de datos y el análisis de la competencia, así como entrevistas a profesionales gastronómicos y diálogos con clientes para conocer opiniones y sugerencias. Investigación bibliográfica; la misma que servirá para recolectar, conceptos y fundamentos para el desarrollo del plan de negocios. Y, grupos focales para la evaluación y validación de las nuevas propuestas de menú del establecimiento.

De igual manera, se utilizarán técnicas cuantitativas como encuestas para determinar las preferencias y gustos de los consumidores, análisis de proyecciones financieras y datos estadísticos; resultados que posteriormente serán tabulados en la plataforma de Excel y servirán para establecer el perfil del cliente, el estado de resultados y las estrategias a implementar para el mejoramiento del negocio.





## 11. BIBLIOGRAFIA

Balanko-Dickson, G. (2007). *Como preparar un plan de negocios exitoso*. México Mc Graw Hill Interamericana.

Dark Kitchen 101. (2017).  
<https://cdn2.husot.net/hufs/5256387/Ebooks/Dark%20Kitchens%20101.pdf>

Durón García, C. (2011). *Ingeniería del menú*. Mexico: Tillas.

Empretorianos tercera edición. Curso llevado a cabo en Cuenca, Ecuador.

Franco López, A. (2004). *Administración de la empresa restaurantera*. México: Trillas.

Forkish, Ken. (2016). *The elements of pizza*. Portland; Ten speed Press.

Lopez, M. (Julio 2020). Negocio delivery desde Casa sin Inversión, Curso online, plataforma Hotmart: <https://hotmart.com/product/negocio-delivery-desde-casa-sin-inversion>

Marbaise, M. (2017). *El modelo canvas de negocio*. Madrid; Editorial 50minutos.

Marquina, Jesus. (2017). *La pizza también es alta cocina*. Madrid; Anaya Multimedia.

México, D.F;Editorial Trillas.

Mir Julia, J. (2015). *Posicionarse o desaparecer*. Madrid: Editorial ESIC.

Muñoz, N., (Julio,2020). *Emprendimiento En Tiempos De Pandemia*.

Ramirez, A. (21 de abril de 2020). Como adaptar negocios en tiempos de Covid 19. El Mercurio.  
Recuperado de: <https://ww2.elmercurio.com.ec/2020/04/29/como-adaptar-el-negocio-a-los-tiempos-del-covid-19/>

Schiffman, León et al. (2001). *Comportamiento del Consumidor* (10 ed.). México D.F: Pearson Educación.

Saco, Raquel y Maga Mazza. (2004). *Aprender a Crear una Micro Empresa*. Barcelona: Editorial Paidós.

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO*. Madrid. Editorial 50Minutos.



- Torres León, L., Jaramillo Granda, M., Barzallo Neira, C., Armijos, D. y Pesantez Loyola, S. (2016). *Manual para trabajos de titulación* [versión DX Reader]. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/25538/1/Manual%20Trabajos%20Titulacio%CC%81n%2C%202016%2007%2012.pdf>
- Van der Pijl, P. Lokitz, J. (2018) *Rediseña tu negocio: Herramientas para la innovación y definición de la estrategia*. Madrid: Editorial Grupo Planeta.
- Youshimatz Nava, A. (2006). *Control de costos de alimentos y bebidas*.
- Zapata, B. (27 de julio de 2020). 37 Emprendimientos que cerraron en pandemia. El Universo. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/23/nota/7916484/cierre-emprendimientos-perdidas-negocios-ventas-ecuador>
- Zorita Lloreda, E. (2016). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC.

## 12. RECURSOS HUMANOS

Dedicación por parte del director y del estudiante para la realización del proyecto de intervención, basado en 6 meses de trabajo.

### “PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO GASTRONOMICO DE PIZZAS ARTESANALES GOURMET”

Recurso	Dedicación	Valor Total
Director	2 horas / semana / 6 meses	150,00
Estudiante 1	20 horas semana / 6 meses	1498,00
Total		1648,00

