



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MEJORAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO CON EL FIN DE
INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y MEJORA
INTEGRAL DE LAS OPERACIONES DE UNA PIZZERÍA QUE OFRECE
PRODUCTOS ARTESANALES, UBICADA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS.
CASO: PICCOLA PIZZA RÚSTICA.**

**Profesor
Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho**

**Autor
Juan José Rodríguez Buñay**

2022

RESUMEN

La empresa Piccola Pizza Rústica lleva 5 años al servicio de sus comensales, cuenta con un establecimiento ubicado en el Valle de los Chillos, sector la Armenia II. Se dedica principalmente a la elaboración y comercialización de pizzas artesanales con productos de alta calidad, distinguidas por su sabor y cocción en horno de leña, acompañado de un servicio personalizado. Actualmente, Piccola Pizza Rústica ha observado un decremento en la participación de mercado debido a la falta de conocimiento sobre el funcionamiento de un modelo de negocio consistente que genere estrategias eficaces de una forma técnica, con el fin de generar mayor rentabilidad.

El presente estudio se enfoca en el análisis actual y en el diseño de un modelo de negocio debidamente estructurado. Se recopiló información a través de fuentes primarias y secundarias para identificar el perfil del cliente, incluyendo gustos y preferencias de las personas que consumen este tipo de servicio. Adicionalmente, se analizó la información obtenida para estructurar estrategias consistentes que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores aumentando así la participación del mercado.

Luego de analizar los resultados de la propuesta, se presenta un plan de acción con el que contará la empresa Piccola Pizza Rústica en su modelo de negocio, logrando crear ventajas competitivas frente a la competencia, incrementado el ingreso de nuevos clientes y así poder cumplir con los objetivos planteados.

ABSTRACT

The company Piccola Pizza Rústica has been in the market for 5 years and has an establishment located in the Valle de los Chillos, Armenia II sector. Its business line corresponds to the elaboration and commercialization of artisan pizzas with high quality products, distinguished by their flavor and cooking in a wood oven, accompanied by a personalized service. Currently, Piccola Pizza Rústica has observed a decrease in market share due to the lack of knowledge about the operation of a consistent business model that generates effective strategies in a technical way, in order to generate greater profitability.

This study focuses on the current analysis and the design of a properly structured business model. Information was collected through primary and secondary sources to identify the customer's profile, including tastes and preferences of the people who consume this type of service. Additionally, the information obtained was analyzed to structure consistent strategies that allow satisfying the needs of consumers, thus increasing market share.

After analyzing the results of the proposal, an action plan is presented with which the Piccola Pizza Rústica company will have in its business model, managing to create competitive advantages over the competition, increasing the entry of new customers and thus being able to meet the stated objectives.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. REVISIÓN DE LITERATURA	9
2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el tema	9
2.2 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	9
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	12
3.1 Antecedentes.....	12
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
5. OBJETIVO GENERAL.....	14
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	16
7.1 Entorno macroeconómico y político.....	16
7.2 Análisis del sector:.....	17
7.3 Tamaño de la industria:.....	18
7.4 Análisis de la competencia	20
7.5 Análisis de la situación actual del mercado de la empresa/negocio.	30
7.6 Mercado y Estrategias.....	36
7.6.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y visión	36
7.6.2 Tipo de empresa, estado legal actual; Socios participantes	38
7.6.3 Estructura Organizacional existente, organigrama y ubicación del negocio/ empresa.....	41
7.6.4 Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir.....	43
8. RESULTADOS.....	44
8.1 Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes:	44
8.2 Funcionamiento de Estrategias de distribución:	50
8.3 Estrategias de precios.....	53
8.4 Estrategias de Promoción y Comunicación:	56
8.5 Funcionamiento de la estrategia operativa.....	59
8.5.1 Descripción del proceso:	59
8.5.2 Capacidad instalada:	62
8.5.3 Producción:.....	63
8.6 Situación financiera actual:.....	64
8.7 Análisis FODA:	66
8.8 Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto.....	68

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	70
9.1 Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta	70
9.2 Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta	74
9.3 Diseño y desarrollo de la mejora	75
9.4 Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras (SOP).....	76
9.5 Proyectos para la implementación de la propuesta de mejora	78
9.6 Estrategias de la propuesta de mejora.....	78
9.7 Flujo de proceso.....	91
9.8 Indicadores del nuevo desempeño	92
9.9 Análisis Financieros.....	93
9.9.1 Estado de situación propuesto	94
9.9.2 Estado de flujos de caja	95
9.9.3 Análisis de indicadores financieros; VAN, TIR, PRI.....	96
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
11. Referencias	102
12. ANEXOS	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1: Descripción pizza 30 centímetros	45
Tabla Nro. 2: Descripción pizza 20 centímetros	46
Tabla Nro. 3: Descripción Hamburguesa Piccola	47
Tabla Nro. 4: Descripción Ensalada.....	47
Tabla Nro. 5: Empaque Pizza.....	48
Tabla Nro. 6: Presupuesto Estrategia de Distribución	52
Tabla Nro. 7: Presupuesto Estrategia de Penetración.....	52
Tabla Nro. 8: Presupuesto Estrategia de Ventas	52
Tabla Nro. 9: Inversión Inicial	53
Tabla Nro. 10: Precio Producto.....	54
Tabla Nro. 11: Costos Fijos.....	55
Tabla Nro. 12: Costos Variables	55
Tabla Nro. 13: Costos Indirectos.....	56
Tabla Nro. 14: Estado de Resultados	65
Tabla Nro. 15: Flujo de Caja.....	66
Tabla Nro. 16: FODA	66
Tabla Nro. 17: FODA CRUZADO	67
Tabla Nro. 18: Plan de Acción.....	78
Tabla Nro. 19: Tamaño de la muestra	84
Tabla Nro. 20: Estratos de Nivel Socioeconómico	84
Tabla Nro. 21: Segmentación de mercado	85
Tabla Nro. 22: Plan de Retención de Clientes.....	86
Tabla Nro. 23: Estrategias de motivación al personal.....	90
Tabla Nro. 24: Indicadores.....	92
Tabla Nro. 25: Inversión	93
Tabla Nro. 26: Inversión Anual detallado.....	94
Tabla Nro. 27: Estado de Resultados Proyectado	95
Tabla Nro. 28: Estado Flujo de Caja Proyectado.....	95
Tabla Nro. 29: Cuadro comparativo Inversión vs no Inversión.....	96
Tabla Nro. 30: VAN Y TIR	97
Tabla Nro. 31: Flujo de Caja Acumulado	98
Tabla Nro. 32: Fórmula PRI.....	98
Tabla Nro. 33: Tiempo de recuperación de la inversión	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico Nro. 1: Número de establecimientos registrados	19
Gráfico Nro. 2: Ventas actividades de alimentación	20
Gráfico Nro. 3: 5 Fuerzas de Porter	20
Gráfico Nro. 4: Competidores	22
Gráfico Nro. 5: Competidor El Hornero	22
Gráfico Nro. 6: Competidor Dominos Pizza	23
Gráfico Nro. 7: Competidor Pizza Hut.....	24
Gráfico Nro. 8: Competidor Western.....	25
Gráfico Nro. 9 Residencia.....	31
Gráfico Nro. 10: Sector del Valle de los Chillos.....	32
Gráfico Nro. 11: Rango de edad.....	33
Gráfico Nro. 12: Género.....	33
Gráfico Nro. 13: Ocupación	34
Gráfico Nro. 14: Situación familiar.....	34
Gráfico Nro. 15: Ingresos mensual	35
Gráfico Nro. 16: Logo Piccola Pizza Rústica.....	36
Gráfico Nro. 17: Estructura Organizacional.....	41
Gráfico Nro. 18: Ubicación Piccola Pizza Rústica.....	42
Gráfico Nro. 19: Menú Piccola - Crea Tu Propia Pizza.....	45
Gráfico Nro. 20: Menú Piccola – Pizzas Recomendadas	45
Gráfico Nro. 21: Pizza 30 centímetros	46
Gráfico Nro. 22: Pizza 20 centímetros	46
Gráfico Nro. 23: Hamburguesa Piccola	47
Gráfico Nro. 24: Ensalada Piccola	48
Gráfico Nro. 25: Empaques Pizza	48
Gráfico Nro. 26: Macroprocesos.....	59
Gráfico Nro. 27: Cadena de Valor	60
Gráfico Nro. 28: Proceso Producción, Atención y Venta	61
Gráfico Nro. 29: Proceso Delivery.....	62
Gráfico Nro. 30: Mapa Estratégico	77
Gráfico Nro. 31: Ficha Técnica.....	83
Gráfico Nro. 32: Ficha Técnica.....	83
Gráfico Nro. 33: Proceso Producción, Atención y Venta Propuesto	91
Gráfico Nro. 34: Proceso Delivery Propuesto.....	91

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se lleva a cabo en la empresa Piccola Pizza Rústica, dedicada a la elaboración y comercialización de pizzas artesanales, ubicada en el sector del Valle de los Chillos. La problemática principal se refiere al decremento en ventas en los últimos meses, al poco reconocimiento de marca y a la falta de conocimiento técnico por parte de los propietarios para generar un modelo de negocio en base a estrategias que permitan captar nuevos clientes y mejorar sus procesos internos. Para cumplir con el objetivo se propone generar un modelo de negocio que permita crear valor incrementando sus ingresos según el modelo Canvas y el Balanced Scorecard, para un análisis completo de la empresa, la implementación de estas herramientas asegurará el crecimiento de la organización.

El trabajo está conformado por 5 capítulos estructurados de la siguiente manera: El primer capítulo corresponde al entendimiento del problema y a los antecedentes de la empresa Piccola Pizza Rústica, así como también los objetivos generales y específicos.

El segundo capítulo se refiere a la descripción del sector gastronómico y al análisis de la situación actual de la empresa, detallando los principales módulos del modelo de negocio Canvas.

Para el tercer capítulo se describe las estrategias con las que Piccola Pizza Rústica se ha venido manejando, el análisis FODA y la situación financiera actual.

En el cuarto capítulo se propone un modelo de negocio. Se utilizó la herramienta de la encuesta como un factor principal para la generación de ideas y estrategias para el nuevo modelo de negocio. En el presente capítulo también se realizó la cuantificación del efecto económico que se necesita para la ejecución de la propuesta del modelo de negocio.

Finalmente en el quinto capítulo, se realizan las conclusiones y recomendaciones con respecto al desarrollo del presente trabajo de titulación.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el tema

Hablar del modelo de negocio Canvas es hablar de su creador Alexander Osterwalder. Él es un escritor, investigador y conferencista que aplica la innovación y la estrategia. En el libro “Business Model Generation” hace una contribución fundamental al estudio: “Business Model Canvas, la sencilla y visual herramienta que permite diseñar, reflexionar y mejorar sobre algunos de los aspectos más relevantes para la puesta en marcha de un negocio” (Osterwalder, 2011).

Otro autor de gran relevancia para este estudio es Steve Blank que en su artículo “Why Lean Start – Up Changes Everything” empieza diciendo lo siguiente: “Las empresas jóvenes están poniendo a prueba sus hipótesis, recopilando temprana y frecuentemente comentarios de los clientes, mostrando productos mínimos viables a sus prospectos” (Blank, 2013). Con lo que enfatiza las diferencias entre una empresa consolidada y una que se va a lanzar. Es por eso, que el modelo Canvas es muy útil para la propuesta de mejoramiento del modelo de negocio de la pizzería Piccola Pizza Rústica.

Dependiendo del modelo de negocio, este puede definir uno o varios, ya sean grandes o pequeños segmentos de clientes. La empresa debe tomar una decisión consciente sobre qué segmentos le sirve y que segmento debe ignorar. Escogido el segmento, el modelo de negocio puede ser diseñado en torno a una sólida comprensión de las necesidades específicas de los clientes.

2.2 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.

Según el autor Ramírez D. (2019), con el objetivo de elaborar un plan de negocios para la creación de una cadena de pizzerías “Plakuntos”, un restaurant en el sector La Mariscal, en centro-norte de Quito y otro en la parroquia Cumbayá, utilizó la metodología cuantitativa y cualitativa para las personas que habitan en el sector La Mariscal, en centro-norte de Quito y otro en la parroquia Cumbayá, a través de entrevistas, observación directa y encuestas, arrojando como resultado una viabilidad

del proyecto son el TIR y el VAN, los cuales arrojaron como resultado un 15.12% en el primer caso mayor que la tasa de descuento, y en el segundo llegando a USD 9286.33 mayor que cero; con lo cual se demuestra la factibilidad de la inversión a realizar y la sustentación pertinente del proyecto. (Verdezoto, 2019)

Según la autora Montalvo C. (2008), con el objetivo de diseñar un plan de negocios para el montaje y gerencia de un restaurante, para las nuevas tendencias gastronómicas de la ciudad de Cali, utilizó la metodología cuantitativa para las personas que habitan en el norte de Bogotá Colombia, a través encuestas método delphi estudio de segmentación, arrojando como resultado: Corroborar la tendencia que comer en restaurantes es un negocio que crece día a día. Otro punto súper interesante, es por qué las personas van a los restaurantes, en este caso la mayoría va por razones sociales, lo que implica que buscan un lugar confortable y de relajación en el cual puedan disfrutar de una buena comida o bebida en compañía de amigos. (CASTRO, 2008)

Según el autor Torres R. Noviembre (2017), con el objetivo de crear un emprendimiento que elabore y comercialice alimentos sanos hechos con materia prima propia aplicando innovación europea, para promover los hábitos alimenticios saludables de las personas en la ciudad de Guayaquil, contó con la metodología cuantitativa y cualitativa para los habitantes del norte de Guayaquil a través de encuestas, entrevistas, referencias científicas, grupo focal y muestreos probabilísticos, arrojando como resultado: cuales son los hábitos de consumo de los habitantes de la ciudad de Guayaquil y se pudieron determinar los posibles clientes para promocionar el negocio. (ROSARIO, 2017)

Para el autor Paredes R. Bucheli (2018), con el objetivo de determinar un estudio de factibilidad para la creación y comercialización de pizzas artesanales en el norte de la ciudad de Quito, la cual se ubicará en la parroquia de Cotocollao, utilizó la metodología cuantitativa para las personas que habitan en la parroquia de Cotocollao de la ciudad de Quito, a través de encuestas, arrojando como resultado: de que el proyecto si tiene viabilidad ya que se obtuvo más del 50% en aceptación del negocio en marcha. (BUCHELI, 2018)

Según el autor José Martín Mendizábal (2020), con el objetivo de diseñar un plan de negocio de un restaurante de cocina italiana con una propuesta acorde con las preferencias de consumo de los habitantes del norte de Quito, utilizó métodos cuantitativos y cualitativos para las personas que viven o trabajan en el norte de la ciudad de Quito, entre 25 y 45 años de edad, a través de encuesta de estratificación del nivel socioeconómico, metodología de investigación mixta, arrojando como resultado: Existe un 84,6% de habitantes que tienen gusto por comer en restaurantes, los mismos que escogen más por el precio, calidad de los alimentos, la limpieza/higiene del local y la rapidez/calidad del servicio. (MENDIZÁBAL, 2020)

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1 Antecedentes

La pizzería Piccola Pizza Rústica es una pequeña empresa con 5 años en el mercado, dedicada a la producción y comercialización de pizzas artesanales, ubicada en el Valle de los Chillos en el sector de la Armenia II.

Al incrementar la participación de mercado está definiendo un posicionamiento de acuerdo con lo que la empresa quiere proyectar, y no de acuerdo a como lo harían los clientes o la misma competencia.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nace de la necesidad de sacar a flote un emprendimiento por parte de uno de los accionistas, quién vio la oportunidad de negocio gracias a sus viajes de trabajo a Italia, se dio cuenta que en el sector donde reside existe una demanda gastronómica insatisfecha.

El desconocimiento técnico se ha visto reflejado en el decremento en ventas, por lo que se propone un mejoramiento en el modelo de negocio con el fin de crear valor a sus procesos e incrementar la participación de mercado.

5. OBJETIVO GENERAL

Efectuar un mejoramiento del modelo de negocio, con el fin de incrementar las ventas y lograr una mejora integral de las operaciones de la Pizzería “Piccola Pizza Rústica” ubicada en el valle de los chillos en el periodo de 1 año.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

6.1. Analizar los segmentos prioritarios de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 70% en el periodo de un mes.

6.2. Estudiar los canales que se utilizan para la distribución y para contactar a clientes de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 80% para el periodo de un mes.

6.3. Estudiar los principales competidores de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 90% para el periodo de dos meses.

6.4. Analizar los socios clave (proveedores) de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 60% para el periodo de seis meses.

6.5. Estudiar los gustos y preferencias de los clientes potenciales de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 70% para el periodo de un mes.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1 Entorno macroeconómico y político

Factor Político

- Política fiscal insostenible.
- Incertidumbre en la gestión de los recursos y alto endeudamiento público
- La pandemia agudiza los problemas preexistentes en la economía ecuatoriana.
- Se espera una reactivación en el sector turístico y gastronómico.

Factor Económico

- Se espera una estabilidad laboral con la reactivación económica.
- La pandemia golpeó a la economía.
- Reducción de las tasas de interés.

Factor Social-Cultural

- Por la emergencia del COVID-19 Ecuador ha tenido que implementar medidas de bioseguridad que cada vez se están convirtiendo más en parte de la cultura.
- Para el área de alimentos hay protocolos específicos que se debe seguir para la tranquilidad de los consumidores.
- La pizzería debe regirse al Protocolo General de medidas de bioseguridad para establecimientos de alimentos y bebidas: restaurantes y cafeterías.
- Se ha incorporado platos de todo el mundo que han sido adaptados para que cumpla con los gustos y preferencias.

Factor Tecnológico

- Sistema de facturación electrónica, sistema de inventarios, tecnología de refrigeración.
- Marketing digital (Redes sociales, estrategias digitales).
- Sitio Web (Comercio electrónico).

- Plataformas digitales de servicio a domicilio.

Factor Ambiental

- El cambio climático no afecta directamente a la producción principal de elaboración de pizzas.
- Afecta a los productos secundarios ya que este cambio climático puede influir en la producción agrícola de los vegetales.
- Responsabilidad social.

Factor Legal

- Reglamentos turísticos de alimentos y bebidas.
- Reglamento de funcionamiento de establecimientos.
- Ley de régimen Tributario Interno.

7.2 Análisis del sector:

El sector de los servicios turísticos domina la economía en la mayoría de países del mundo, sean desarrollados o sean países en vías de desarrollo y este sector es el que genera la mayoría de nuevos empleos en el mundo (Lovelock & Wirtz, 2009). En el Ecuador, hasta el 2020, el sector de servicios turísticos y gastronómicos abarcó más del 50% del número de empresas dentro del total de los sectores económicos (manufactura, comercio y servicios), además, fue el sector que generó mayores remuneraciones, manteniendo una relación directa con el número de personas ocupadas, y generó un mayor valor agregado bruto respecto a los otros dos sectores económicos mencionados (INEC, 2020)

Hasta el 2020, del total de empresas del sector servicios a nivel nacional, el 29% se dedicó a la actividad de hoteles y restaurantes, de los cuales, el 65% se encuentran ubicados en la sierra ecuatoriana (INEC, 2020)

Cabe recalcar también el aparecimiento de un nuevo tipo de consumidor gastronómico, aquel que busca experiencias y valida eso como esencial en el proceso de adquisición del servicio. La concepción de la comida ha evolucionado de un medio de satisfacción de las primeras necesidades básicas fisiológicas a un medio placentero de satisfacción a los sentidos del comensal convirtiéndose en una experiencia lúdica sumamente vivificante.