## 13. RECURSOS MATERIALES

### “PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO GASTRONOMICO DE PIZZAS ARTESANALES GOURMET”



Cantidad	Rubro	Valor Total
	<b>MATERIALES DE ESCRITORIO Y OFICINA</b>	
1	Suministros de oficina	50,00
1	Computadora portátil Hp	500,00
1	Impresora Epson tinta continua	70,00
1	Cámara fotográfica y filmadora Sony.	200,00
4	Libros de especialidad	100,00
	Material bibliográfico adicional	30,00
60	Horas de Internet	48,00
400	Copias e impresiones	30,00
	<b>EQUIPOS Y MATERIALES ADICIONALES</b>	
	Ingredientes y materia prima	150,00
	Vajilla	36,00
	Decoración	25,00
	Equipos de cocina	400,00
	<b>GASTOS DE MOVILIZACIÓN Y SUBSITENCIA</b>	
	Agua	40,00
	Luz	40,00
	Teléfono	20,00
	Transporte	40,00
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1749,00</b>
	Gastos imprevistos	\$150



<b>TOTAL</b>		<b>\$1899,00</b>
--------------	--	------------------

#### 14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

“PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO GASTRONOMICO DE PIZZAS  
ARTESANALES GOURMET”

ACTIVIDAD	MES:	1	2	3	4	5	6
1. Presentación del diseño de proyecto de intervención		X	X				
2. Recolección y organización de la información			X	X			
3. Discusión y análisis de la información				X	X		
4. Integración de la información de acuerdo a los objetivos				X	X	X	
5. Redacción del trabajo y elaboración de proyecto						X	X
6. Revisión final							X
7. Impresión y empastado del proyecto de intervención							

#### 15. PRESUPUESTO

“PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO GASTRONOMICO DE PIZZAS  
ARTESANALES GOURMET”



<b>Concepto</b>	<b>Aporte del estudiante</b>	<b>Otros aportes</b>	<b>Valor total</b>
<b>Recursos Humanos</b>		150,00	
Director			1648,00
Estudiantes	1498,00		
<b>Gastos Operativos</b>			
Transporte	60,00		160,00
Viáticos y subsistencias	100,00		
<b>Materiales y suministros</b>			
Insumos	200,00		
Material de escritorio	60,00		
Bibliografía	100,00		
Internet	48,00		1438,00
Suministros	30,00		
Computador y accesorios	500,00		
Máquinaria	500,00		
<b>Gastos de redacción y editorial</b>			
Diseño	0,00		
Corrección	50,00		
Impresión	30,00		90,00
Copias	10,00		



<b>Gastos imprevistos</b>	150,00		150,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$3486,00</b>

## 16. ESQUEMA

Índice

Abstract

Agradecimientos

Dedicatoria

Introducción

### Capítulo 1: Situación actual de la empresa

1.1 Antecedentes

1.2 Misión

1.3 Visión

1.4 Objetivos

1.5. *Situación de la empresa*

1.5.1 Matriz de Porter

1.5.2 FODA

### Capítulo 2: Análisis Financiero

4.1. *Aspectos financieros*

4.1.1 Inversiones

4.1.2 Financiamiento

4.2 *Indicadores Financieros*

4.2.1 Estado de resultados

4.2.2 Proyección de costos

4.2.3 Proyección de ingresos

4.2.4 Flujo de fondos proyectado.



## **Capítulo 3: Producto y Estudio de Mercado**

### **3.1 *Producto***

3.1.1. Características del producto

3.1.2. Packaging

3.1.3. Marca

3.1.4. Posicionamiento

### **3.2. *Estudio de mercado***

3.2.1 Objetivos del estudio

3.2.2 Análisis de la oferta

3.2.3 Análisis de la demanda

3.2.4 Perfil del cliente

### **3.3 *Las 4p***

3.3.1 Precio

3.3.2 publicidad

3.3.3 Plaza

3.3.4 Presupuesto

## **Capítulo 4: Organización y Manual de Procesos operativos**

### **4.1 *Estructura organizacional***

4.1.1 Organigrama

4.1.2 Funciones

4.1.4 Socios y Proveedores

4.1.5 Ubicación

### **4.2 *Menú***

4.2.1 Estrategia de menú

4.2.2 Propuesta de menú



### 4.3 *Manual de Procesos operativos*

#### 4.3.1 Diagrama de procesos

#### 4.3.2 producción y mise en place

#### 4.3.3 Manejo de inventario

#### 4.3.4 Procesos de atención al cliente

#### 4.3.5 Manejo de quejas e inconvenientes

#### 4.3.6 Seguimiento del cliente.

#### 4.3.7 Cronograma de actividades.

#### 4.4 Conclusiones.

#### 4.5 Recomendaciones.

Bibliografía.

Anexos.



**Anexo 2. Tabla de variables y metodos de investigación en relación a las fuerzas de Porter.**

<b>Fuerza</b>	<b>Variable</b>	<b>Preguntas/Variabes</b>	<b>Método de investigación</b>
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	Nivel de Inversión	¿Cuál es el nivel de inversión requerido para iniciar una pizzería?	Listado de equipos, enceres e insumos y capital de trabajo.
		¿En cuánto tiempo se puede recuperar la inversión?	Fórmula de cálculo de recuperación de inversión: Inversión inicial/Flujo de efectivo por periodo
	Lealtad a la marca	Medición de satisfacción del cliente	¿En comparación con la competencia, son nuestros productos de mejor, peor o igual calidad?
		Nivel de confianza, calidad y valor percibidos.	¿entre 1 y 5 cómo calificarías la calidad de nuestro producto?
		Índice de recompra	¿Qué tan probable es que nos recomiendes?
	Curva de aprendizaje	Autoevaluación de la experiencia de trabajo	Evaluación de la evolución de los procesos de producción
			Evaluación de la cantidad de clientes adquiridos
	Acceso a canales de distribución	Proporción de personas que usan redes sociales según cantidad de población	Análisis de datos de uso de redes sociales según el INEC.
	Posición geografica	Concentración y dispersión de la oferta y la demanda	Georreferenciación mediante coordenadas en arcmap
	Diferenciación del producto	Que tan diferenciados son los competidores del mercado	Evaluación de sus cartas y precios
			Evaluación de su servicio y calidad del producto.



	Barreras políticas y legales	¿Cuáles son las barreras legales?	Desgloce de los requisitos y permisos para operar un local de comidas.
<b>Fuerza</b>	<b>Variable</b>	<b>Preguntas/Variables</b>	<b>Método de investigación</b>
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Grado de diferenciación percibido por el cliente	Percepción de diferenciación por parte del cliente	¿En un grado del 1 al 5 cuan diferenciado piensa que es nuestra pizza en comparación a las de otras pizzerías?
	Costo de cambio por servicio alternativo	Percepción del valor recibido por parte del cliente	¿Si tendrías que elegir dos, en cuáles de los siguientes elementos te gustaría que nos diferenciemos? Servicio, menú, ingredientes, masa, presentación, precio, velocidad.
			¿Entre los siguientes valores cuánto estas dispuesto a pagar por una pizza mediana de 8 ingredientes? 6, 8, 10, 12.
	Sustitución por calidad	Percepción de la calidad del producto por parte del cliente	¿Qué tan probable sería que cambiaras de marca si otra fuera más barata?
			¿Qué tan probable es que nos vuelvas a comprar en el futuro?
			¿Qué tan probable es que elijas otras pizzerías?
<b>Poder de negociación con proveedores</b>	Cantidad de proveedores	Cuantos proveedores de los diferentes productos hay en el mercado	Clasificación de los diferentes proveedores y productos sustitutos.
	Variedad de productos sustitutos	Comparación de costos de productos sustitos	
	Industria no importante	Tabla de productos utilizados y proveedores actuales	
	Impacto en costos por cambio		



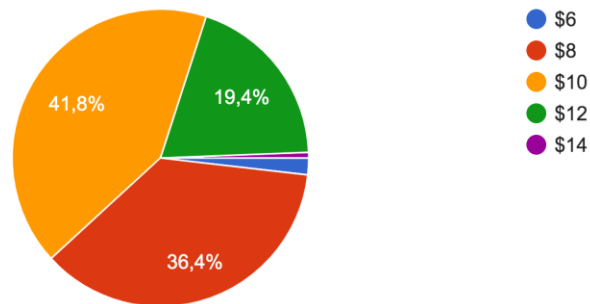
<b>Fuerza</b>	<b>Variable</b>	<b>Preguntas/Variables</b>	<b>Método de investigación</b>
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	Concentración de clientes	Cuan informado está el cliente	¿Cómo se enteró de Labati Pizzas?
	Productos sustitutos y oferentes		¿Compara entre diferentes pizzerías o tiene una favorita?
	Grado de diferenciación del producto		¿Señale 2 factores en los que se fija al momento de comprar una pizza? Precio, calidad, variedad, sabor, presentación.
	Posibilidad de integración hacia atrás	Posibilidad de integración hacia atrás	¿Prefiere hacer una pizza en casa o comprarla en una pizzería?
	Accesos a información del producto		¿Con cuanta frecuencia compra una pizza precocida o congelada?
	<b>Rivalidad entre competidores</b>	Número de competidores	¿Cuáles son las pizzerías más grandes de la ciudad?
Tamaño de competidores		¿Cuáles son las pizzerías con más alcance en redes sociales?	Análisis de cantidad de locales y su alcance en redes sociales.
		¿Cuáles son las pizzerías con mejor posicionamiento?	¿Qué local es el primero que pasa por su mente al momento de pedir una pizza?
Grado de diferenciación		¿Prefiere pizzas tradicionales o combinaciones no comunes?	Encuesta
Crecimiento del sector		Evolución del crecimiento del sector de restaurantes	Análisis de datos obtenidos en la supercias.
Concentración del mercado		Cuáles son las zonas más saturadas de oferta	Que zonas no están siendo atendidas