Tipos de establecimientos de restauración Actualmente la globalización ha alcanzado a la industria de alimentos y bebidas, estos cambios han requerido la diversificación gastronómica a niveles interesantes:

- Restaurantes
- Cafeterías
- Café – Bar
- Autoservicio
- Buffet
- Fast food
- Delivery food
- Take away
- Vending
- Restaurantes temáticos o especializados
- Fine dining

7.3 Tamaño de la industria:

Las cifras del Banco Central del Ecuador - BCE, indican un crecimiento del sector turístico a través de los años, ubicándose en el puesto 11 de 18 industrias a nivel nacional, con un aporte de \$2.414 millones de dólares en 2020 (2,2% del PIB) y, una tasa promedio de variación interanual de 8,9% entre 2007 y 2020. Asimismo, el Banco Central de Ecuador en sus previsiones macroeconómicas para el año 2020, ubica al alojamiento y servicios de comida en el puesto 12 de 46 ramas de las actividades económicas nacionales, con una contribución de \$2.388,63 millones de dólares en 2020 (2,2% del PIB). (BCE, 2017)

De acuerdo con datos del Ministerio de Turismo MINTUR, el número total de establecimientos registrados en 2020 es de 24.382, de los cuales el 85,3% pertenecen a alojamiento y servicios de comida con un crecimiento promedio de 2,9% entre 2011 y 2020. Panorama de la industria de alimentos y bebidas Según indica el Ministerio de Turismo los establecimientos de servicios de comida en 2020 fueron 16.443, donde el 92,68% corresponden a restaurantes, cafeterías y fuentes de soda, distribuidos por provincia de la siguiente manera. (MINTUR, 2018)

Gráfico Nro. 1: Número de establecimientos registrados

PROVINCIA	REGISTRO
Azuay	1708
Bolívar	110
Cañar	180
Carchi	33
Chimborazo	382
Cotopaxi	227
El Oro	591
Esmeraldas	152
Imbabura	314
Galápagos	142
Guayas	5010
Loja	383
Los Ríos	283
Manabí	1057
Morona Santiago	157
Napo	150
Orellana	78
Pastaza	126
Pichincha	3807
Santa Elena	518
Santo Domingo de los Tsáchilas	182
Sucumbíos	70
Tungurahua	726
Zamora Chinchipe	57
TOTAL	1443

Fuente: Ministerio de Turismo (Mintur)

Lidera la distribución nacional de establecimientos de alimentos y bebidas Guayas con 30,47%, seguido de Pichincha, Azuay y Manabí. En Ecuador existieron 62.377 empleados en establecimientos de comida registrados en 2020, de los cuales el 4,8%

perteneció a Tungurahua. El número de empleados a nivel nacional tuvo un decrecimiento del 30,5% respecto al 2018. (MINTUR, 2018)

De acuerdo con el sistema SAIKU del SRI, en las declaraciones 104, las ventas de las actividades de servicio de restaurante, servicio móvil de comidas y bebidas, mostraron un total de \$1.919,17 millones de dólares en 2019, una variación de 3,6% respecto al 2018 y un crecimiento promedio de 6,9% entre 2011 y 2020. (MINTUR, 2018)

Con respecto a la generación de empleo para el año 2018 se generaron 480 000 empleos directos y 112 000 indirectos, y para el año 2020 la cifra aumentó a 512 000 trabajos directos y 189 000 indirectos. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, los servicios de alimentos reportan en el año 2020 un total de ventas por 1 908,15 millones de dólares, distribuidos así. (INEC, 2020)

Gráfico Nro. 2: Ventas actividades de alimentación

CÓDIGO	ACTIVIDADES	VENTAS TOTALES (millones de dólares)
15610	Restaurantes y servicio móvil de comidas	1 473,83
15621	Suministro de comidas por encargo	252,62
15629	Otras actividades de servicio de comidas	124,99
15630	Servicio de bebidas	56,70

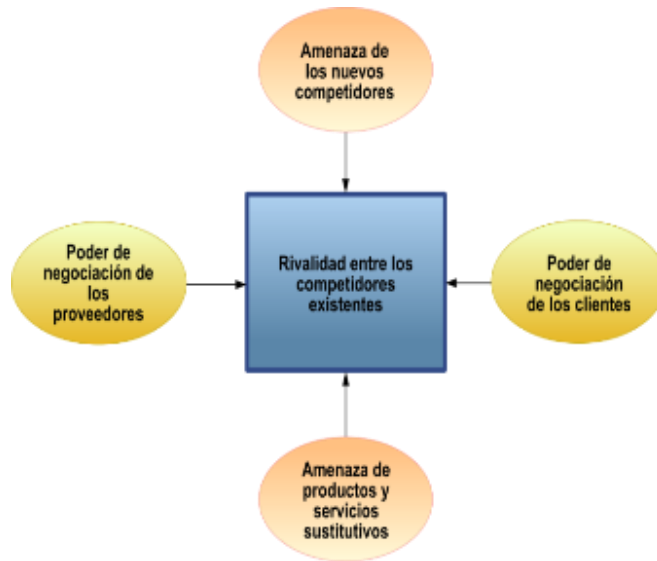
Fuente: INEC 2020

7.4 Análisis de la competencia

Las 5 fuerzas de Porter permiten determinar el nivel de competencia identificando los elementos que impactan en la rentabilidad, con la finalidad de implementar estrategias que optimicen los recursos e incrementen el posicionamiento de la empresa.

A continuación, se detalla las 5 fuerzas de Porter de la pizzería Piccola Pizza Rústica con el fin de identificar oportunidades y generar mayor rentabilidad.

Gráfico Nro. 3: 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Modelo Porter.png by JMPerez

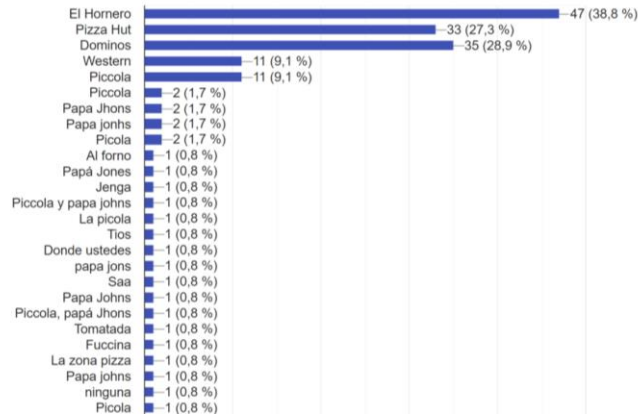
Rivalidad de competidores existentes

La primera fuerza que se analiza con mayor participación es la rivalidad de competidores, existen competidores con características de negocio semejantes a Piccola Pizza Rústica, para determinar los principales competidores directos e indirectos se realizó una investigación mediante encuesta, anuncios, revistas, redes sociales, páginas web, así como también la observación directa del comportamiento de la competencia ubicada en el Valle de los Chillos, se detalla a continuación los resultados obtenidos de la encuesta:

Gráfico Nro. 4: Competidores

De la siguiente lista, seleccione la pizzería donde haya consumido más de una vez en el sector del Valle de los Chillos

121 respuestas



Fuente: Encuesta Piccola Pizza Rústica

El Hornero

Gráfico Nro. 5: Competidor El Hornero



Fuente: Pizzería El Hornero

En primer lugar, se encuentra la pizzería El Hornero con un porcentaje del 38,8% de aceptación de los moradores del Valle de los Chillos.

La empresa ofrece una gran diversidad de pizzas artesanales, esta idea fue pensada para brindar a los clientes un espacio diferente, de relajación, cálido y sobre todo tomando en cuenta el factor de calidad como el más importante, prestando un servicio personalizado con una experiencia única.

Observaciones:

- Cuenta con dos establecimientos en el Valle de los Chillos (sector del Triángulo y Sangolquí).
- Menú variado con gran cantidad de platillos
- Precios accesibles
- Promociones 2x1 en pizza todos los días en un horario determinado
- Buena ubicación con estacionamiento
- Espacios amplios con zona infantil
- Excelente estrategia digital
- Buena publicidad en vallas
- Segmento amplio
- Ambiente familiar
- Personal joven
- Varios canales de ventas
- Domicilio propio (Motociclistas)
- Plataformas digitales de delivery (Uber eats, Rappi, Pedidos Ya)

Dominos Pizza

Gráfico Nro. 6: Competidor Dominos Pizza



Fuente: Pizzería Dominos Pizza

Se puede observar que el 28,9% de las personas encuestadas han consumido en la pizzería Dominos ubicada en el Valle de los Chillos, sector San Rafael.

Dominos Pizza es una empresa de comida rápida estadounidense especializada en elaboración de pizzas en horno de gas, convirtiéndose en competencia indirecta de Piccola Pizza Rústica debido al tipo de productos y servicios que ofrece. Cuenta con

un establecimiento pequeño con pocas mesas para la atención, el mayor porcentaje de ventas lo realiza mediante servicio a domicilio y para llevar:

Observaciones:

- Establecimiento ubicado en el Sector de San Rafael
- Establecimiento pequeño poco llamativo
- Menú corto, pocos platillos
- Cuenta con estacionamiento propio
- Cadena estadounidense
- Poco personal
- Atención del cliente regular
- Domicilio propio
- Presencia en plataformas digitales de delivery
- Segmento rango de edad entre 10 a 60 años
- Pocas promociones
- Precios accesibles
- Estrategia digital fuerte

Pizza Hut

Gráfico Nro. 7: Competidor Pizza Hut



Fuente: Pizzería Pizza Hut

En tercer lugar, de aceptación se encuentra Pizza Hut con un 27,3%.

La empresa no es competencia directa de Piccola Pizza Rústica debido a que no cuenta con productos artesanales, la cocción de sus pizzas lo realizan mediante hornos a gas, su masa es gruesa y no cuenta con platillos semejantes. Sin embargo, en el valle de los chillos cuenta con una importante participación de mercado.

Observaciones:

- Su establecimiento ubicado en el sector del Triángulo cuenta con mas de 15 años de funcionamiento.
- Establecimiento llamativo y moderno
- Espacios amplios
- Cuenta con estacionamiento propio
- Buena iluminación
- Cadena americana
- Personal capacitado
- Atención personalizada
- Domicilio propio
- Presencia en plataformas digitales de delivery
- Segmento medio, rango de edad entre 18 a 50 años
- Buenas promociones todos los días
- Precios normales
- Estrategia digital regular

Western Bar Pizzería

Gráfico Nro. 8: Competidor Western



Fuente: Pizzería Western

La empresa Western Bar Pizzería se fundó en la ciudad de Quito en el año 1986 como un emprendimiento familiar, se dedica a la elaboración de pizzas artesanales en horno de leña, cuentan con una gran variedad de platillos, bebidas, licores y cockteles. La sucursal en el Valle de los Chillos se ubica en el sector de San Rafael. Al ser una pizzería con productos artesanales, la empresa Western se considera como competencia directa de Piccola Pizza Rústica, a continuación, se detallan las principales observaciones del modelo de negocio:

Observaciones:

- Establecimiento ubicado en el Valle de los Chillos, sector de San Rafael
- Decoración temática del oeste
- Espacio amplio
- Cuenta con personal capacitado
- Atención personalizada
- Menú extenso y variado
- Negocio familiar
- Se especializa en pizzas, parrilladas y bebidas
- Excelente ubicación con parqueadero
- Pocas promociones
- Publicidad baja
- Página web desactualizada
- Precios altos
- Segmento medio alto
- Rango de edad entre 30 a 70 años

Número de competidores: Existen muchas marcas de pizzas reconocidas en el mercado y altamente demandadas, en el Valle de los Chillos, se encuentran marcas reconocidas como: Dominós, Papa Jonhs, Pizza Hut, El Hornero y otras marcas poco reconocidas.

Capacidad de diferenciación en el producto: La empresa constantemente está cambiando la calidad, presentación y sabor de los productos que ofrece, con el fin de innovar.

Importancia de la empresa: Tiempos óptimos de entrega, 100% artesanal, servicio a domicilio, calidad en el servicio, calidad en los productos.

Crecimiento del sector: Crecimiento acelerado en el sector del Valle de los Chillos, zona comercial en incremento, amenaza de nuevos participantes.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Como segunda fuerza se determina la amenaza de entrada de nuevos competidores quienes intentarán ganar parte del mercado del cual Piccola Pizza Rústica está participando. Es importante conocer qué tipo de negocio, con qué recursos y qué tipo de administración cuentan los nuevos competidores, con la finalidad de tomar decisiones que permitan a la empresa mejorar la calidad, disminuir el número de errores, innovar, plantear nuevos objetivos y estrategias comerciales para aumentar la participación de mercado.

Como empresa establecida es importante que se generen barreras de entrada muy fuerte para que los nuevos competidores se les dificulte incrementar la participación de mercado o a su vez el ingreso, como entrantes al mercado se convierten en amenaza para Piccola Pizza Rústica.

Existen una gran cantidad de barreras para ingresar al sector turístico y gastronómico, la principal es la falta de experiencia o conocimiento, la fidelidad o preferencia de marca, factores macroeconómicos como normativas legales vigentes, entre otros que hacen complicado el ingreso a nuevos competidores.

Barreras de Entrada

Diferenciación del producto: masa fina, salsa orgánica, 100% artesanal, en horno de leña, calidad del servicio y tiempos de entrega

Identificación lealtad de marca: Se enfoca en el servicio de gastronomía y atención personalizada.

Acceso canal de distribución: Plataformas digitales, local físico ubicado en el Valle de los Chillos, servicio a domicilio.

Necesidades de capital: Inversión total del proyecto mediante créditos y aportación de los accionistas.

Acceso a nueva tecnología: Inversión de plataformas digitales

Acceso a productos de primera necesidad: Proveedores de productos alimenticios.

Barreras de Salida

Especialización de activos: No requiere mayor inversión tangible

Coste de salida: Bajo la empresa cubre la mayoría de sus costos.

Barreras emocionales: Falta de posicionamiento de marca, poca participación de mercado.

Restricciones de gobierno: Protocolos de bioseguridad, regulación en la Ley del sector al que pertenece.

Restricciones sociales: Concientizar a los consumidores sobre los protocolos de bioseguridad.

Amenaza de servicios sustitutos

Piccola Pizza Rústica tiene como amenaza los negocios de comida rápida, en el sector del Valle de los Chillos existen pizzerías que ofrecen slices de pizza a un precio relativamente bajo, sin embargo, no cuentan con niveles de calidad ni infraestructura adecuada para una atención personalizada.

Tomando en consideración la amenaza de productos o servicios sustitutos, la empresa tiene ventaja, debido a que los consumidores aprecian y son conscientes de que están satisfaciendo una necesidad con estándares de calidad, generando una fidelización más fuerte.

Disponibilidad de sustitutos próximamente: Servicios gastronómicos y turísticos crece considerablemente en el sector donde se encuentra la empresa.

Costes de cambio para el usuario: En el sector de alimentos y bebidas existen promociones que incitan a la compra debido a precios convenientes.

Rentabilidad y agresividad del producto del sustituto: Rentabilidad baja en el sector, existen negocios de comida rápida cerca a la ubicación de la empresa los cuales tienen una participación de mercado muy baja.

Poder de negociación proveedores

El poder de negociación con los proveedores es de suma importancia para cualquier tipo de empresa, ya que es un factor esencial de la cadena de suministro. El producto o servicio que llega al cliente depende de la calidad y eficiencia del proveedor.

Para Piccola Pizza Rústica la relación con proveedores ha sido cambiante e inestable debido al incremento de precios y disminución de la calidad de los productos que ofrecen. Es importante mencionar que la empresa no cuenta con un solo proveedor, sin embargo, cuenta con dos proveedores de confianza que favorecen a la provisión de materia prima como la leña, queso y tomates, quienes cumplen con los estándares de calidad, tiempo y cantidad. En lo que se refiere a embutidos cuenta con distribuidores directos, así como también supermercados.

N.º Suministradores importantes: Gran variedad de suministradores para el sector gastronómico, alimenticios, envases biodegradables, leña.

Calidad de los productos y servicios del sector: Se cuenta con alianzas estratégicas con los principales proveedores para la elaboración del producto gracias al tiempo de trabajo.

Grado de confianza: Grado medio de confianza con los proveedores ya que cambian la calidad de los productos o servicios.

Poder de negociación cliente

Analizando la fuerza de poder de negociación del cliente se puede destacar que es el factor principal para la participación de mercado y rentabilidad de la empresa, la diferenciación en el producto o servicio, así como el valor agregado que genera ventaja competitiva en relación con sus competidores. Otro factor importante es el posicionamiento de marca ya que para los clientes es fundamental que la marca genere confianza y que les ayude a satisfacer una necesidad.

Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor: Precios accesibles, menor a los de la competencia directa.

Sensibilidad del comprador al precio: Sensibilidad al precio media debido a que cuenta con clientes fijos, sin embargo, se puede crear productos especiales.

Ventaja diferencial del producto: El cliente tiene la opción de crear su propia pizza para que lo identifique como suyo, opciones de elegir el tamaño del producto, puede pedirlo a domicilio en muy corto tiempo.

Disponibilidad de información para el cliente: Una efectiva estrategia digital será de gran importancia al momento de comunicar los productos y servicios.

7.5 Análisis de la situación actual del mercado de la empresa/negocio.

Con el fin implementar estrategias, se ha realizado una encuesta al consumidor para conocer su opinión y poder justificar las necesidades respecto a los objetivos específicos para poder determinar el segmento de mercado, perfil del consumidor, canales de distribución, competencia, gustos y preferencias de potenciales clientes.

Objetivo de la encuesta: Determinar las principales variables del modelo de negocio de la Pizzería Piccola ubicada en el Valle de los Chillos.

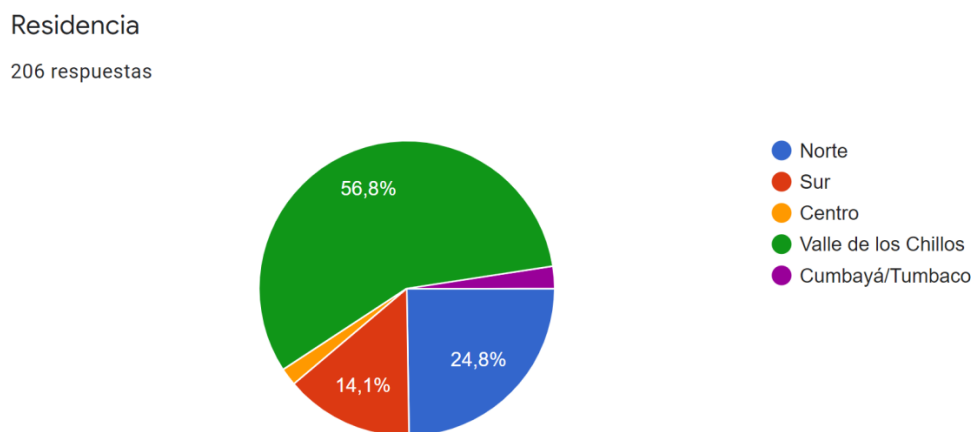
En el cálculo del tamaño de la muestra se obtuvo como resultado realizar 203 unidades de encuestas. Para obtener esta información, se envió la encuesta una parte mediante mensaje por lista de difusión WhatsApp a los clientes de Piccola y la mayor parte por correo a personas totalmente desconocidas.

Para la interpretación de los resultados de la encuesta se ha tomado la herramienta de Google Forms debido a la precisión y sencillez en interpretar datos estadísticos.