### Anexo 3. Test de precio de pizza mediana

El resultado del test de precio son los siguientes: el 36% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar \$8, el 42% a pagar \$10 y el 19% a pagar \$12, el 2% a pagar \$6 y el 0,4% a pagar \$14.

4. ¿Entre los siguientes valores cuánto está dispuesto a pagar por una pizza mediana de 8 porciones acompañada de salsas y condimentos?

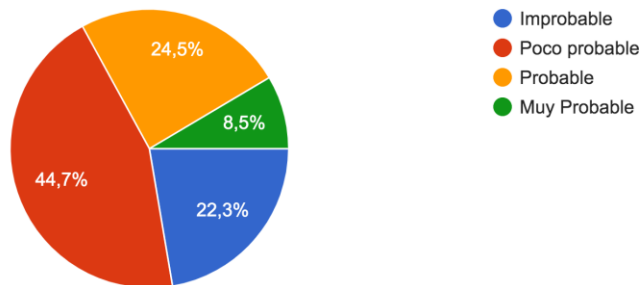
165 respuestas



### Anexo 4. Test de probabilidad de compra de pizzas precocidas

¿Qué tan probable es que compre una pizza precocinada o congelada para terminarla de hornear en casa?

94 respuestas

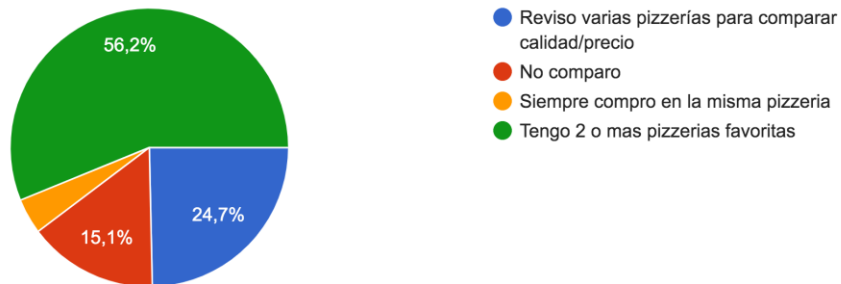


El resultado del test de la probabilidad de compra de pizzas precocidas arroja que el 44,7% de personas es poco probable que compre una pizza precocinada o congelada, el 22,3% es improbable que compre y el 22,5% es probable que compre pizza precocida.

### Anexo 5. Test de determinación de preferencias de pizzerías de los clientes

¿Cuándo va a ordenar una pizza compara entre diferentes pizzerías o tiene una favorita?

73 respuestas

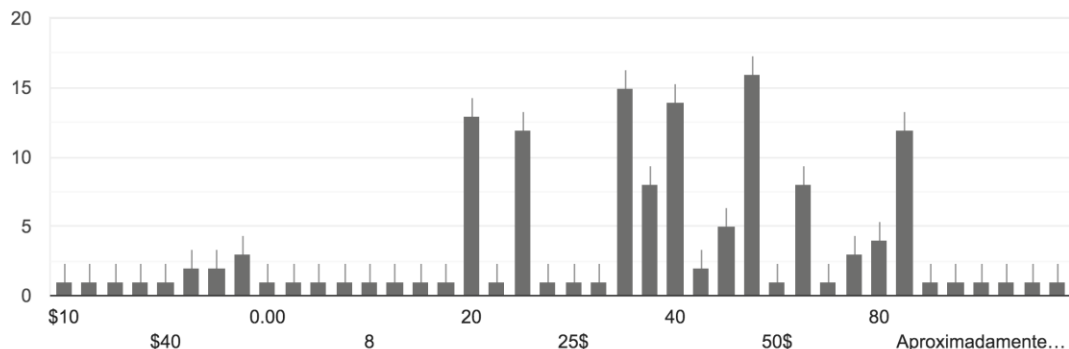


El resultado del test de preferencias indica que el 56% de personas encuestadas tiene dos o más pizzerías favoritas al momento de buscar pizzas, el 25% revisa entre varias opciones de pizzas antes de comprar, el 15% de personas compra pizza sin preferencia específica y el 4% de gente opta por consumir en la misma pizzería siempre.