Nicho del mercado:

Se determinan las características que tienen los consumidores con la finalidad de obtener un segmento definido que permita plantear estrategias de fidelización, a su vez estrategias para captación de nuevos clientes.

Gráfico Nro. 9 Residencia



Fuente: Encuesta Piccola Pizza Rústica

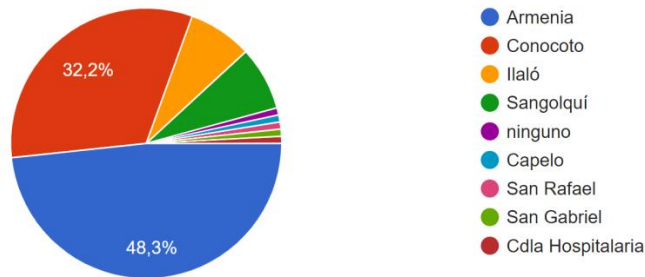
De acuerdo con los resultados obtenidos sobre el sector de residencia, se puede observar que la mayor parte de los encuestados se encuentran en la zona del Valle de los Chillos con un porcentaje del 56,8%; La segunda zona de mayor puntaje es en el Norte de Quito con un porcentaje del 24,8%; Seguida de la zona Sur con un porcentaje del 14,1%. Según lo que arrojan los resultados se puede concluir que la mayoría de la población reside en el Valle de los Chillos por lo que nos permite analizar estrategias de distribución cercanas al establecimiento, el cual se encuentra ubicado en el sector de la Armenia Valle de los Chillos.

Mercado Objetivo:

Gráfico Nro. 10: Sector del Valle de los Chillos

¿Si su respuesta fue Valle de los Chillos en qué sector del Valle de los Chillos reside?

118 respuestas



Fuente: Encuesta Piccola Pizza Rústica

Se puede observar en el gráfico que el 48,3% de la población se encuentra en la Armenia Valle de los Chillos, esto nos ayudará a determinar por ejemplo tiempos de entrega en el sector cercano al establecimiento que canales serán los adecuados para los clientes que vivan cerca y para clientes que residen en el sector de Conocoto siendo estos los clientes potenciales que ocupan el segundo lugar de mayor interés con un porcentaje de 32,2%, para cubrir las necesidades de este sector con respecto a servicio a domicilio se evaluará la opción de contratar una plataforma digital de delivery, o a su vez contratar una persona que realice el domicilio propio del negocio.

Perfil del consumidor:

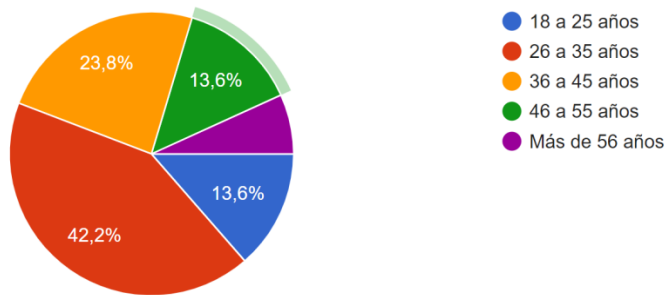
En este apartado se identifica el consumidor objetivo de Piccola Pizza Rústica, características homogéneas que permitan agrupar para posteriormente realizar planes de acción.

Rango de edad:

Gráfico Nro. 11: Rango de edad

Selecciona tu rango de edad

206 respuestas



Fuente: Encuesta Piccola Pizza Rústica

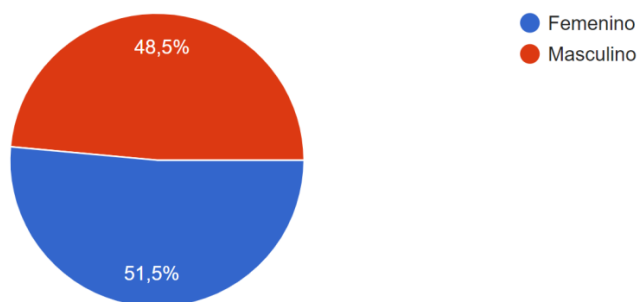
Las edades de las personas que realizaron la encuesta se encuentran en su mayoría dentro del rango de 26 a 35 años y de 36 a 45 años, que corresponden al 42,2% y 23,8% respectivamente, siendo la población a cuál Piccola Pizza Rústica debe enfocarse.

Género

Gráfico Nro. 12: Género

Género

206 respuestas



Fuente: Encuesta Piccola Pizza Rústica

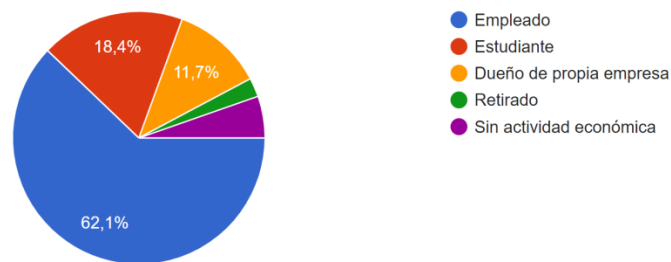
La mayoría de los encuestados fueron del género femenino con un porcentaje de 51,5%, mientras que del género masculino con un 48,5%.

Existe una mínima diferencia entre hombres y mujeres que se interesan por el ámbito gastronómico, por este motivo se ofrecerán productos y servicios atractivos para ambos géneros.

Ocupación

Gráfico Nro. 13: Ocupación

Ocupación
206 respuestas



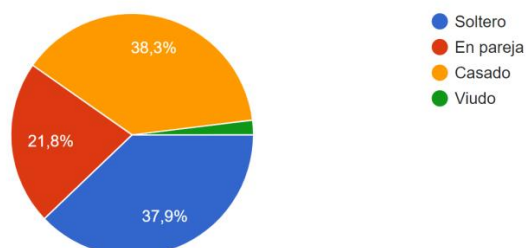
Fuente: Encuesta Piccola Pizza Rústica

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 62,1% de las personas encuestadas son empleados, mientras que el 18,4% son estudiantes. Esta información nos ayuda a la hora de establecer los horarios de apertura del establecimiento y del servicio a domicilio ya que debemos considerar horarios laborales y de estudio donde existirá menor o mayor afluencia de personas.

Situación familiar

Gráfico Nro. 14: Situación familiar

Situación familiar
206 respuestas



Fuente: Encuesta Piccola Pizza Rústica

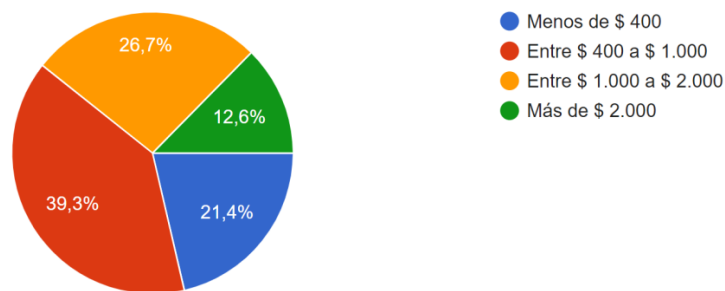
En este apartado las respuestas fueron con 37,9% de las personas encuestadas son de estado civil casados, en cambio el 37,9% son solteros y finalmente el 21,8% tienen pareja, con esta información podemos determinar que la mayoría de la población tienen familia, por lo que las estrategias en cuanto al producto y a la promoción serán enfocados a personas que degustan de la pizza en familia, por ende se implementarán combos y promociones familiares, como también el establecimiento se adecuará con asientos de alrededor de 4 personas y menor proporción mesas de 2 personas.

Rango de ingresos mensual

Gráfico Nro. 15: Ingresos mensual

¿Dentro de qué rango se encuentra su ingreso mensual?

206 respuestas



Fuente: Encuesta Piccola Pizza Rústica

En esta pregunta se ha optado por preguntar el valor de ingreso mensual de las personas, con el objetivo de ubicar o segmentar de acuerdo con los estratos socioeconómicos proporcionados por el INEC y poder determinar en qué estrato socioeconómico se encuentra la mayor parte de la población para enfocar las estrategias. En cuanto al resultado se observa que 39,3% de la población encuestada percibe un ingreso mensual entre \$400 a \$1.000, seguida de 26,7% entre \$1.000 a \$2.000, se puede concluir que la mayor parte de la población se encuentra en el estrato socioeconómico B y C, para los cuales se debe ofertar productos que estén dispuestos a pagar cómodamente. De igual manera no se puede descartar a las personas que perciben más de \$2.000, los cuales no tienen inconveniente en adquirir productos a un precio alto.

7.6 Mercado y Estrategias

7.6.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y visión

Gráfico Nro. 16: Logo Piccola Pizza Rústica



Fuente: Piccola Pizza Rústica

Piccola Pizza Rústica se dedica a la producción y comercialización de pizzas con masa fina 100% artesanales hechas en horno de leña, platos italianos, hamburguesas y más, siempre caracterizándose por los ingredientes frescos de alta calidad.

Su principal diferenciador es que el cliente puede armar su propia pizza con los ingredientes a elección, la atención personalizada en el establecimiento por parte de todo el personal, la rapidez en la entrega, un ambiente acogedor y el sabor de sus platillos los cuales fueron minuciosamente preparados con una sazón única, obteniendo comentarios positivos por parte de los comensales que han degustado de todos los productos que ofrece Piccola Pizza Rústica.

Entre los principales valores se encuentran: la honradez, responsabilidad, transparencia y educación, estos se consideran de suma importancia al momento de ganar el afecto y confianza de los clientes.

El valor que resalta sobre las anteriores es el respeto, Piccola Pizza Rústica lo implementa con el fin de entablar una relación amable con los clientes, desde el punto de vista interno se llevará un excelente clima laboral mediante gestos de respeto esto ayudará a la eficiencia y eficacia requerida para cumplir con el buen funcionamiento del modelo de negocio.

Misión y visión

Misión

Brindar a los consumidores experiencias únicas que permitan diferenciar a Piccola Pizza Rústica de la competencia, a través de la elaboración de productos con la más alta calidad de ingredientes a un precio competitivo.

Visión

Ser reconocida como una pizzería artesanal confiable y comprometida con el bienestar de todos los clientes brindándoles productos y servicios de alta calidad.

Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.

- Analizar los segmentos prioritarios de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 100% para el periodo de un mes.
- Estudiar los canales que se utilizan para contactar a clientes de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 100% para el periodo de un mes.
- Estudiar los principales competidores de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 100% para el periodo de un mes.
- Analizar los socios clave (proveedores) de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 100% para el periodo de un mes.
- Estudiar los gustos y preferencias de los clientes potenciales de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 100% para el periodo de un mes.

7.6.2 Tipo de empresa, estado legal actual; Socios participantes

Tipo de empresa: Sociedad Simplificada por Acciones (SAS)

La sociedad por acciones simplificadas es un tipo de compañía que se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, mediante un trámite simplificado sin costo. Tiene como objetivo impulsar la economía mediante la formalización de los emprendimientos, constituyéndolos en sujetos de crédito y con ello ampliar sus procesos productivos.

Gasto de constitución: Gastos por honorarios jurídicos \$ USD. 1.000,00, incluye tramitación para la constitución, documentos y certificados habilitantes, y registro de marca.

Al ser una Sociedad Simplificada por Acciones (SAS), no requiere de capital mínimo, Piccola Pizza Rústica se constituyó con 2 socios, Gerente General y Presidente.

Se detalla a continuación los principales documentos habilitantes de operación para Piccola Pizza Rústica en base a la Normas de la Agencia Nacional de Supervisión, Vigilancia y Supervisión Sanitaria o (ARCOSA, 2020)

- **Certificado de uso del suelo**

El municipio determinará si permite actividades para cada institución que opere fuera del centro comercial. Si su restaurante está ubicado en un centro comercial, debe obtener una copia del Certificado de uso del suelo del centro comercial de la administración. (ARCOSA, 2020)

- **Permiso de operación del Departamento de Bomberos**

Una vez establecida formalmente la empresa, las personas jurídicas pueden obtenerla solicitando inspecciones de locales comerciales en el departamento de bomberos del estado correspondiente. Los inspectores de incendios revisarán los indicadores de salidas de emergencia y no fumar, considerarán el número de extintores por cada 100 metros cuadrados de área disponible, y finalmente se calculará la tarifa que deberán pagar los patronos en función del riesgo de incendio de la vivienda. (ARCOSA, 2020)

Las condiciones y documentos necesarios son los siguientes:

- **Cumplir con la Tasa de control y habilitación:** Consiste en pagos anuales y es utilizado para la verificación y control de la existencia de actividades en organizaciones comerciales. (ARCSA, 2020)
- **El registro correspondiente ante el Ministerio de Turismo del Ecuador:** En la nación ecuatoriana, cualquier tipo de local que puedan establecerse en un lugar de ocio y turístico, como cafeterías, hoteles, restaurantes, bares y discotecas, tienen que estar registrados en el sistema del Ministerio de Turismo. La categorización sobre los artículos de lujo por parte del Ministerio dependerá en relación con las cualidades del sitio. (ARCSA, 2020)
- **Contar con la Patente de la Municipalidad:** Dependiendo del gobierno municipal donde desee abrir cualquier oficina comercial, se requiere un certificado del municipio para que la empresa sea registrada en el sistema de la jurisdicción donde se encuentra ubicada. (ARCSA, 2020)
- **Estar bajo el Registro Único de Contribuyentes:** Este es un documento importante para todas las personas, bien sean personas naturales o jurídicas, que deseen ejecutar actividades económicas en la nación ya que están en la obligación de pagar impuestos. Se trata de un documento totalmente gratis, el cual podemos conseguir su formulario entrando a la página web oficial del servicio de rutas internas. (ARCSA, 2020)

Legislación vigente:

- **Ley de Compañías:** Rige cuando dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. (ARCSA, 2020)

- **Ley de Régimen Tributario Interno:** Es un conjunto de leyes y reglamentos o decretos a través de los cuales un estado establece impuestos de carácter nacional, departamentales, regionales y municipales. (ARCSA, 2020)
- **Código de Trabajo:** El Código de Trabajo es el instrumento para la legislar la actividad laboral en el territorio ecuatoriano y fue aprobado por el Congreso Nacional. Contiene las distintas reformas que han sido aprobadas para proteger el derecho de los trabajadores. (ARCSA, 2020)
- **Ley de Seguridad Social:** Protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual. (ARCSA, 2020)
- **Ley de Turismo:** Determina el marco legal que regirá para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios. (ARCSA, 2020)
- **Normativa de Control Sanitario (MSP):** controla y vigila las condiciones higiénico – sanitarias de los productos de uso y consumo humano, además de brindar servicios que facilitan la obtención de permisos de funcionamiento y Notificaciones Sanitarias. (ARCSA, 2020)

En base a la normativa legal vigente, se puede rescatar las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Facilidad en la operación y acceso a programas o eventos realizados por parte de las autoridades.
- Simplicidad en el proceso de constitución Sociedad Simplificada por Acciones (SAS).

- Bajo costo en la tramitación del registro de marca, honorarios jurídicos y constitución.
- Promueve la mejora continua.
- Beneficios tributarios.

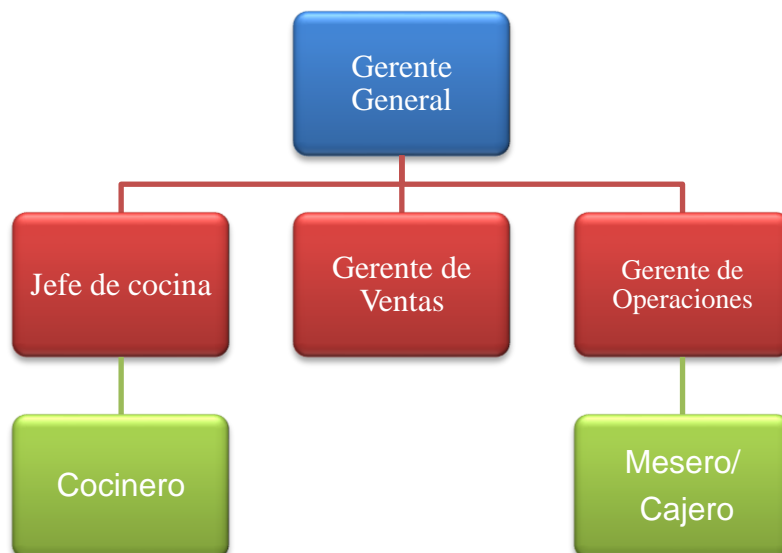
Desventajas:

- Sanciones y multas por parte de los entes reguladores.
- Pérdidas financieras y de reputación por incumplimientos.
- Tramitación de funcionamiento compleja.
- Demandas por parte de los trabajadores.
- Incremento de impuestos.

7.6.3 Estructura Organizacional existente, organigrama y ubicación del negocio/ empresa

Estructura Organizacional

Gráfico Nro. 17: Estructura Organizacional



Fuente: Piccola Pizza Rústica

Al ser una empresa familiar cuenta con un organigrama pequeño, pero bien estructurado en el cual todos los miembros tienen poder de decisión.

En la actualidad Piccola Pizza Rústica maneja el presente organigrama el cual está encabezado por el Gerente General quien se encarga de la dirección, administración, la parte financiera y verificación del buen funcionamiento de todos los procesos, es importante mencionar que el gerente administra día a día el establecimiento, esto hace que la atención sea más personalizada y de igual manera que no se cometan errores en las actividades que exige el sector gastronómico.

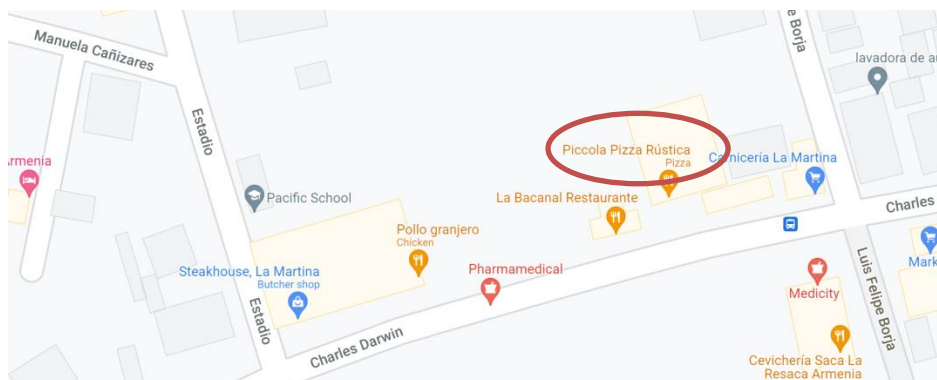
En el siguiente nivel se encuentra el área de producción y cocina, es responsabilidad del jefe de cocina llevar un control de toda la producción que se realiza en el establecimiento para los diversos requerimientos de clientes, tiene a su cargo a la persona responsable de cocina que se encarga de realizar la producción de platillos. Se cuenta con un administrador en el área de ventas el cual se encarga de la publicidad, realiza operaciones de venta y marketing, atención al cliente, soluciona problemas que estén en su capacidad de solvencia.

La persona encargada de logística es quien planifica y controla productos, transporte y entrega de los productos, así como también de la atención en el establecimiento.

Ubicación

Piccola Pizza Rustica está ubicada en el sector del Valle de los Chillos, Armenia I: Av. Estadio y Luis Felipe Borja. Nro. N10 219.

Gráfico Nro. 18: Ubicación Piccola Pizza Rústica



Fuente: Piccola Pizza Rústica

7.6.4 Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir

En la actualidad Piccola Pizza Rústica cuenta como ventaja competitiva la producción de productos artesanales, el hecho de que la cocción de sus pizzas se elabore en horno de leña le da un sabor único diferente y delicioso.

El ambiente acogedor rústico donde predomina en su infraestructura materiales como madera y el ladrillo brinda a los que visitan el establecimiento una experiencia diferente y memorable.

La empresa siempre cuenta con estándares de calidad en la materia prima, cuida cada detalle en el proceso de preparación para que el producto sorprenda a los comensales en sabor y presentación.

No cuenta con una estrategia de posicionamiento debido a la falta de conocimiento y experiencia en la elaboración de un plan de marketing consistente que permita generar valor y una mayor participación de mercado, sin embargo, hasta el momento manejan estrategias básicas de captación de clientes como el manejo de redes sociales, dejando como ventaja competitiva el boca a boca y recomendación de quienes han consumido en Piccola Pizza Rústica.

8. RESULTADOS

Para el apartado que se detalla a continuación se describe el análisis del modelo de negocio actual de la Pizzería Piccola Pizza Rústica con el fin de conocer el funcionamiento técnico o empírico de las principales áreas que conforman la empresa, observar debilidades u oportunidades en base a información recopilada que permita plantear estrategias consistentes incrementando la participación de mercado.

8.1 Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes:

Producto:

Piccola Pizza Rústica se caracteriza por sus pizzas artesanales hechas en horno de leña con ingredientes de alta calidad, deliciosa sazón, pasta de tomate y masa delgada con una receta genuina donde sobre salen sabores de la gastronomía italiana.

Cuenta desde sus inicios con bocadillos adicionales que complementan al producto estrella que es la pizza como, porciones de pan de ajo, papas fritas y hamburguesas, el espacio físico es limitado por lo que no cuenta con una cocina para ofrecer nuevos productos.

En la actualidad Piccola ofrece 18 diferentes combinaciones de pizzas con dos ingredientes, las cuales se las conoce como pizzas recomendadas, cuentan únicamente con dos tamaños la de 30 cm, 8 slices con un valor de USD. de \$ 8,50 y la de 20 cm 5 slices a USD. \$ 6,00, esto fue pensado para que el cliente tenga mayor facilidad a la hora de decidir el tamaño y para la compañía el beneficio de ofrecer dos tamaños es que al momento de que requieran de una mayor cantidad de producto pueda el cliente incursionar en un gasto mayor. Por ejemplo 2 pizzas medianas para una familia de 5 personas les representa un costo de USD. \$ 17,00. En la competencia una pizza de tamaño familiar a la familia de 5 personas les representa un costo de 10 a 12 dólares.

Gráfico Nro. 19: Menú Piccola - Crea Tu Propia Pizza

CREA TU PROPIA PIZZA

Elige el tamaño



30 cm

8

SLICES

➤

850

PIZZAS HECHAS EN HORNO DE LEÑA



20 cm

4

SLICES

➤

600

Elige 2 ingredientes

PEPPERONI	CHORIZO MILANO	ACEITUNAS	TOMATE	CARNE MOLIDA
SALAME	POLLO BBQ	ALBAHACA	TOMATE CHERRY	DURAZNO
JAMÓN	CHAMPIÑONES	PIÑA	CHOCLO	FRESAS
TOCINO	PIMIENTO	HIGO	CEBOLLA	CHOCOLATE

INGREDIENTE EXTRA: 100

Fuente: Piccola Pizza Rústica

Gráfico Nro. 20: Menú Piccola – Pizzas Recomendadas

PIZZAS RECOMENDADAS



 Clásica Pepperoni Champiñones	 Caprichosa Champiñones Jamón	 Piccola Tocino Chorizo Milano
 Piccolina Jamón Chorizo Milano	 Margarita Albahaca Tomate	 Hawaiana Jamón Piña
 Diávola Jalapeños Salame	 Barbacoa Pollo BBQ Tocino	 Vegetariana Champiñones Pimiento

PIZZAS RECOMENDADAS



 Romana Choclo Pepperoni	 Italiana Jamón Pepperoni	 Texas Pollo BBQ Carne BBQ
 Fugazzeta Salame Aceitunas	 Campesina Pollo Cebolla	 Napoli Tomate Cherry Carne
 Carnívora Pepperoni Carne	 Tentación Nutella, Fresas Chocolate	 Higo Higo Miel

Fuente: Piccola Pizza Rústica

Tabla Nro. 1: Descripción pizza 30 centímetros

Descripción	Cantidad
Masa de pizza	260 g

Salsa de tomate	4 oz
Queso	180 g
Ingredientes	12 a 15 u

Fuente: Piccola Pizza Rústica

Gráfico Nro. 21: Pizza 30 centímetros



Fuente: Piccola Pizza Rústica

Tabla Nro. 2: Descripción pizza 20 centímetros

Descripción	Cantidad
Masa de pizza	180 g
Salsa de tomate	2.5 oz
Queso	110 g
Ingredientes	8 u

Fuente: Piccola Pizza Rústica

Gráfico Nro. 22: Pizza 20 centímetros



Fuente: Piccola Pizza Rústica

En la actualidad el producto que está tomando fuerza es la hamburguesa de la casa, la carne y el tocino al igual que las pizzas se lo hace en el horno de leña, dándole un sabor diferente.

Tabla Nro. 3: Descripción Hamburguesa Piccola

Descripción	Cantidad
Masa para pan	100 g
Carne	120 g
Tocino	2 lonjas
Queso	60 g
Tomate	2 rodajas
Lechuga	2 hojas
Salsas	A su preferencia

Fuente: Piccola Pizza Rústica

Gráfico Nro. 23: Hamburguesa Piccola



Fuente: Piccola Pizza Rústica

Piccola Pizza Rústica también cuenta con acompañamientos adicionales como pan de ajo normal o pan de ajo especial, ensaladas y porciones de papas fritas.

Tabla Nro. 4: Descripción Ensalada

Descripción	Cantidad
Lechuga	5 hojas
Tomate	1 u
Aceitunas	8 u
Zanahoria	20 g
Queso	90 g
Limón	1 u

Fuente: Piccola Pizza Rústica

Gráfico Nro. 24: Ensalada Piccola



Fuente: Piccola Pizza Rústica

Tabla Nro. 5: Empaque Pizza

Descripción	Medidas
Pizza de 30cm	35*40cm
Pizza de 20cm	25*30cm

Fuente: Piccola Pizza Rústica

Gráfico Nro. 25: Empaques Pizza



Fuente: Piccola Pizza Rústica

Servicio:

El servicio por lo general es personalizado uno de los socios se encarga de entablar una conversación amena generando vínculos con el cliente, no lleva una línea de conversación estandarizada, realiza preguntas con respecto a la comida, invita para que tomen asiento, gestiona el pedido, sin embargo, empíricamente ofrece complementos o bebidas, en el mayor de los casos no cierra una venta adicional. La Gerente es la persona encargada de los cobros en el establecimiento, pedidos a domicilio y para llevar, de igual manera no cuenta con un speech eficaz de venta.

Los dos socios nombrados anteriormente están pendientes de los detalles respecto a la preparación y entrega de los productos, la temperatura del horno en ciertas ocasiones hace que el producto se quemé o no se cocine bien, los administradores se aseguran de que el personal realice el proceso de preparación de la manera correcta, aunque en ciertos horarios, debido a la acumulación de pedidos se puede descuidar algún punto importante en el servicio al cliente.

Con respecto al servicio a través de plataformas digitales en este aspecto se encuentra desatendido, cuenta con perfiles de Facebook e Instagram, pero la persona encargada al no contar con un sueldo fijo no realiza ningún tipo de estrategia digital. Sin embargo, los pedidos que se han atendido mediante WhatsApp Business ha incrementado considerablemente.

Servicio de delivery o domicilio:

La mayor fuerza de ventas es a través del servicio a domicilio y para llevar, el socio que realiza la atención personalizada en el establecimiento y logística se encarga de entregar los pedidos a domicilio en su propio auto, las entregas lo realiza a clientes cercanos a la ubicación de la pizzería, se puede observar que este proceso es una debilidad importante para la empresa debido a la ineficiencia en tiempos de entrega y a ubicaciones limitadas, ya que al entregar en ubicaciones lejanas queda desatendido pedidos en los horarios similares.

El servicio para llevar o take away, resulta un canal de preferencia para Piccola Pizza Rústica, sin embargo, en horas pico las personas que se dirigen al establecimiento a retirar su pedido tienen que esperar demasiado, debido a la poca capacidad instalada y a pedidos grandes a domicilio, causando malestar en los clientes, quienes en algunas ocasiones han desistido de su compra.

Fortalezas y debilidades frente a la competencia:

En base lo descrito anteriormente se puede destacar fortalezas importantes frente a la competencia de la empresa respecto a la calidad del producto, los ingredientes de las pizzas de Piccola Pizza Rústica destacan debido a la frescura y al sabor. La cocción en horno de leña le da un plus en el sector debido a que la mayoría de los competidores ubicados en el valle de los chillos cuentan con horno a gas, perdiendo preferencia por

parte de los comensales quienes buscan un sabor único, diferente y delicioso. Al contar con las tres opciones de pago para los clientes les resulta más atractivo, porque están resolviendo un problema importante.

Como principales debilidades se observa que no se está cumpliendo con las expectativas de los clientes en tiempos de entrega. Surge inconformidad al momento de que su pedido tarda mucho tiempo en llegar. No están creando experiencias a parte del producto de calidad, el servicio se limita en una pequeña conversación sobre el producto, no se crean estrategias técnicas para fidelizar a los clientes ni para generar valor en el servicio debido al desconocimiento técnico del mercado, captación de nuevos clientes y como repotenciar la marca.

8.2 Funcionamiento de Estrategias de distribución:

Para determinar las estrategias o canales de distribución que actualmente emplea la empresa Piccola Pizza Rústica, se tomará las 5 preguntas que describe el libro de Alexander Osterwalder, Generación de modelos de negocios.

- **¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?**

La principal forma en la que se da a conocer los productos y servicios de Piccola Pizza Rústica es en el establecimiento ubicado en la Armenia Valle de los Chillos, el lugar donde los clientes pueden observar directamente los platillos mediante, menú físico, letreros y menú digital ya que cuenta cada mesa con un pequeño banner con la opción de que se pueda scanear el código QR, también por parte del mesero o propietario que detalla al cliente las opciones que viene cada platillo, esto con el fin de generar una conexión y una acción de compra.

En segundo lugar, en el momento de la apertura la empresa repartió volantes con un pequeño detalle de la pizzería, fotografías de las pizzas recomendadas, números de contacto y ubicación, sin embargo, los volantes nunca se distribuyeron en los exteriores del establecimiento, únicamente a las personas que ingresaban o realizaban alguna compra.

Por otro lado, se creó Fanpage de Facebook e Instagram, los cuales se encuentran desactualizados, no existe una retroalimentación de información para determinar el impacto de estos últimos medios.

- **¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?**

La atención personalizada ha constituido una ventaja competitiva para Piccola Pizza Rústica hasta el día de hoy, el propietario o mesero encuentra el momento propicio para acercarse al cliente, esto puede ser al momento que se encuentran consumiendo o al finalizar, el propietario se asegura de que la comida haya sido de agrado del comensal, y establece una conexión mediante una conversación amena, con el fin de que el cliente realice una retroalimentación con respecto al producto o servicio.

- **¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?**

En la actualidad Piccola Pizza Rústica realiza sus ventas a través de los siguientes canales:

- Establecimiento propio ubicada en el Valle de los Chillos: ambiente familiar
- Para llevar (Take away): El cliente realiza su pedido mediante llamada al número del establecimiento o mediante mensaje de Whatsapp.
- Servicio de Delivery: Se cuenta con servicio a domicilio únicamente en sectores aledaños por parte de uno de los administradores en un solo automóvil.
- Whatsapp Business: Piccola Pizza Rústica tiene un catálogo llamativo en su perfil de Whatsapp, donde se detalla las pizzas recomendadas, menú completo, combos y promociones.

- **¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?**

El principal medio es a través de una conversación emotiva entre consumidor y propietario en el establecimiento, ya que, al momento de generar una relación o confianza, también ayuda a potenciar y a posicionar la marca.

- **¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?**

Piccola en la actualidad no cuenta con ningún servicio postventa, el proceso de venta culmina únicamente cuando el cliente realiza el pago.

Tabla Nro. 6: Presupuesto Estrategia de Distribución

Presupuesto Estrategia de Distribución	
	\$
SERVICIO A DOMICILIO	153,00
	\$
Empaques de pizza	75,00
	\$
Empaques adicionales	20,00
	\$
Gasolina automóvil para entregas	20,00
	\$
Maleta térmica para pizza	15,00
	\$
Plan celular	8,00
	\$
Plan internet y teléfono	15,00
	\$
TOTAL	153,00

Fuente: Piccola Pizza Rústica

Tabla Nro. 7: Presupuesto Estrategia de Penetración

Presupuesto Estrategia de Penetración		
DISEÑO E IMPRESIÓN	\$	180,00
Diseño e impresión de volantes 1.000 unidades	\$	80,00
Diseño e impresión de banners establecimiento	\$	100,00
PLAN DE FOTOGRAFÍA	\$	100,00
Fotografía de productos y corporativo paquete inicial	\$	100,00
TOTAL	\$	280,00

Fuente: Piccola Pizza Rústica

Tabla Nro. 8: Presupuesto Estrategia de Ventas

Presupuesto Estrategia de Ventas		
DISEÑO E IMPRESIÓN	\$	70,00
Diseño e impresión de menú físico 5 unidades	\$	40,00
Diseño menú digital	\$	10,00
Impresión de fotografías publicitarias	\$	20,00

PLAN DE FOTOGRAFÍA	\$ 80,00
Fotografía corporativa	\$ 80,00
FORMAS DE PAGO	\$ 390,00
Creación de una cuenta bancaria	\$ 10,00
Dispositivo Datafast	\$ 380,00
TOTAL	\$ 540,00

Fuente: Piccola Pizza Rústica

8.3 Estrategias de precios

Inversión inicial

Piccola Pizza Rústica nace de una idea de emprendimiento por parte de los principales dueños de la empresa, quienes no contaron al momento de su creación con un análisis financiero profundo, tampoco realizaron una proyección de gastos ni cuanto requerirán como inversión inicial, prácticamente realizaron las gestiones bajo la experiencia como administradores, en base a cotizaciones de insumos y un pequeño análisis de la competencia.

Se contó al inicio con un préstamo a corto plazo, donde pudieron cubrir con los gastos y activos iniciales para el funcionamiento.

A continuación, se detalla la inversión inicial que obtuvo Piccola Pizza Rústica al momento de su creación:

Tabla Nro. 9: Inversión Inicial

Inversión Activos	
Concepto	Valor
Arriendo	\$ 400,00
Sueldo 1 trabajador	\$ 400,00
Adecuaciones al establecimiento	\$ 5.000,00
Muebles	\$ 800,00
Horno de leña y ducto de humo	\$ 3.000,00
Refrigerador	\$ 500,00
Freidora eléctrica	\$ 300,00
Equipo de computación	\$ 200,00

Insumos de oficina	\$	100,00
Utencillos de cocina	\$	1.500,00
Letreros	\$	400,00
Diseño de logotipo y manual de marca	\$	200,00
Impresiones publicitarias	\$	200,00
Total	\$	13.000,00

Fuente: Piccola Pizza Rústica

Precio productos

La idea principal de crear una pizzería con pizzas artesanales en horno de leña a un precio accesible y menor al de la competencia siempre fue un reto para la gerencia, quienes tenían en mente generar un margen de ganancia por cada pizza mínimo del 50%, porcentaje que no se ha logrado cumplir hasta el momento.

Piccola Pizza Rústica estableció los precios de sus principales productos según un análisis de costos de la competencia del sector y de grandes cadenas que ofrecen el mismo producto, considerando también la cantidad y el peso de los diferentes ingredientes que tendría cada pizza.

Tabla Nro. 10: Precio Producto

Precio Producto Estrella	
Concepto	Valor
Pizza 30cm	\$ 8,50
Pizza 20cm	\$ 6,00
Ingrediente adicional	\$ 1,00

Fuente: Piccola Pizza Rústica

Los propietarios determinaron que sería conveniente para la empresa ofrecer dos tamaños de pizza de 30cm y 20cm, 8 y 4 slices respectivamente. Esto con el fin de que los clientes tengan la necesidad de consumir una mayor cantidad de pizzas de 30cm cuando consuman personas numerosas, por ejemplo, una familia que llegue al establecimiento ya no consumiría una pizza familiar de alrededor de \$10,00 a 12,00 dólares (precio estándar de la competencia), si no que en Piccola se estaría consumiendo mínimo dos pizzas medianas de 30cm al precio de USD \$17,00. El mismo caso se da con la cantidad de ingredientes que tendría cada pizza de las

recomendadas, 2 ingredientes por pizza, ya que al momento de que el cliente incremente un ingrediente a su pizza este tendría el valor adicional de \$1,00.

Piccola Pizza Rústica lleva un control básico de sus ingresos y gastos, pero trata de salir el día a día cubriendo con sus principales costos fijos y costos variables, sin embargo, no realiza un amplio análisis con la finalidad de optimizar sus recursos. A continuación, se detallan los costos que maneja en la actualidad la empresa:

Tabla Nro. 11: Costos Fijos

Costos Fijos Mensual	
Arriendo	\$ 320,00
Servicios Básicos	\$ 145,00
Sueldos	\$ 900,00
Leña	\$ 140,00
Total	\$ 1.505,00

Fuente: Piccola Pizza Rústica

Tabla Nro. 12: Costos Variables

Costos Directos de Producción	
Harina	\$ 76,00
Aceite oliva	\$ 70,00
Manteca	\$ 6,00
Levadura	\$ 11,10
Azúcar	\$ 9,25
Sal	\$ 5,00
Champiñones	\$ 75,00
Queso	\$ 632,50
Embutidos	\$ 351,80
Vegetales	\$ 40,00
Tomate	\$ 88,00
Choclo	\$ 16,80
Piña	\$ 67,20
Pollo	\$ 100,00
Carne	\$ 24,00
Total	\$ 1.572,65

Fuente: Piccola Pizza Rústica

Tabla Nro. 13: Costos Indirectos

Costos Indirectos	
Orégano	\$ 10,00
Ají Molido	\$ 10,00
Envases plásticos	\$ 20,80
Envases productos adicionales	\$ 40,00
Gasolina	\$ 40,00
Empaques de pizza	\$ 300,00
Total	\$ 420,80

Fuente: Piccola Pizza Rústica

8.4 Estrategias de Promoción y Comunicación:

Alrededor de 3 años de funcionamiento los dueños del negocio se dieron cuenta que los consumidores frecuentes no regresaban, no lograban una captación de nuevos mercados, las ventas comenzaron a disminuir, se ingeniaron por un breve análisis empírico de la competencia, a pesar de que uno de los socios encargado de las ventas externamente recomendaba estrategias de marketing, sin embargo los socios principales que contaban con el mayor porcentaje de decisión no querían incurrir en nuevos gastos y se limitaban en un proceso conocido, continuaron con la misma metodología de venta, no tenían ningún tipo de estrategias de promoción atractivos para el mercado, se podría decir que se encontraban en su zona de confort. Hasta que un día tomaron la decisión de crear estrategias de promoción en fechas especiales, los cuales se detalla a continuación:

Menús especiales:

Se planificaron menús especiales de acuerdo con la estacionalidad que presenta el negocio en el periodo de un año calendario.

Febrero: Piccola Pizza Rústica ofrece un menú por San Valentín donde incluye dos copas de vino por la compra de una pizza de 30cm.