### Anexo 6. Test de monto de gasto aproximado en comida a domicilio

10. ¿Cuánto fue su gasto aproximado en comida a domicilio este último mes?

144 respuestas

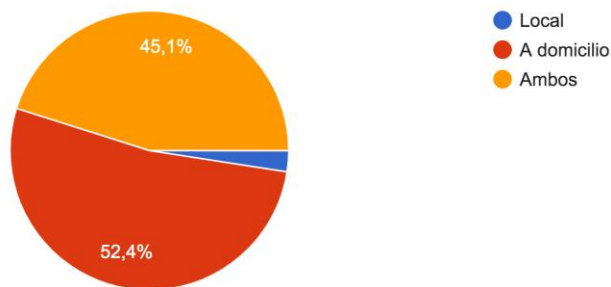


Los resultados de la encuesta indican que la mayor parte de gente realiza un gasto aproximado de entre 20 a 50 dólares mensuales en comida a domicilio.

### Anexo 7. Test de preferencia sobre consumo de pizza a domicilio

11. ¿Prefiere consumir pizza en un local o pedir a domicilio?

164 respuestas

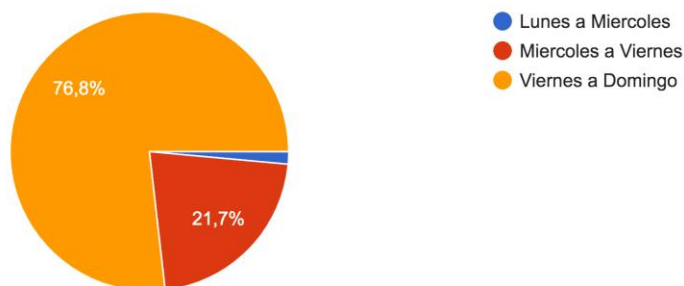


Los resultados del test advierten que el 53% de personas encuestadas prefiere ordenar pizzas a domicilio y el 45% opta por consumir en local o a domicilio. Únicamente un 3% prefiere consumir en local.

### Anexo 8. Test del mejor día para consumir pizza

¿Qué días prefiere consumir pizza?

69 respuestas

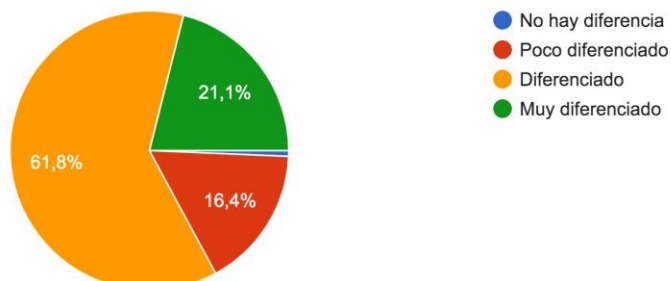


El resultado de la encuesta muestra que el 76,8% de los encuestados prefiere consumir pizza en días de viernes a domingo, mientras que el 22% de personas consume pizza de miércoles a viernes. Los lunes y martes son días de bajo consumo de pizza.

### Anexo 9. Test sobre diferenciación de Labati Pizzas con respecto a otras pizzerías

17. ¿Cuan diferenciado piensa que es nuestra pizza en comparación a las de otras pizzerías?

152 respuestas



El resultado del test confirma que el 62% de los clientes de Labati pizzas considera que la pizza se diferencia de la competencia, un 21% piensa que la pizza es muy diferenciada de la competencia, mientras que un 16% opina que no hay mayor diferencia.