Marzo: Por el día de la Mujer, las mujeres que consumían en el establecimiento tenían un pequeño postre de cortesía.

Mayo: Menú especial por el día de la madre.

Junio: Menú infantil, mini pizzas con papas fritas

Noviembre: Decoración en el establecimiento por las fiestas de Halloween, descuentos en los pedidos a domicilio.

Diciembre: Cena navideña.

Promociones:

Es de suma importancia implementar estrategias promocionales en los días donde decrece la concurrencia de clientes, debido al decremento en las ventas Piccola Pizza Rústica fortaleció el ingreso y atrajo nuevamente a los clientes que se habían ido a la competencia.

Se determinó que los días con un decremento en ventas eran los Martes y Miércoles, por lo que en una pequeña reunión familiar y realizando un breve análisis de la competencia, se implementaron las siguientes promociones.

Martes: Por la compra de dos pizzas de 30 cm de dos ingredientes, Piccola Pizza Rústica obsequia una bebida de 1,35 litros.

Miércoles: Todos los miércoles por la compra de una pizza de 30cm de dos ingredientes, el cliente tiene la opción de llevarse la segunda pizza con el 50% de descuento.

Promociones que hasta el momento ha sido de gran ayuda para las ventas en los días de concurrencias bajas, sin embargo, no se ha realizado un análisis de costos, comprobando si en verdad no se está perdiendo.

Combinaciones:

Con la finalidad de atraer y captar clientes se plantearon combinaciones que resultaron de gran aceptación en los clientes:

Combo Mini: 1 pizza de 20cm de 4 slices de 2 ingredientes más pan de ajo y bebida personal.

Combo Piccola: 1 pizza de 30cm de 8 slices de dos ingredientes más pan de ajo y bebida de 1,35 litros.

Combo Dúo: 2 pizzas de 30cm de 8 slices de dos ingredientes más papas fritas y bebida de 1,35 litros.

Combo Familiar: 3 pizzas de 30cm de 8 slices de dos ingredientes, más papas fritas, pan de ajo, ensalada de la casa y 2 bebidas de 1,35 litros.

Canales:

Piccola Pizza Rústica no tiene ningún tipo de manejo de redes sociales, no se está comunicando este tipo de promociones o beneficios para el cliente, cuenta con perfiles, pero se descuidó por completo la gestión de los medios digitales, un canal de suma importancia en el sector que no se ha explotado debido a la falta de conocimiento y por el temor de incurrir en gastos.

La mayor fuerza de ventas se debe al boca a boca, experiencias vividas que se cuentan por medio verbal de persona a persona, como segundo lugar se encuentra el servicio personalizado en el establecimiento y por último en el transcurso del tiempo Piccola Pizza Rústica a generado una pequeña base de clientes como lista de difusión en WhatsApp Business, en donde regularmente comparten publicaciones con un diseño muy básico de las combinaciones y promociones, un canal que no se le ha dado mayor importancia o gestión adecuada.

8.5 Funcionamiento de la estrategia operativa

8.5.1 Descripción del proceso:

Macroprocesos:

Según la información recopilada se pudo identificar una ineficiencia en ciertas áreas importantes de la empresa como clientes y colaboradores.

Piccola Pizza Rústica cuenta con 3 principales macroprocesos distribuidos de la siguiente manera:

Gráfico Nro. 26: Macroprocesos



Fuente: Piccola Pizza Rústica

Cadena de Valor:

La cadena de valor permite desagregar a la empresa en sus actividades estratégicas para comprender el comportamiento de las fuentes de diferenciación.

A continuación, se analiza la cadena de valor de la pizzería Piccola Rústica en el cual se especifica las actividades de soporte, actividades principales con el fin de reflejar el estilo de dirección que posee la empresa.

Gráfico Nro. 27: Cadena de Valor



Fuente: Piccola Pizza Rústica

Se identificaron las actividades primarias que son las que agregan mayor valor a los clientes, de igual manera se encuentran las actividades de apoyo que no se encuentran generando valor de manera directa, pero respaldan a las actividades primarias.

Se puede observar en la cadena de valor los componentes primarios como de soporte, los mismos que se han mantenido a través de los años desde la creación de la empresa, pero no se han implementado estrategias que ayude a obtener una ventaja competitiva fuerte. La ventaja competitiva que podemos rescatar

actualmente es la calidad de los productos y lo atractivo que puede llegar hacer para los clientes el contexto artesanal y el sabor especial que le da el horno de leña.

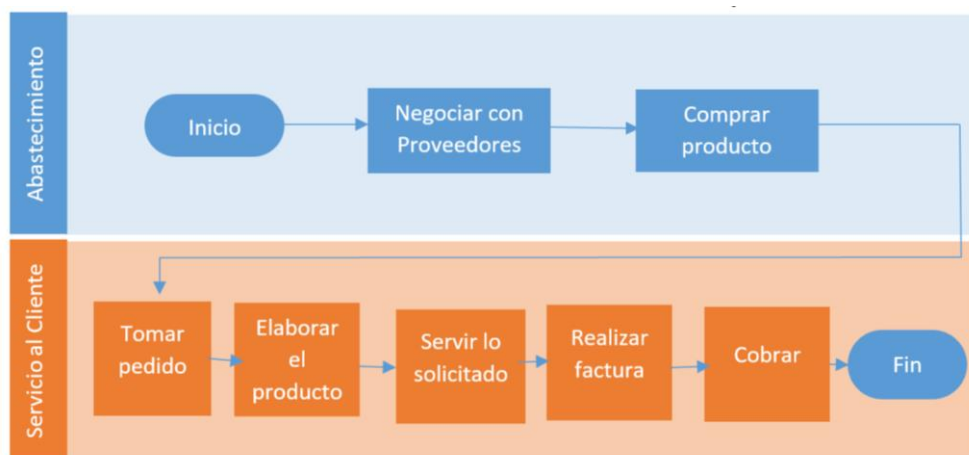
Cada una de las actividades descritas anteriormente son de suma importancia a la hora de la elaboración del producto, cumplir efectivamente los procesos, mejorar e implementar nuevos será fundamental para el buen funcionamiento, gran participación de mercado y reconocimiento de marca que se quiere lograr.

El mayor reto es encontrar los principales eslabones dentro de la cadena de valor y generar planes de acción para incrementar la efectividad, con la finalidad de reducir costos, optimización en las actividades primarias como secundarias, logrando un margen positivo que se verá reflejado en la rentabilidad de la empresa.

Flujo de Procesos:

En el presente diagrama se puede observar el proceso desde el punto de abastecimiento de materia prima hasta cuando el cliente finaliza su visita, esto ayuda a Piccola Pizza Rústica a identificar procesos innecesarios con el fin de optimizar y mejorar, ya que la prioridad de la empresa es incrementar la participación de mercado, potenciar la marca y fidelizar a los clientes satisfaciendo sus necesidades.

Gráfico Nro. 28: Proceso Producción, Atención y Venta

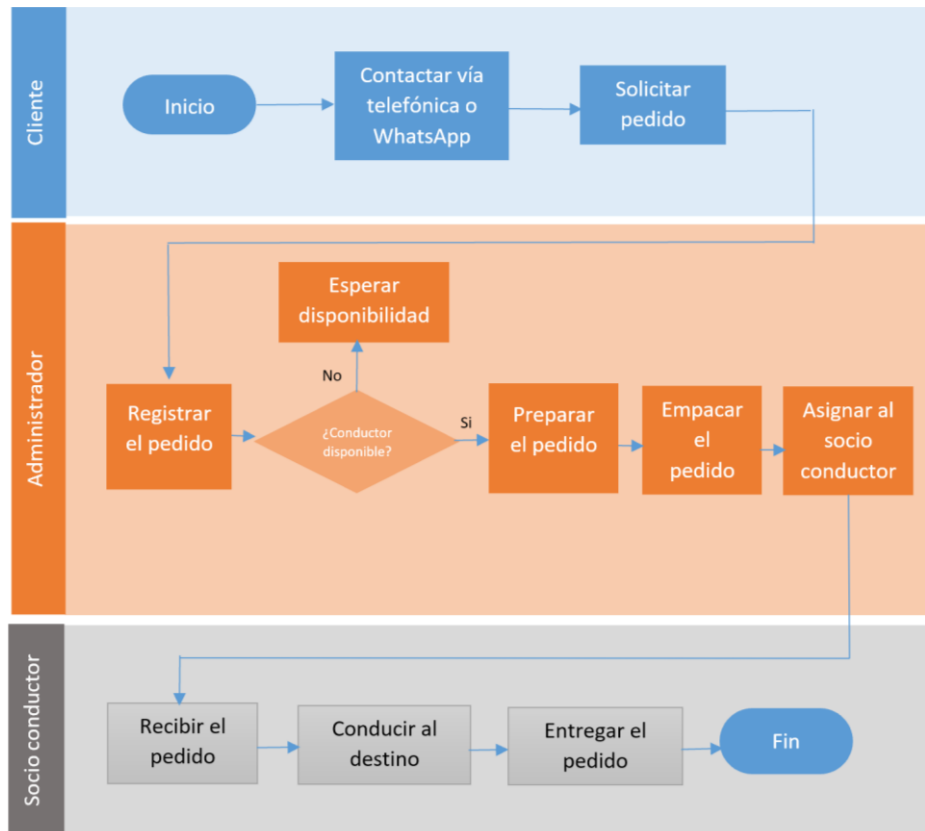


Fuente: Piccola Pizza Rústica

En la actualidad el proceso de fuerza de ventas de Piccola Pizza Rústica es el servicio a domicilio o de delivery, el flujo ayuda a observar de manera global el

funcionar de la empresa y qué estrategias de mejora se puede implementar para optimizar tiempo y recursos, creando valor para la marca y para el cliente.

Gráfico Nro. 29: Proceso Delivery



Fuente: Piccola Pizza Rústica

8.5.2 Capacidad instalada:

Para Piccola Pizza Rústica identificar las capacidades es un punto fundamental para mejorar los activos de la empresa. Para ello se describe los principales recursos con los que cuenta en la actualidad:

Materias Primas:

La ventaja competitiva que tiene Piccola Pizza Rústica es la calidad de sus productos y esto se debe a la estricta selección de materia prima. La empresa se esmera en adquirir productos frescos de excelente calidad. Cuenta con una mínima

rotación de proveedores con respecto verduras y legumbres, la mayor parte de los insumos para la elaboración de la pizza como queso y embutidos los obtiene directamente del supermercado.

Recursos Físicos:

Cuenta con un establecimiento rentado ubicado en el Valle de los Chillos, sector La Armenia II. El horno de leña, mobiliario e iluminación son recursos propios, cuenta con un automóvil en el cual realiza la distribución de los productos en sectores aledaños considerado como un activo propio.

Tecnología:

Respecto a equipos de computación únicamente se utiliza para llevar un control de inventario, y para realizar un estado de situación, para la conservación de sus productos cuenta con 2 congeladores, para la refrigeración de las bebidas e insumos varios cuenta con un refrigerador grande, al no contar con cocina, para los productos que se necesitan freír Piccola Pizza Rústica invirtió para la adquisición de una freidora eléctrica.

Mano de obra operativa y capital intelectual:

Piccola tiene un total de 2 trabajadores en el área de producción a cargo de la elaboración de pizzas, quienes cumplen la función de cocineros, al ingresar a la empresa pasaron por un proceso de capacitación para la producción, de igual manera cuenta con 3 personas que figuran como socios y propietarios, entre sus principales actividades está la de llevar la contabilidad, finanzas, negociación con proveedores, atención al cliente y compras.

8.5.3 Producción:

El proceso productivo inicia por el pedido de insumos o materia prima para la elaboración de pizzas por parte del jefe de cocina quien informa al propietario

diariamente sobre una lista de requerimientos, como por ejemplo, cuando existe una cantidad reducida de insumos, requieren que los propietarios provean lo necesario para no retrasar el proceso productivo.

Al recibir la materia prima los cocineros almacenan en el refrigerador, preparan el producto, cómo política de inventario, los productos se empaican por medidas previamente establecidas, se tiene cuidado en la manipulación de ingredientes para que no pierda la frescura de estos.

Ya con los insumos preparados y listos, se procede con la elaboración, decoración y cocción de pizzas. Como primer paso se prepara unidades de masa precocida en los diferentes tamaños establecidos, luego se estira la masa hasta conseguir la forma adecuada, a continuación, se coloca la pasta de tomate y el queso rallado debidamente en cantidades medidas en una balanza. Luego se procede a ingresar la masa decorada con ingredientes al horno de leña en fuerte temperatura. La experiencia de los cocineros ha permitido que no existan mayores errores en la producción.

Finalmente, al salir del horno pasa por un control de calidad, por parte de la gerente, quien determinó los principales puntos a considerar para la entrega del producto. La persona encargada revisa que la pizza esté bien cocida por ambos lados, la presentación sea la adecuada, que no se exceda o se pierda la cantidad de productos, que se mantenga la temperatura óptima.

8.6 Situación financiera actual:

El Estado de resultados que se presenta a continuación es el estado actual de Piccola Pizzas Rústica sin haber realizado un debido plan estratégico que genere un modelo de negocio rentable.

- **Estado de situación**

Se obtuvieron datos reales por parte de Piccola Pizza, con la finalidad de implementar y ejecutar la propuesta de mejora.

Tabla Nro. 14: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PICCOLA PIZZA RÚSTICA

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	1	2	3	4	5	6
Ventas	62.498,23	63.298,21	64.108,42	64.929,01	65.760,10	66.601,83
Costo de servicios vendidos	36.931,80	37.404,53	37.883,30	38.368,21	38.859,32	39.356,72
Utilidad Bruta	25.566,43	25.893,68	26.225,12	26.560,80	26.900,78	27.245,11
(-) GASTOS OPERACIONALES	5.049,60	5.114,23	5.179,70	5.246,00	5.313,15	5.381,15
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	14.600,00	14.786,88	14.976,15	15.167,85	15.362,00	15.558,63
(-) GASTOS PLAN DE ACCION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) DEPRECIACIONES	560,16	560,16	560,16	560,16	560,16	560,16
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	5.356,67	5.432,41	5.509,11	5.586,80	5.665,48	5.745,17
Gastos de intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos y participación	5.356,67	5.432,41	5.509,11	5.586,80	5.665,48	5.745,17
15% Participación trabajadores	803,50	814,86	826,37	838,02	849,82	861,77
Utilidad antes de impuestos	4.553,17	4.617,54	4.682,74	4.748,78	4.815,66	4.883,39
Impuesto a la renta	1.001,70	1.015,86	1.030,20	1.044,73	1.059,44	1.074,35
Utilidad Neta	3.551,47	3.601,68	3.652,54	3.704,05	3.756,21	3.809,05

Margen Bruto	41%	41%	41%	41%	41%	41%
Margen Operacional	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Margen Neto	6%	6%	6%	6%	6%	6%

Tasa de impuestos	22%	22%	22%	22%	22%	22%
Tasa de Inflación	1%	1%	1%	1%	1%	1%

56.581,40 57.305,64 58.039,15 58.782,06 59.534,47 60.296,51

59,1% 59,1% 59,1% 59,1% 59,1% 59,1%

Fuente: Piccola Pizza Rústica

- **Estado de flujo de caja**

El flujo de caja nos permite evaluar si efectivamente se cuenta con liquidez, presentando actividades de operación y financiamiento.

Tabla Nro. 15: Flujo de Caja

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		-	4.161,84	4.212,70	4.264,21	4.316,37
Ventas		63.298,21	64.108,42	64.929,01	65.760,10	66.601,83
Total Flujo de Beneficios		63.298,21	64.108,42	64.929,01	65.760,10	66.601,83
FLUJO DE COSTOS						
Costo de ventas		37.404,53	37.883,30	38.368,21	38.859,32	39.356,72
Gastos administrativos		14.786,88	14.976,15	15.167,85	15.362,00	15.558,63
Gastos operacionales		5.114,23	5.179,70	5.246,00	5.313,15	5.381,15
Gastos plan de acción		-	-	-	-	-
Depreciaciones		560,16	560,16	560,16	560,16	560,16
Total Flujo de costos		57.865,80	58.599,31	59.342,22	60.094,63	60.856,67
FLUJO DE FONDOS ECONOMICOS	-	5.432,41	5.509,11	5.586,80	5.665,48	5.745,17
Depreciaciones		560,16	560,16	560,16	560,16	560,16
inversión	-					
15% participación laboral		814,86	826,37	838,02	849,82	861,77
22% impuesto a la renta		1.015,86	1.030,20	1.044,73	1.059,44	1.074,35
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	-	4.161,84	4.212,70	4.264,21	4.316,37	4.369,21

Fuente: Piccola Pizza Rústica

8.7 Análisis FODA:

FODA:

El principal objetivo es evaluar la situación de la empresa identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, será de gran ayuda para la definición de estrategias.

Tabla Nro. 16: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Costos fijos bajos	1. Es la única pizzería en horno de leña por el sector
2. Confianza y relación directa con los clientes	2. Contar con proveedores que tienen altos estándares de calidad.
3. Producto fresco, realizado al momento	3. Innovación en el servicio ofrecido
4. El cliente crea su pizza a su gusto y elección	4. Desarrollo de la tecnología para ofertar los productos y servicios.
5. Ingredientes de calidad, tipo I	5. El precio del producto es relativamente económico.
6. Tipo de masa diferente al de la competencia	6. Los materiales e insumos requeridos para la producción son de fácil acceso
7. No tiene recargo la entrega a domicilio dentro del sector	7. Ubicación estratégica
8. Estabilidad financiera y capacidad económica para continuar con las actividades	8. Preferencia del consumidor por alimentos artesanales
9. Sabor diferente debido a su cocción 100% en horno de leña.	

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No se cuenta con un plan de marketing	1. Cadenas reconocidas a pocos minutos del sector
2. Local físico pequeño	3. Productos sustitutos más económicos
3. Desconfianza por ser nuevo en el mercado	4. Crisis económica
4. Falta de recursos para incrementar mobiliario y adecuaciones.	5. Cambios políticos
5. Reciente implementación de publicidad en redes.	6. Pandemia Covid-19
6. Falta de control en inventario y hacia los trabajadores.	7. Regulaciones alimenticias
7. Falta de indicadores o evaluaciones de desempeño y rendimiento.	8. Confinamiento
8. Retrasos en las entregas de los pedidos	9. Cambios en gustos y preferencias del consumidor

Fuente: Piccola Pizza Rústica

Tabla Nro. 17: FODA CRUZADO

	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
FODA	1. Costos fijos bajos 2. Confianza y relación directa con los clientes 3. Producto fresco, realizado al momento 4. El cliente crea su propia pizza 5. Los ingredientes son de calidad, tipo I 6. Tipo de masa diferente al de la competencia. 7. No tiene recargo la entrega a domicilio dentro del sector 8. Estabilidad financiera y capacidad económica para continuar con las actividades 9. Sabor diferente debido a su cocción 100% en horno de leña.	1. Local Físico pequeño 2. Desconfianza por ser nuevo en el mercado 3. Falta de recursos para incrementar mobiliario y adecuaciones. 4. Reciente implementación de publicidad en redes. 5. Falta de control en inventario y hacia los trabajadores. 6. Única forma de pago (efectivo) 7. Falta de planificación y estrategias administrativas. 8. Falta de indicadores o evaluaciones de desempeño y rendimiento. 9. Retrasos en las entregas de los pedidos
OPORTUNIDADES:	FO:	DO:
1. Es la única pizzería en horno de leña por el sector 2. Contar con varios proveedores de altos estándares de calidad. 3. Incremento de nuevos ingredientes para creación de pizzas. 4. Captación de clientes por recomendación. 5. Clientes satisfechos que traen potenciales clientes. 6. El precio de la pizza es relativamente económico. 7. Los materiales e insumos requeridos para la producción son de fácil acceso 8. Ubicación estratégica 9. Preferencia del consumidor por alimentos artesanales	- Realizar convenios con los proveedores para obtener precios más bajos sin perder la calidad de los ingredientes. - Fidelizar a los clientes - Conocer el tipo de cliente - Aumentar el catálogo de ingredientes y realizar combinaciones diferentes de pizzas que llamen la atención del consumidor.	- Contratar a una persona para colaborar con la elaboración de los productos según lo requiera el volumen de ventas - La captación de clientes por recomendación hará que disminuya la desconfianza por ser relativamente en el mercado y en el sector - Clientes satisfechos que pueden dar sus opiniones públicamente en las redes sociales - Adquirir un sistema de inventarios para un mejor control
AMENAZAS:	FA:	DA:
1. Cadenas reconocidas a pocos minutos del sector 2. Barreras de entradas bajas 3. Productos sustitutos más económicos 4. Crisis económica 5. Cambios políticos 6. Pandemia Covid-19 7. Regulaciones alimenticias 8. Confinamiento 9. Cambios en gustos y preferencias de nuestros clientes	-Fortalecer la atención personalizada y la excelencia en servicio al cliente para crear una ventaja competitiva -Cumplir con los protocolos de bioseguridad para brindar confianza a los clientes. -Estar al tanto de las nuevas disposiciones legales y tributarias de los nuevos gobernantes -Mantener la calidad de nuestro producto, pero buscar proveedores más accesibles. -Contratar aplicaciones de servicio a domicilio para mayor confianza y rapidez en las entregas	- Buscar un local más grande para la comodidad del cliente y de la producción, donde se puedan implementar nuevos platos. - Préstamos o créditos para decoración, adecuaciones y mobiliario. - Contratar expertos en manejo de redes sociales - Implementar nuevas formas de pago - Motivación, capacitación y gusto por las actividades realizadas del personal - Controlar los tiempos de producción

Fuente: Piccola Pizza Rústica

8.8 Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto

Para el mejoramiento de alto impacto de la pizzería Piccola Pizza Rústica se definen estrategias según los módulos principales del modelo Canvas y el cuadro de mando integral del Balanced Score Card, el cual sugiere ver a la empresa desde 4 perspectivas: Financiera, Cliente, Interna del negocio, Innovación y aprendizaje.

Clientes

Realizar una eficaz segmentación de mercado será lo primordial para determinar el tipo de clientes al que se quiere llegar, se utilizarán las herramientas disponibles en internet como por ejemplo la página web del INEC, la cual nos ayudará a clasificar por segmentos la población ubicada en la ciudad de Quito. La segmentación de mercado proporciona una serie de ventajas que cabe destacar, por ejemplo, incrementa la posibilidad de satisfacer las necesidades de cada segmento, permite seleccionar las estrategias más adecuadas para cada segmento, favorece un mayor aprovechamiento de recursos, se puede descubrir nuevos nichos de mercado y finalmente puede mejorar la imagen del negocio.

Propuesta de valor

Piccola Pizza Rústica aprovechará las debilidades de sus competidores, se ha determinado que muchos de los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio de la competencia. Investigar cuáles son las quejas comunes de los clientes prospectos para crear un producto o servicio superior.

Es muy importante conocer los gustos y preferencias de los clientes para agregar valor, de igual manera qué es lo que no se va a ofrecer con la intención de cometer los mismos errores de las empresas que ofrecen estos servicios en el mercado actual.

Una excelente relación con los aliados y proveedores ayudará a incrementar los niveles rentabilidad, operatividad del negocio y satisfacción del cliente.

Canales

Una de las principales estrategias es tener presencia en la mayoría de las plataformas físicas y digitales, con el fin de aplicar las estrategias de remarketing, por esta razón en la propuesta del modelo de negocio se plantean canales con alto nivel de eficiencia según las exigencias y preferencias de los consumidores del sector gastronómico.

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

9.1 Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta

Para los supuestos a considerar es importante mencionar que una de las fuentes de recopilación de información fue una entrevista a la Gerente General de Piccola Pizza Rústica, Carmen Buñay, quien aportó a la recolección de información referente a los puntos débiles actuales de los principales segmentos que requieren ser atendidos para la propuesta de mejora.

Clientes

Piccola Pizza Rústica no cuenta con un enfoque de mercado segmentado, desde el inicio la pizzería fue creada con la idea de llegar a satisfacer necesidades del estrato social medio, pero no se realizó ninguna revisión ni estudio previo para este segmento de mercado.

Tomando como referencia la entrevista realizada a la propietaria Carmen Buñay y a los registros de ventas durante el semestre de junio a noviembre del año 2021, se pudo determinar que:

- Los compradores se encuentran en un rango de edad entre los 30 a 60 años, la mayoría con hijos en edades escolares.
- Cerca del 60% son clientes del sexo femenino.
- Un 80% de los consumidores habitan en el barrio de la Armenia 1 (sector puente 3 al puente 8) y Armenia 2 (sector puente 9), el 20 por ciento en barrios aledaños entre ellos se encuentra: Conocoto, el Triángulo, Ilaló, Playa Chica.

- En relación con los clientes que consumieron en el semestre, se ha podido determinar con la gerencia que existe un porcentaje del 5% de clientes que realizaron una queja o reclamo verbal y mensaje de WhatsApp con respecto a retraso en los tiempos de entrega, producto frío, e insatisfechos con el producto.
- El servicio y la atención personalizada es una ventaja con la que cuenta Piccola Pizza Rústica en la actualidad, donde uno de los directivos especialista en ventas se encarga de la atención personalizada, sin embargo, no se atiende de la misma manera a todos los clientes, debido a que la misma persona realiza las entregas a domicilio, quien tiene que dar paso a otra persona que no cuenta con las mismas cualidades de negociación y atención al cliente.
- Es importante mencionar que la empresa no posee una base de datos de clientes, ni esquema de registro planificado, algunos datos sobre clientes se los recopila mediante facturas, registro de ventas en papel y contactos de WhatsApp, contactos escasos sin atender.

Canales

Con respecto a los canales que cuenta la empresa en la actualidad no se está llevando un control o seguimiento de los procesos con respecto a tiempos de entrega, tampoco los canales abarquen más allá de los clientes frecuentes, dejando a un lado los clientes potenciales cercanos y de otros sectores.

Establecimiento: Al contar únicamente con dos personas encargadas de la atención al cliente, siendo estos los socios propietarios, debido a las diversas actividades que requieren ser atendidas, resulta complejo atender de manera adecuada, la personalización disminuye, cuando la persona encargada de realizar las entregas a domicilio es el mismo propietario que tiene cierta experiencia en atención al cliente ausentándose en el establecimiento por atender los pedidos y entregarlos en su automóvil a domicilio.

Por la situación actual de pandemia y medidas de bioseguridad se puede observar que desde el año 2020 el volumen de visitas al establecimiento ha disminuido considerablemente, sin embargo, en cualquier momento el panorama podría dar un giro importante y la concurrencia de personas podría aumentar, imposibilitando una gestión o atención adecuada para el cliente, el cual al visitar un establecimiento según la encuesta realizada el mayor porcentaje de clientes encuestado consume en un establecimiento por vivir una experiencia que satisfaga sus necesidades.

Para llevar: Una oportunidad de participación importante se vivió cuando el gobierno ecuatoriano consiguió las vacunas contra el COVID 19, esto desencadenó en que las personas pudieran realizar nuevamente sus actividades cotidianas, en el caso de Piccola Pizza Rústica, hubieron pedidos mediante WhatsApp Business, en los cuales los clientes realizaban su pedido y por seguridad retiraban del establecimiento, esto ha sido gestionado de manera no muy oportuna debido a que la experiencia respecto a las entregas para llevar los propietarios lo toman como según plano, dejando las entregas importantes a domicilio, seguido de las personas que consumen en el establecimiento.

A domicilio: La mayor fuerza de ventas desde la creación de Piccola Pizza Rústica ha sido sin duda el servicio a domicilio, atendiendo únicamente en sectores aledaños al del establecimiento en un solo vehículo, en algunos casos, demoras en la producción por la fluctuación de pedidos en un solo horario, que ha afectado directamente a los tiempos de entrega generando descontento e inconformidad en los clientes, existen una cantidad importante de reclamos en ciertas horas pico, que los propietarios en algunos casos no han sabido cómo manejarlo, tampoco tienen ningún plan de compensaciones.

Redes sociales: Para los socios principales o propietarios de Piccola Pizza Rústica, quienes cuentan con el mayor porcentaje de poder de decisión, las estrategias digitales han resultado un recurso innecesario esto debido por la falta de conocimiento y por el temor en incurrir en gastos, actualmente gracias a la pandemia y al análisis de la competencia han determinado el poder y el gran peso que aporta un plan de marketing digital al negocio. Actualmente si un negocio dedicado a la gastronomía y al sector alimenticio no tiene presencia en los medios o plataformas digitales, simplemente el

negocio se iría a la quiebra por que no están comunicando, no están satisfaciendo las necesidades actuales del mercado. Hoy en día la mayor participación de mercado se encuentra en los dispositivos móviles, gracias a las aplicaciones de delivery, redes sociales, tiendas virtuales, sitios web que agregan valor y un reconcomiendo de marca.

Competencia

Gracias al análisis realizado en el capítulo 2 respecto a los principales competidores de Piccola Pizza Rústica donde se encuentran la competencia directa e indirecta, el panorama para la empresa incrementó, un visión mucho más amplio para comprender el negocio, como por ejemplo preferencias y necesidades del consumidor.

Se ha determinado las falencias y los casos de éxito de los competidores, arrojando una oportunidad de negocio en donde Piccola Pizza Rústica puede implementar estrategias que exigen el mercado satisfaciendo sus principales necesidades, para ello la propuesta de mejora abarca el mejoramiento de todo el modelo de negocio.

Propuesta de valor

El valor agregado que se busca con la implementación de las propuestas de mejora, principalmente es para el cliente, para ello se debe contar con una planificación estratégica consistente, luego de haber entendido y analizado cómo es comportamiento del mercado.

Se sabe que el sector gastronómico y turístico es un mercado que cambia constantemente, es ahí donde se ha visto la oportunidad de generar estrategia que van de la mano con satisfacer las necesidades, captando nuevos clientes y fidelizando a los consumidores frecuentes.

La propuesta de valor va enfocada a convertir a estos clientes potenciales en clientes transaccionales, que disfruten de consumir en Piccola Pizza Rústica de igual manera

que sus experiencias al degustar de un producto de calidad sea parte del viaje al que se quiere embarcar tanto como para la empresa como para la demanda.

9.2 Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta

Los objetivos que contiene la propuesta se la pueden observar desde la planificación estratégica y desde el marketing, tomando en cuenta el modelo Canvas y el modelo de Balanced Score Card, herramientas altamente efectivas para abarcar todo el modelo de negocio.

Los objetivos podrán ser medibles y evaluables, para que la empresa se adecue constantemente a las exigencias del mercado. Se plantean los objetivos como principales metas para trabajar e implementar en la pizzería Piccola Pizza Rústica, los cuales se definen de forma clara y precisa para crear nuevas líneas estratégicas de acción.

Objetivos:

- Analizar los segmentos prioritarios de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 100% periodo de un mes.
- Estudiar los canales que se utilizan para contactar a clientes de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 100% para el periodo de un mes.
- Estudiar los principales competidores de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 100% para el periodo de un mes.
- Analizar los socios clave (proveedores) de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 100% para el periodo de un mes.

- Estudiar los gustos y preferencias de los clientes potenciales de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 100% para el periodo de un mes.
- Analizar las 4 perspectivas del Balanced Score Card de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos, englobando los procesos de valor para incrementar la participación de mercado en el corto y mediano plazo.

9.3 Diseño y desarrollo de la mejora

Modelo de negocio propuesto:

A partir del análisis de información recopilada en los anteriores capítulos y de acuerdo con la tabulación de la encuesta realizada a 209 personas, se plantea modelo de negocio en base al análisis de las perspectivas del Balanced Score Card.

Los objetivos principales para el desarrollo de la propuesta se basan en las 4 perspectivas del Balanced Score Card como una herramienta de medición y de gestión que permitirá direccionar esfuerzos para una eficaz línea estratégica de acción.

Considerando las perspectivas, se englobará todos los procesos de la empresa para incrementar la participación de mercado en el sector del Valle de los Chillos, se toma en consideración las necesidades específicas y actuales de Piccola Pizza Rústica para plantear los siguientes objetivos en cada una de las perspectivas beneficiando así su modelo de negocio.

Perspectiva Financiera:

- Incrementar la participación de mercado para el ejercicio fiscal 2023.
- Incrementar el control y la planificación de inventarios.

Perspectiva Clientes:

- Fortalecer la atención al cliente, generando experiencias que satisfagan sus necesidades.
- Establecer estrategias de fidelización al cliente.

Perspectiva Procesos Internos:

- Incrementar la capacidad de producción.
- Reducir tiempos en entregas a domicilio.

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

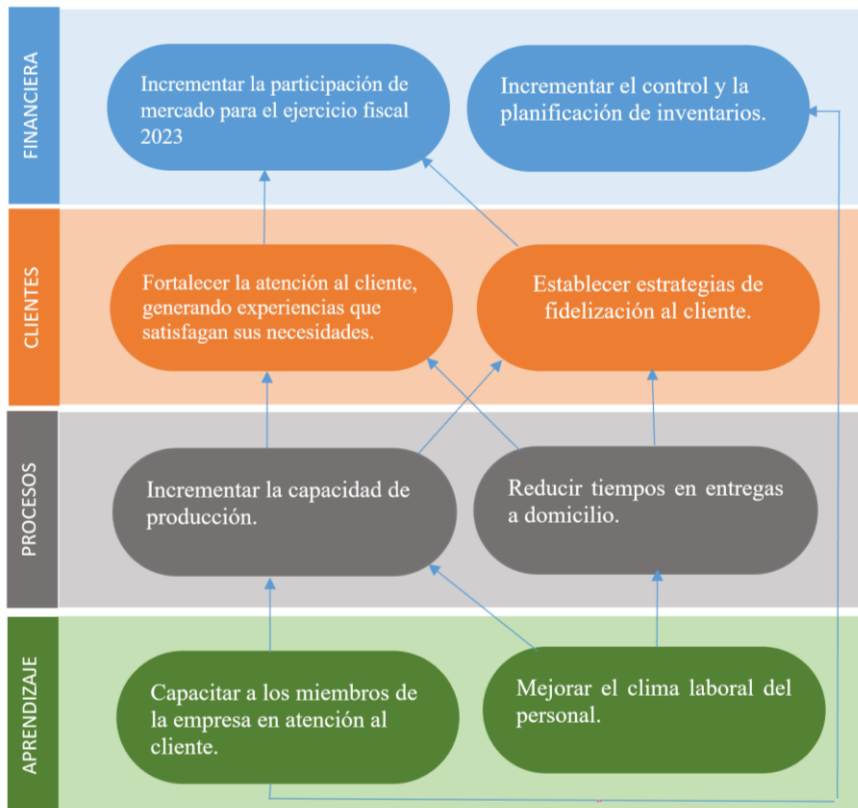
- Capacitar a los miembros de la empresa en atención al cliente.
- Mejorar el clima laboral del personal.

9.4 Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras (SOP)

Mapa Estratégico

Se representa visualmente a continuación la relación causa y efecto entre los objetivos de las perspectivas descritas anteriormente, con la finalidad de comprobar la validez de las hipótesis planteadas para la pizzería Piccola Pizza Rústica

Gráfico Nro. 30: Mapa Estratégico



Elaborado por: Juan José Rodríguez

9.5 Proyectos para la implementación de la propuesta de mejora

Tabla Nro. 18: Plan de Acción

PLANES DE ACCIÓN/PROYECTOS							
Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Plan de acción	Responsable	Prioridad		
					CP	MP	LP
Financiera	Incrementar la participación de mercado para el ejercicio fiscal 2023.	Estrategia de Penetración, Marketing Digital, Estrategia de Diferenciación, Control de inventarios	Plan de marketing digital, Implementación de un sistema de facturación	Dirección y Gerente General		x	
	Incrementar el control y la planificación de inventarios.						
Clientes	Fortalecer la atención al cliente, generando experiencias que satisfagan sus necesidades.	Conocer al cliente Segmentación de mercado Retención de Clientes	Plan de retención de clientes	Dirección, Gerente General, Pizzero	x		
	Establecer estrategias de fidelización al cliente.						
Procesos internos	Incrementar la capacidad de producción.	Aumentar la fuerza laboral, trabajar tiempos extra, Aumentar la velocidad de producción, Expansión de la Cocina, Capacitación de direcciones y uso de google maps o waze, Contratación de plataformas de delivery	Ampliación de la cocina, Contratación de aplicaciones de servicio a domicilio	Dirección, pizzero, repartidor		x	
	Reducir tiempos en entregas a domicilio.						
Crecimiento y Aprendizaje	Capacitar a los miembros de la empresa en atención al cliente.	Crear un ambiente libre, donde la comunicación fluya Incentiva la participación en la toma de decisiones Establece mecanismos de participación directa Evalúa el desempeño Fomenta que los trabajadores participen	Plan de capacitación, productividad e incentivos para personal	Dirección y Gerente General	x		
	Mejorar el clima laboral del personal.						

Elaborado por: Juan José Rodríguez

9.6 Estrategias de la propuesta de mejora

Estrategias Perspectiva Financiera:

Objetivos:

- Incrementar la participación de mercado para el ejercicio fiscal 2023.
- Incrementar el control y la planificación de inventarios.

Estrategia Penetración de Mercado

Con el fin de ingresar e incrementar la participación para un mayor porcentaje de mercado, se plantea estrategias tomando en cuenta los factores relacionados con el producto y las necesidades del cliente.

Para esto Piccola Pizza Rústica centrará mayor concentración en marketing digital que le permita potenciar la marca, generar atracción con un mayor alcance.

Marketing Digital:

Basándose en estrategias digitales para mayor reconocimiento de marca, captación de nuevos clientes, mejorar el retorno de la inversión, incrementar la cuota de mercado y para mejorar el embudo de conversión.

- **Marketing de contenidos:** Piccola Pizza Rústica deberá crear contenido de valor en todas las plataformas digitales, contenido valioso que haga que el mercado se conecte con la marca, creando expectativas, dinamismo, opciones de llamadas a una acción para incitar a la interacción, para que se conviertan en clientes que consuman y quieran vivir la experiencia. Con la segmentación correcta se deberá planificar el contenido e ir renovando constantemente.
- **Inbound marketing:** En esta estrategia Piccola Pizza Rústica combinará varias técnicas, para que la marca sea atractiva al consumidor, que le incite a una compra. El Inbound marketing permite mejorar la imagen de la empresa creando experiencias agradables. La presente estrategias se deriva en 4 apartados:
 - Atracción con contenido de valor y relevante
 - Convertir a los espectadores en una comunidad
 - Generar una base de clientes con información precisa como, números telefónicos, fechas, correos, nombres direcciones.
 - Fidelización
- **Marketing Influencers:** Se crearán vínculos de colaboración entre marcas o personas que tengan gran visibilidad con una cantidad importante de seguidores, influyendo en la decisión de compra. Se toma en cuenta para Piccola Pizza Rústica los principales influencers del sector del Valle de los Chillos para impulsar la marca en todas las plataformas digitales, Piccola tendrá presencia con mayor concentración en Facebook, Instagram y TikTok.