### Anexo 10. Cuadro de resultados para presupuesto proyectado 2022 de local actual

Descripción	Año 0	Pesimista	Probable	Optimista	Esperado
Ingresos	<b>9.984,00</b>	<b>\$ 9.485</b>	<b>\$ 9.984</b>	<b>\$ 10.483</b>	<b>9.969</b>
Cantidades Vendidas	1.248	1.186	1.248	1.310	1246
Precio unitario	8	8	8	8	8
Costos variables de fabricación	<b>\$ 6.139</b>	<b>\$ 5.832</b>	<b>\$ 6.139</b>	<b>\$ 6.446</b>	<b>\$ 6.130</b>
Costos fijos discrecionales:	<b>\$ 1.440</b>	<b>\$ 1.440</b>	<b>\$ 1.440</b>	<b>\$ 1.440</b>	<b>\$ 1.440</b>
Margen de corto plazo	\$ 2404,8	\$ 2212,56	\$ 2404,8	\$ 2597,04	\$ 3479,03
Costos fijos comprometidos	<b>\$1.838</b>	<b>\$ 1.838</b>	<b>\$1.838</b>	<b>\$1.838</b>	<b>\$1.838</b>
Utilidad Bruta	567,00	\$374,76	\$ 567	\$ 759,24	\$ 561,23
Impuestos 25%	141,75	\$101	\$153	\$ 205	\$ 140
Utilidad Neta	425,25	\$ 273,57	\$ 413,91	\$ 554,25	\$ 420,20

**Anexo 11. Estimación de costos totales para local físico (En dólares)**

<b>Descripción</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Costo Fijo</b>	<b>Costo Variable</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<i>Costos Administrativos</i>					
Sueldos		1.560,83		1.560,83	18.730,00
Arriendo	250,00	250,00		250,00	3.000,00
Suministros		40,00		40,00	480,00
Servicios Básicos		102,00		102,00	1.224,00
Publicidad		87,00		87,00	1.044,00
Mantenimiento		40,00		40,00	480,00
Financieros		310,00		310,00	3.720,00
<b>Subtotal Costos Administrativos</b>		<b>2389,83</b>		<b>2389,83</b>	<b>28.678,00</b>
<i>Costos Operativos</i>					
Materia Prima			1680,75	1680,75	20.169,00
Costo de ingredientes	3,55				
Costo materiales	0,60				
Unidades Vendidas punto de equilibrio.	405				
<b>Subtotal Costos Operativos</b>	<b>4,15</b>			<b>3228,13</b>	<b>38737,56</b>
<i>Costo Depreciación</i>					
Depreciación maquinaria y equipos de cocina	0,06				
Depreciación utensilios y equipos de trabajo	0,003				
<b>Subtotal depreciación</b>	<b>0,07</b>			<b>14,35</b>	<b>37,80</b>
<b>Gasto Operativo Promedio</b>	<b>10,08</b>				
<b>Total Costos Promedio</b>	<b>10,08</b>	<b>2389,83</b>	<b>1680,754</b>	<b>4084,93</b>	<b>49019,16</b>



**Anexo 12. Proyección de costos para local físico (En dólares)**

<b>Presupuesto de ventas</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Año 1</b> Escenario al 20%	<b>Año 2</b> Escenario al 25%	<b>Año 3</b> Escenario al 30%	<b>Año 4</b> Escenario al 40%	<b>Año 5</b> Escenario al 50%
<b>Unidades</b>	405	342	428	513	684	855
<b>Costo MP</b>	1.680,75	1.419,30	1.774,13	2.128,95	2.838,60	3.548,25
<b>Costo FT</b>	1.560,83	1.560,83	1.560,83	1.560,83	1.560,83	1.560,83
<b>Costos Adm.</b>	814,00	814,00	814,00	814,00	814,00	814,00
<b>Gastos Operativos.</b>	5,86	6,94	5,56	4,63	3,47	2,78
<b>Costo total Unitario.</b>	10,08	11,16	9,78	8,85	7,69	7,00
<b>Costos Totales</b>	4.083,93	3.818,07	4.178,88	4.539,69	5.261,31	5.982,93
<b>Ventas</b>	4.050,00	3.420,00	4.275,00	5.643,00	7.524,00	10.260,00
<b>Margen</b>	- 33,93	- 398,07	96,12	1.103,31	2.262,69	4.277,07
<b>Margen Unitario.</b>	- 0,08	- 1,16	0,22	2,15	3,31	5,00
<b>Margen %</b>	-1%	-12%	2%	22%	30%	42%
<b>PVP</b>	10,00	10,00	10,00	11,00	11,00	12,00