Estrategia de Diferenciación:

Para la siguiente estrategia el objetivo es generar ventaja competitiva y un posicionamiento en mercado que permita destacar de la competencia.

Para las estrategias de diferenciación se utilizará la herramienta de Porter detallado de la siguiente manera:

- **Liderazgo en costos:** Piccola Pizza Rústica realizará un amplio análisis en cuanto a sus costos y los costos que maneja la competencia, se mantendrá con el precio de venta al público debido a son precios accesibles y no se está perdiendo, pizzas artesanales a 8,50 el tamaño estándar y valores adicionales del servicio a domicilio.
- **Diferenciación:** El producto será percibido por parte del cliente como original y único, el mayor diferenciado con respecto a la competencia es que sus productos son cocidos de manera artesanal es decir en horno de leña desde las pizzas hasta las hamburguesas, se implementarán combinaciones, promociones y productos nuevos o por temporada, se propone que el menú de Piccola varíe en un periodo determinado para captar la atención de los clientes frecuentes.

Control de Inventarios:

Piccola Pizza Rústica necesita un control de inventarios adecuado y planificado que permita optimizar el proceso de producción, esto evitará que se produzcan pérdidas ya sea por daño, merma o hurto, afectando directamente al crecimiento del negocio.

Para los propietarios de la empresa debe ser una de las prioridades importantes controlar los inventarios, ya que gracias a esto se puede incrementar la estabilidad financiera y operativa, por otra parte, están los excesos de inventario que causa afectaciones de materia prima.

Estrategias Perspectiva Cliente

Objetivos:

- Fortalecer la atención al cliente, generando experiencias que satisfagan sus necesidades.
- Establecer estrategias de fidelización al cliente.

Conocer al cliente:

En primera instancia se debe analizar al cliente que requiere satisfacer una necesidad mediante un producto o servicio. Para ello es necesario definir el tipo de cliente bajo dos puntos de vista: motivos de compra y beneficios esperados.

En cuanto a motivo de compra Piccola tiene clientes: adoptantes tempranos, mayoría media y mayoría tardía.

Adoptantes tempranos: Son los que prueban el producto y se convierten en asesores de los consumidores. Buscan asegurarse que el producto sirva. Su apoyo de boca a boca puede reforzar la reputación y ayudar a la compañía a adquirir más clientes.

La mayoría media: Son personas que son deliberativos les interesan los aspectos prácticos y buscan saber cómo funciona en circunstancias reales, adquieren el producto si los primeros adoptadores tuvieron experiencias satisfactorias, representan el 34% de los consumidores.

La mayoría tardía: Evitan el riesgo de adquisición, son lentos para probar nuevos productos o servicios y se aseguran de que hayan sido probadas, son personas que se demoran en adquirir nuevos productos, se fijan en el precio y la calidad, representan el 34% de los consumidores.

Y en cuanto a los beneficios que esperan Piccola tiene clientes: apurados, clientes bien atendidos, clientes informados.

- Clientes apurados: Aprecian la agilidad en el servicio, acuden a lugares que les permitan ahorrar tiempo.
- Clientes bien atendidos: Escogen lugares donde se sientan cómodos y relajados, buscan amabilidad y un excelente servicio.
- Clientes informados: Priorizan la calidad de los productos antes que el precio, y buscan que el producto adquirido tenga buenas características.

Es muy importante conocer el mercado meta para saber cómo operar, ya que sus motivaciones de compra son distintas.

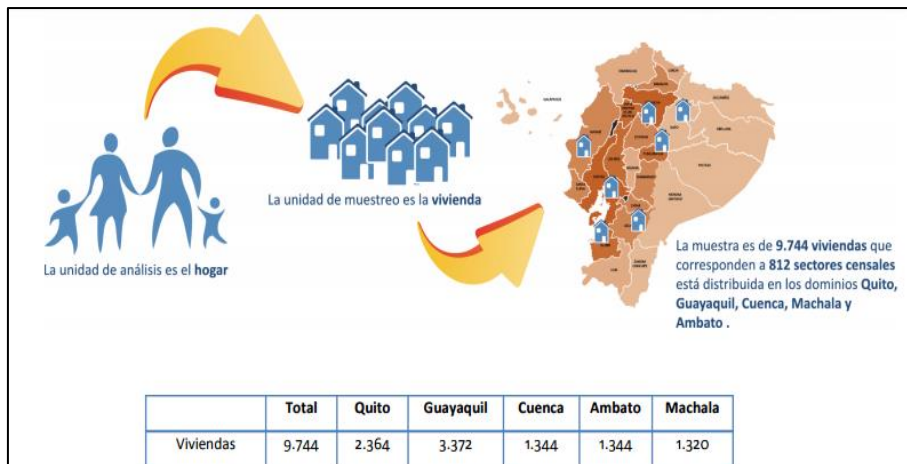
Segmentación de mercado:

Realizar una eficaz segmentación de mercado será lo primordial para determinar el cliente, herramientas disponibles en sitios web del Estado como por ejemplo el INEC, el cual ayudará a clasificar por segmentos a la población ubicada en la ciudad de Quito y Valle de los Chillos. La segmentación permite incrementar la satisfacción de cada segmento, seleccionando estrategias adecuadas según su perfil e intereses.

Con esto Piccola Pizza Rústica pretende enfocarse no a un segmento específico, si no que se propone que incluya a la mayoría de los niveles socioeconómicos, ofreciendo un producto de calidad a precios accesibles.

La encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico proporcionada por el INEC ayudará a segmentar de mejor manera la población de la ciudad de Quito, ya que clasifica e identifica variables para determinar niveles socioeconómicos.

Gráfico Nro. 31: Ficha Técnica

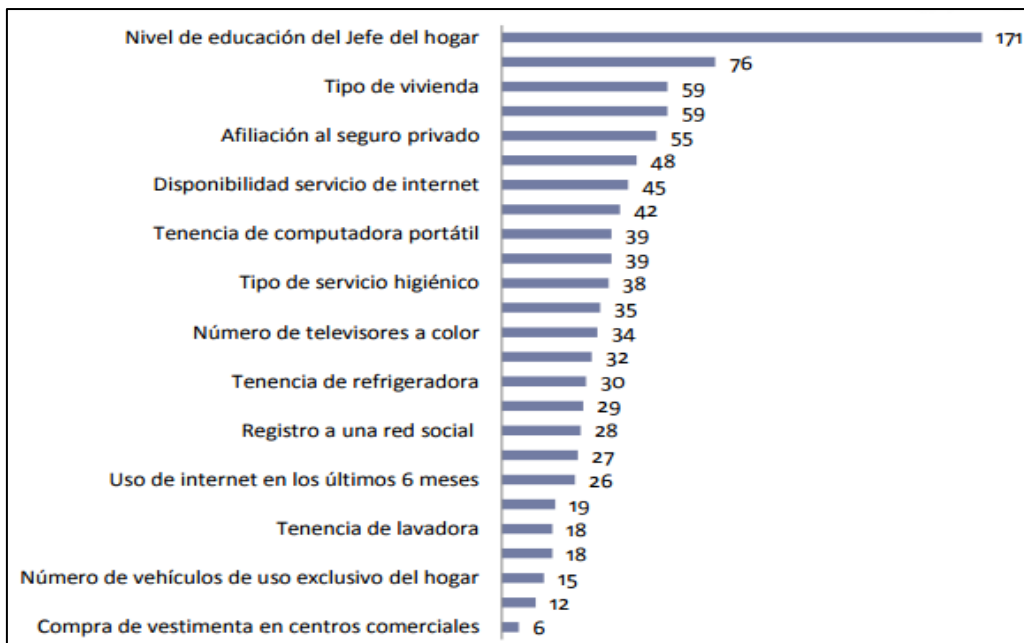


Fuente: INEC

Importancia de variables

Las variables determinadas en la ficha técnica del INEC nos muestran una sumatoria total de 1.000 puntos los cuales se detallan a continuación:

Gráfico Nro. 32: Ficha Técnica



Fuente: INEC

Tabla Nro. 19: Tamaño de la muestra

Grupos Socioeconómicos	Puntaje
A	De 845 a 1.000 puntos
B	De 696 a 845 puntos
C+	De 535 a 696 puntos
C-	De 316 a 535 puntos
D	De 0 a 316 puntos

Fuente: INEC

Para la presente investigación se utiliza el siguiente cuadro acerca de los segmentos socioeconómicos en los cuales se investigó

Tabla Nro. 20: Estratos de Nivel Socioeconómico

Grupos Socioeconómicos	Características del segmento	Ingreso familiar	Nivel de educación	Ocupación
<p>SEGMENTO A</p> <p>Representa el 1.9% de la población.</p>	<p>Vive en el área urbana de Quito, preferentemente en zonas residenciales y en los sectores más selectos de Quito.</p> <p>Condiciones de vivienda: es propietario.</p>	<p>Ingreso anual sobre los USD\$ 60.000</p>	<p>El nivel de educación es alto, en el ámbito de postgrado, especialmente obtenidos en el exterior, además de la educación tienen un nivel cultural alto.</p>	<p>Gerentes, presidentes</p> <p>Ejecutivos de compañías,</p> <p>Profesionales y propietarios de compañías en Ecuador.</p>
<p>SEGMENTO B</p>	<p>Vive en el área urbana de Quito, en conjuntos de vivienda privados o exclusivos vecindarios.</p>	<p>Ingreso anual oscila entre USD\$ 40.000 y USD\$ 59.000</p>	<p>Postgrado, universidad y posee un alto nivel cultural.</p>	<p>Profesionales, ejecutivos, gerentes, emprendedores.</p>

<p>Corresponde aproximadamente al 11.2% de la población</p> <p>SEGMENTO C+</p> <p>Corresponde aproximadamente al 22.8% de la población</p>	<p>Condiciones de Vivienda: puede ser dueño o propietario.</p> <p>Vive en el área urbana de Quito, en barrios que son residenciales, pero no tan lujosos, además goza de todos los servicios públicos.</p>	<p>Ingreso anual oscila entre USD\$ 25.000 y USD\$ 39.000</p>	<p>El nivel cultural se encuentra en universidad y su acervo cultural es amplio</p>	<p>Profesionales, rango gerencial medio.</p>
	<p>SEGMENTO C</p> <p>Corresponde aproximadamente al 49.3% de la población</p>	<p>Ingreso anual oscila entre USD\$ 12.000 y USD\$ 24.000</p>	<p>Posee en muchas veces educación universitaria estatal, educación técnica o educación corta</p>	<p>Son profesionales que trabajan en el sector público, sector informal, militares de medio rango, trabajadores operativos de diferentes compañías.</p>
<p>SEGMENTO C-</p> <p>Corresponde aproximadamente al 14.9% de la población</p>	<p>Ingreso anual oscila entre USD\$ 6.000 y USD\$ 18.000</p>	<p>Posee educación universitaria estatal, educación secundaria o carreras cortas tales como secretariado, o carreras operativas.</p>	<p>En el mejor de los casos realizan trabajos operativos, son trabajadores y empleados.</p>	

Fuente: INEC

Tabla Nro. 21: Segmentación de mercado

Tipo de Segmentación	Segmento Piccola Pizza Rústica
Segmentación geográfica:	
Grupo de clientes en función de los límites geográficos	Valle de los Chillos
Segmentación demográfica:	
	De 35 a 50 años, hombres y mujeres, ecuatorianos, clase media y alta.

Grupo de clientes según las variables, edad, género, nacionalidad, etc.	
Segmentación psicográfica: Agrupa a los clientes basándose en el comportamiento, actitudes e intereses	Personas familiares, adoptantes tempranos, mayoría media, mayoría tardía
Segmentación conductual: Comportamientos, patrones y la forma en que los clientes pasan por sus procesos de toma de decisiones y compras.	Clientes apurados, clientes bien atendidos, clientes informados

Elaborado por: Juan José Rodríguez

Plan de retención de clientes:

Un plan de retención ayudará a conseguir datos importantes del consumidor, por lo que se detalla a continuación prácticas para reducir la tasa de abandono y crear consumidores leales.

Tabla Nro. 22: Plan de Retención de Clientes
Plan de Retención de Clientes

Plan de Retención de Clientes	
Descubrir porque los clientes te abandonan	<ul style="list-style-type: none"> • Largos tiempo de espera al momento de hacer un pedido por WhatsApp • Largos tiempo de espera al momento de recibir la pizza a domicilio • Confusiones en las direcciones • Espacio físico pequeño
Crear una relación de confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar sugerencias de los clientes y recopilar información que permita comprender como se sienten realmente con el producto o servicio • La captación de clientes por recomendación hará que disminuya la desconfianza por ser relativamente nuevo en el mercado y en el sector

	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes satisfechos que pueden dar sus opiniones públicamente en las redes sociales • Cumplir con los protocolos de bioseguridad para brindar confianza a los clientes.
<p>Brindar una excelente experiencia</p>	<p>Según una investigación de Tendencias 2021 de Zendesk el 75% de los consumidores está dispuesto a gastar más en empresas que ofrezcan una buena experiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuchar las sugerencias de los consumidores. • Fortalecer la atención personalizada y la excelencia en servicio al cliente para distinguirnos de la competencia. • Agilizar los procesos para evitar demoras en la producción y entrega del producto
<p>Facilitar las transacciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos mucho más rápidos por redes sociales o por WhatsApp sin necesidad de llamadas telefónicas o de manera presencial. • Menú digital donde se muestren exactamente los ingredientes y sus precios. • Usar todas las formas de pago posibles
<p>Personalizar las interacciones</p>	<p>Un estudio reciente de Accenture recomienda las siguientes estrategias de personalización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abordar clientes por su nombre. • Hacer recomendaciones basadas en el historial de compras.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer transparencia sobre el uso de datos. (Da Silva, Zendesk, 2021)
Ofrecer beneficios exclusivos	Combos, descuentos, crédito para su siguiente compra, beneficio por recomendar el producto, muestras gratis de nuevas combinaciones o nuevos productos que Piccola ofrezca.
Realizar encuestas de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar la opinión de los clientes respecto de un producto o servicio. • Conocer a los clientes y saber qué necesitan. • Testear productos y servicios. • Tomar mejores decisiones y brindar una buena experiencia de atención de venta y posventa. (Da Silva, Blog de Zendesk, 2020)

Elaborado por: Juan José Rodríguez

Estrategia Perspectiva Procesos Internos

Objetivos:

- Incrementar la capacidad de producción.
- Reducir tiempos en entregas a domicilio.

Aumentar la fuerza laboral

La mejor manera de aumentar la producción de Piccola es poner énfasis en la fuerza laboral, la empresa cuenta con un pizzero y un ayudante de cocina, si hay una mayor cantidad de personal trabajando en el proceso la salida de pizzas se vuelve más sencilla, por el momento no es necesario contratar nuevo personal en el departamento de producción sin embargo es importante capacitar al ayudante de cocina en la

elaboración de pizzas y así pueda brindar apoyo en los días con más afluencia de pedidos. Sin embargo, si la empresa sigue creciendo como se espera, se deberá contratar mayor personal.

Expandir la cocina

La cocina requiere un nuevo diseño ya que no se ajustan al nivel de producción, no hay comodidad ni espacio para que trabajen dos personas al mismo tiempo y realicen sus actividades con mejor rendimiento, no hay espacio para poder preparar varios pedidos a la vez, por lo cual un aumento sería una prioridad.

Capacitación de personal

Los pedidos a domicilio están a cargo de un trabajador que tiene experiencia y tiene conocimiento en cuanto a direcciones dentro de La Armenia, pero el objetivo es abarcar a más mercado dentro del Valle de los Chillos para lo cual es sumamente importante saber usar las diferentes aplicaciones de mapas, ya que eso ayudará a ubicarse mucho más rápido y podrá movilizarse por las mejores vías o rutas en el menor tiempo posible, También se contratará una empresa especializada en capacitación respecto a la atención y servicio del sector gastronómico, con el fin de que incremente el nivel de satisfacción del cliente.

Contratación de aplicaciones de delivery

La contratación de plataformas de delivery será de gran valor debido a que incrementa el alcance y mejora los tiempos de entrega, estas plataformas cuentan con personas altamente capacitadas, al contar con una sola persona encargada del servicio a domicilio hace que las entregas no seas eficientes y se tarden mucho, dentro de estas aplicaciones se puede dar seguimiento a la orden y el estatus del pedido brindando mucha más confianza al cliente.

Estrategia Perspectiva Procesos Internos

Objetivos:

- Capacitar a los miembros de la empresa en atención al cliente.
- Mejorar el clima laboral del personal.

Tabla Nro. 23: Estrategias de motivación al personal

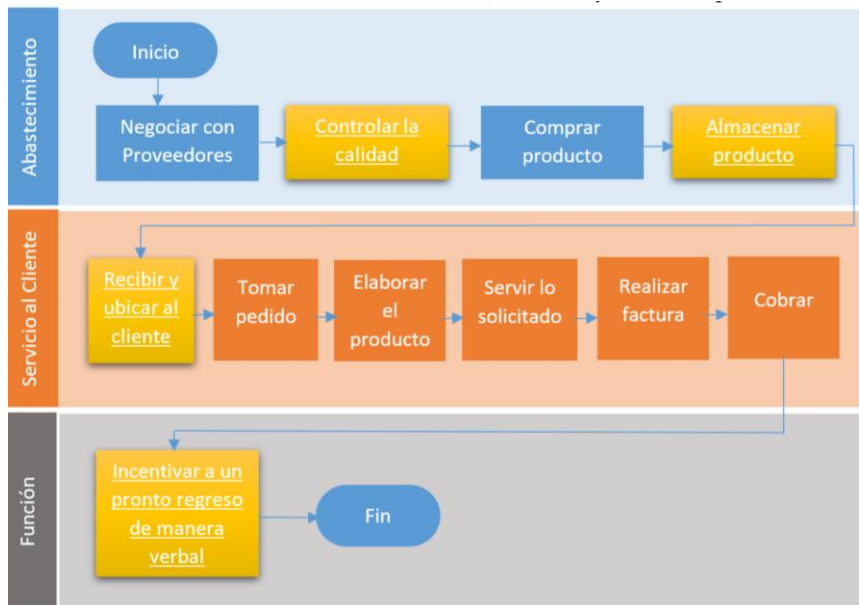
Estrategias de motivación al personal	
Crea un ambiente libre, donde la comunicación fluya	Para esto se establecerá reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias a su vez también realizar una encuesta de clima laboral.
Incentiva la participación en la toma de decisiones	Ya que los trabajadores están capacitados con su trabajo pueden dar opiniones y sugerencias al momento de tomar alguna decisión dentro de su área.
Establece mecanismos de participación directa	Entregarán sugerencias, opiniones y contribuirán en la mejora de la gestión y el desarrollo de ideas.
Evalúa el desempeño	Es importante felicitar al trabajador cuando hace una buena gestión, pero también es importante aplicar medidas correctivas cuando no se alcance el objetivo
Fomenta que los trabajadores participen	Capacitaciones en otros temas que ayuden a su desarrollo personal como servicio al cliente o algún tema de interés.

Elaborado por: Juan José Rodríguez

9.7 Flujo de proceso

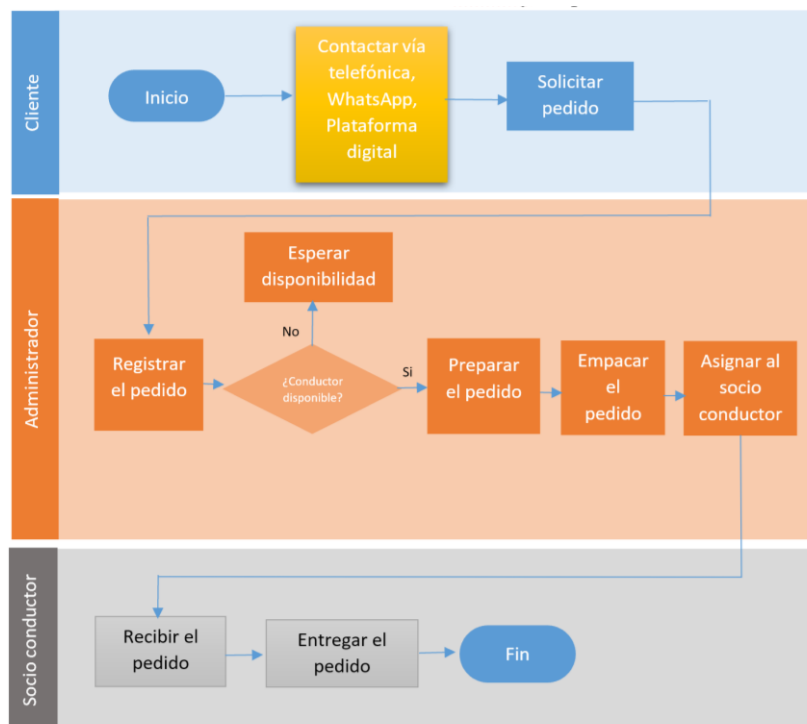
A continuación, se subraya las actividades con la implementación de mejora:

Gráfico Nro. 33: Proceso Producción, Atención y Venta Propuesto



Elaborado por: Juan José Rodríguez

Gráfico Nro. 34: Proceso Delivery Propuesto



Elaborado por: Juan José Rodríguez

9.8 Indicadores del nuevo desempeño

Tabla Nro. 24: Indicadores

Objetivo	Indicador	Medida	Forma de cálculo	Meta	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Incrementar la participación de mercado para el ejercicio fiscal 2023.	Incremento de ventas	%	$\frac{\text{ventas año } n - (\text{ventas año } n - 1)}{\text{ventas año } n - 1}$	14% (2 años)	>14%	10%	<8%
Incrementar el control y la planificación de inventarios.	Perdidas	%	$\text{Inventario total} - \text{ventas totales} - \text{inventario actual}$	0%	0%	5%	>10%
	Rotación de inventarios	cantidad de veces que rota el inventario	$\frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventario promedio}}$	4 veces al mes	5 veces al mes	3 veces al mes	<2 meses al mes
Fortalecer la atención al cliente, generando experiencias que satisfagan sus necesidades.	índice de satisfacción al cliente	Calificación	$\frac{\text{suma de puntuaciones}}{\text{total de valoraciones obtenidas}}$	9/10	10/10	8/10	<7/10
	Frecuencia de compra	Cantidad promedio de compra en un periodo	$\frac{\text{número de pedidos en } (x \text{ tiempo})}{\text{total de clientes únicos en } (x \text{ tiempo})}$	4 veces al mes	8 veces al mes	2 veces al mes	1 vez al mes
Establecer estrategias de fidelización al cliente.	tasa de clientes leales	%	$\frac{\text{número de clientes repetidos}}{\text{clientes totales}} \times 100$	100%	100%	80%	<80%
	tasa de retención clientes	%	$\frac{\text{clientes finales} - \text{clientes nuevos adquiridos}}{\text{clientes iniciales}} \times 100$	100%	100%	80%	>80%
Incrementar la capacidad de producción.	tasa de utilización de la capacidad	%	$\frac{\text{producción real}}{\text{capacidad proyectada}} \times 100$	75%	75%	40%	<30%
	tasa de eficiencia	%	$\frac{\text{capacidad real}}{\text{capacidad efectiva}} \times 100$	80%	80%	50%	<40%
Reducir tiempos en entregas a domicilio.	tiempo producción	%	$\text{tiempo de producción promedio } \times \text{unidad}$	disminuir en 5%	10%	5%	0%
	tiempo de entrega a domicilio	%	$\text{tiempo promedio de entrega por pedido}$	disminuir en 10%	10%	5%	0%
Capacitar a los miembros de la empresa en atención al cliente.	Incremento de ventas	Cantidad	$\frac{\text{capacitaciones realizadas}}{\text{capacitaciones previstas}}$	2 capacitaciones anuales	3 capacitaciones	1 capacitación	0 capacitaciones
Mejorar el clima laboral del personal.	Encuesta de clima laboral y satisfacción	Calificación	Encuesta de clima laboral y satisfacción	4/4	4/4	2,5/4	<2,5/4

Elaborado por: Juan José Rodríguez

9.9 Análisis Financieros

Inversión:

Luego de haber analizado las estrategias según el modelo y las perspectivas del negocio para la empresa Piccola Pizza Rústica es importante establecer cotizaciones para conocer el presupuesto requerido para la implementación del plan de mejora.

A continuación, se detalla la inversión para el año 2022 con un total de USD. \$ 6.740,00, el cual se ha podido determinar que será financiado con recursos propios.

Tabla Nro. 25: Inversión

PRESUPUESTO PLANES DE ACCIÓN		
Perspectiva	Plan de acción	TOTAL 2022
Financiera	Plan de marketing digital	\$ 4.080,00
	Implementación de un sistema de facturación	\$ 600,00
Clientes	Plan de retención de clientes	\$ 370,00
Procesos internos	Ampliación de la cocina	\$ 1.000,00
	Contratación de aplicaciones de servicio a domicilio	\$ 340,00
Crecimiento y Aprendizaje	Plan de capacitación incentivos para personal	\$ 350,00
		\$ 6.740,00

Elaborado por: Juan José Rodríguez

Tabla Nro. 26: Inversión Anual detallado

PRESUPUESTO PLANES DE ACCIÓN														
Perspectiva	Plan de acción	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	TOTAL 2022
Financiera	Plan de marketing digital	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 4.080,00
	Implementación de un sistema de facturación	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600,00
Clientes	Plan de retención de clientes	\$ 150,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 370,00
Procesos internos	Ampliación de la cocina	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00
	Contratación de aplicaciones de servicio a domicilio	\$ 120,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 340,00
Crecimiento y Aprendizaje	Plan de capacitación incentivos para personal	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ 150,00	\$ 350,00
TOTAL PROYECTOS														\$ 6.740,00

Elaborado por: Juan José Rodríguez

La propuesta actual posee estrategias en base a requerimientos gustos y necesidades de los consumidores, datos que fueron obtenidos por la investigación del modelo.

Los valores del presupuesto presentado fueron tomados de varias empresas, las cuales ayudarán a cumplir cada una de las estrategias.

9.9.1 Estado de situación propuesto

Con el objetivo de determinar la factibilidad de la propuesta, se presenta los estados financieros.

- Para las proyecciones se consideró la inflación de los respectivos años.
- Se ha planteado una meta de crecimiento en ventas del 14%.
- Se tomó el valor de los planes de acción presupuestados.

Tabla Nro. 27: Estado de Resultados Projectado

DETALLE	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
VENTAS	\$ 71.435,48	\$ 72.742,75	\$ 74.073,94	\$ 75.429,49	\$ 76.809,85
(-)COSTO DE VENTAS	\$ 40.844,93	\$ 41.367,75	\$ 42.124,78	\$ 42.895,66	\$ 43.680,65
UTILIDAD BRUTA	\$ 30.590,55	\$ 31.375,00	\$ 31.949,16	\$ 32.533,83	\$ 33.129,20
(-)GASTOS OPERACIONALES	\$ 5.114,23	\$ 5.179,70	\$ 5.274,49	\$ 5.371,01	\$ 5.469,30
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 14.786,88	\$ 14.976,15	\$ 15.167,85	\$ 15.362,00	\$ 15.558,63
(-) GASTOS PLAN DE ACCION	\$ -	\$ 3.470,50	\$ 3.475,29	\$ 3.519,78	\$ 3.564,83
(-) DEPRECIACIONES	\$ 560,16	\$ 560,16	\$ 560,16	\$ 560,16	\$ 560,16
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 10.129,27	\$ 7.188,49	\$ 7.471,38	\$ 7.720,89	\$ 7.976,29
INGRESOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERACIONAL ANTES PART. TRABAJADORES	\$ 10.129,27	\$ 7.188,49	\$ 7.471,38	\$ 7.720,89	\$ 7.976,29
15% PART. LABORAL	\$ 1.519,39	\$ 1.078,27	\$ 1.120,71	\$ 1.158,13	\$ 1.196,44
UTILIDAD OPERACIONAL ANTES IMP	\$ 8.609,88	\$ 6.110,22	\$ 6.350,67	\$ 6.562,76	\$ 6.779,84
22 % IMP A LA RENTA	\$ 1.894,17	\$ 1.344,25	\$ 1.397,15	\$ 1.443,81	\$ 1.491,57
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	\$ 6.715,71	\$ 4.765,97	\$ 4.953,52	\$ 5.118,95	\$ 5.288,28

Elaborado por: Juan José Rodríguez

9.9.2 Estado de flujos de caja

El flujo de caja permite evaluar la liquidez de un proyecto, se presentan actividades de operación, inversión y financiamiento. A continuación, se presenta el flujo de caja de la empresa donde se obtiene resultados positivos contando con la liquidez esperada.

Tabla Nro. 28: Estado Flujo de Caja Projectado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ -6.740,00	\$ 7.275,87	\$ 5.326,13	\$ 5.513,68	\$ 5.679,11
Ventas		\$ 71.435,48	\$ 72.742,75	\$ 74.073,94	\$ 75.429,49	\$ 76.809,85
Total Flujo de Beneficios		\$ 71.435,48	\$ 72.742,75	\$ 74.073,94	\$ 75.429,49	\$ 76.809,85
FLUJO DE COSTOS						
Costo de ventas		\$ 40.844,93	\$ 41.367,75	\$ 42.124,78	\$ 42.895,66	\$ 43.680,65
Gastos administrativos		\$ 14.786,88	\$ 14.976,15	\$ 15.167,85	\$ 15.362,00	\$ 15.558,63
Gastos operacionales		\$ 5.114,23	\$ 5.179,70	\$ 5.274,49	\$ 5.371,01	\$ 5.469,30
Gastos plan de acción		\$ -	\$ 3.470,50	\$ 3.475,29	\$ 3.519,78	\$ 3.564,83
Depreciaciones		\$ 560,16	\$ 560,16	\$ 560,16	\$ 560,16	\$ 560,16
Total Flujo de costos		\$ 61.306,21	\$ 65.554,26	\$ 66.602,56	\$ 67.708,60	\$ 68.833,57
FLUJO DE FONDOS ECONOMICOS	\$ -	\$ 10.129,27	\$ 7.188,49	\$ 7.471,38	\$ 7.720,89	\$ 7.976,29
Depreciaciones		\$ 560,16	\$ 560,16	\$ 560,16	\$ 560,16	\$ 560,16
inversión	\$ 6.740,00					
15% participación laboral		\$ 1.519,39	\$ 1.078,27	\$ 1.120,71	\$ 1.158,13	\$ 1.196,44
22% impuesto a la renta		\$ 1.894,17	\$ 1.344,25	\$ 1.397,15	\$ 1.443,81	\$ 1.491,57
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	\$ -6.740,00	\$ 7.275,87	\$ 5.326,13	\$ 5.513,68	\$ 5.679,11	\$ 5.848,44

Elaborado por: Juan José Rodríguez

Posterior a realizar las proyecciones sin inversión a continuación se hace un cuadro resumen para comparar los valores y ver si la inversión generará una mayor utilidad. En el siguiente cuadro podemos observar el incremento en las utilidades cuando se realice la inversión, así mismo tiene una mejor liquidez la empresa en los años donde se implementa la planificación estratégica.

Tabla Nro. 29: Cuadro comparativo Inversión vs no Inversión

	UTILIDAD NETA		FLUJO DE CAJA	
	Con Inversión	Sin Inversión	Con Inversión	Sin Inversión
año 2022	\$ 6.715,71	\$ 3.601,68	\$ 7.275,87	\$ 4.161,84
año 2023	\$ 4.765,97	\$ 3.652,54	\$ 5.326,13	\$ 4.212,70
año 2024	\$ 4.953,52	\$ 3.704,05	\$ 5.513,68	\$ 4.264,21

Elaborado por: Juan José Rodríguez

9.9.3 Análisis de indicadores financieros; VAN, TIR, PRI.

La evaluación financiera permitirá conocer la viabilidad de la propuesta de mejora para ello se desarrolla el análisis de los siguientes indicadores financieros:

Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se calculó el VAN (Valor Actual Neto) que es un indicador que ayuda a valorar la inversión, que se define como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y el de los pagos que genera una inversión, es decir la VAN proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizando en valor absoluto.

Si la VAN es mayor a cero tiene un valor positivo lo que quiere decir que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

Para calcular el VAN, es necesario determinar la TMAR o Tasa de Descuento que en este caso es del 14.63%.

Tabla Nro. 30: VAN Y TIR

VAN				
TMAR proyectado		14,63%		
Año	Flujo Neto	FA	VAN	VAN Acumulado
0	\$ -6.740,00	1,000	\$ -6.740,00	\$ -6.740,00
1	\$ 7.275,87	1,146	\$ 6.347,26	\$ -392,74
2	\$ 5.326,13	1,314	\$ 4.053,36	\$ 3.660,62
3	\$ 5.513,68	1,506	\$ 3.660,56	\$ 7.321,18
VALOR ACTUAL NETO				\$7.321,18
TASA INTERNA DE RETORNO TIR				78%

Elaborado por: Juan José Rodríguez

Con el cálculo del VAN, se determinó que el flujo proyectado para los próximos 3 años es de US\$ 7.321.18 al descontar inversión inicial, lo que demuestra una ganancia para Piccola Pizza Rústica.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el porcentaje de beneficio o pérdida que tiene una inversión, para así conocer si el proyecto es factible realizarlo, este debe ser mayor a la tasa de descuento para que sea rentable.

Si la TIR es mayor o igual que la Tasa de Descuento el proyecto se acepta. Si la TIR es menor que la Tasa de Descuento el proyecto se rechaza.

La TIR es del del 78% que es mayor a la tasa (14.63%) demostrando la factibilidad financiera de implementar los planes de acción.

Periodo de Recuperación de Inversión

El período de recuperación de la inversión (PRI) es un indicador que mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente.

Se utiliza la siguiente fórmula: $PRI = a + (b - c) / d$

Tabla Nro. 31: Flujo de Caja Acumulado

Flujo de Caja Acumulado			
Año	Flujos	Valor Presente	Acumulado
0	\$ -6.740,00	\$ -6.740,00	
1	\$ 7.275,87	\$ 6.347,26	\$ 6.347,26
2	\$ 5.326,13	\$ 4.053,36	\$ 10.400,62
3	\$ 5.513,68	\$ 3.660,56	\$ 14.061,18

Elaborado por: Juan José Rodríguez

Para poder calcular el periodo se procedió a sustituir los valores de la fórmula de acuerdo con los datos determinados en el Flujo de Caja.

Tabla Nro. 32: Fórmula PRI

Factor	Descripción	Valor
a	Año inmediato anterior en que se recupera la inversión	1
b	Inversión inicial	6.740,00
c	Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se	6.347,26
d	Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión	4.053,36

Elaborado por: Juan José Rodríguez

Tabla Nro. 33: Tiempo de recuperación de la inversión

Resultado	0,097138746
Años	1
Meses	1,17
Días	4,97

Elaborado por: Juan José Rodríguez

Se puede estimar que la recuperación de la inversión de los planes de acción sugeridos para Piccola Pizza Rústica, es de 1 año, 1 mes y 4 días.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- En el capítulo 1 del presente trabajo de titulación se recopila información fundamental para comprender el problema de la empresa Piccola Pizza Rústica, una pizzería que se dedica a la elaboración de pizzas artesanales en el sector del Valle de los Chillos, a partir de su creación la empresa no contaba con un modelo de negocio claro, poco reconocimiento de marca, falta de conocimiento para la captación de clientes lo cual ha provocado un decremento en ventas. Por esta razón se ha investigado literatura referente al negocio gastronómico, proyectos similares que ayuden a comprender de mejor manera el entorno.
- El objetivo principal del capítulo 2 del presente trabajo de titulación fue determinar los principales puntos de la situación de la empresa Piccola Pizza Rústica en la actualidad, se recopiló información de suma importancia para conocer el modelo de negocio actual tomando como referencia los principales módulos del modelo de negocio Canvas, los cuales fueron definidos como objetivos fundamentales para implementar estrategias que generen valor a la marca y obtener mayor participación de mercado.
- Se procedió a realizar una encuesta a 206 personas, quienes en su mayoría residen en el sector del Valle de los Chillos. Los resultados fueron favorables como recopilación de información para poder determinar el perfil de consumidor, gustos y preferencias, como se encuentra la marca en la mente de los consumidores actuales, a qué tipo de personas la empresa puede atacar. Sin duda la encuesta realizada fue una herramienta trascendental que permitió entender y visualizar de mejor manera la situación en la que se encuentra.
- Se definieron los principales factores externos y requisitos establecidos por el Ministerio de Turismo para operar en el sector gastronómico en el Ecuador, requisitos habilitantes que en la empresa no cuenta en la actualidad.

- En base a la encuesta realizada, se obtuvo con claridad los competidores directos e indirectos de Piccola Pizza Rústica, detallando las características de las pizzerías con mayor aceptación entre las personas que consumen pizza en el Valle de los Chillos. Conocer cada movimiento de la competencia será parte esencial para plantear estrategias consistentes, en los siguientes capítulos se definen los planes de acción en base a lo descrito anteriormente.
- En el capítulo 3 se realiza un análisis profundo de la situación actual de la pizzería Piccola Pizza Rustica. Uno de los aspectos fundamentales para atacar el mercado es conocerlo. Este apartado permitió descubrir la situación real de la organización, no solo para conocer todos los detalles positivos, sino también para corregir y anticipar las cuestiones negativas que pueden afectar al negocio. Gracias al análisis y recopilación de la información, se obtuvo información concreta para proponer estrategias en base a criterios rigurosos.
Las estrategias que se llevaran a cabo en el siguiente capítulo permitirá a la empresa optimizar y efectivizar los procesos fortaleciendo la marca y su rentabilidad.
- A pesar de las debilidades analizadas en los capítulos anteriores, al momento de realizar y verificar financieramente la información recopilada, se puede determinar que la empresa presenta fortalezas y oportunidades.
Gracias a los planes de acción presentados la empresa puede incrementar la participación de mercado y atraer clientes que quieran vivir una excelente experiencia gastronómica. Es importante que los objetivos propuestos puedan ser medibles de tal forma se presenta el cuadro de mando integral el cual permitirá a la dirección de la empresa medir los resultados después de la implementación de los planes de acción, y a su vez identificar cuáles serán los beneficios financieros.

Recomendaciones

- La empresa debe aprovechar las fortalezas y oportunidades presentes en el entorno para mantener a los clientes satisfechos. Se recomienda poner énfasis también en las debilidades y amenazas para implementar planes de acción las cuales deben ser analizados por todo el equipo de trabajo, de esta manera se podrán cumplir con los objetivos fijados en el corto, mediano y largo plazo.
- Es importante medir y obtener retroalimentación luego de haber aplicado el presente proyecto, a fin de que se pueda corregir, mejorar, optimizar o mantener cada una de las estrategias analizadas.
- Se recomienda dar capacitaciones tanto a la directiva como al personal de cada área que compone Piccola Pizza Rústica, la mejor inversión resulta el capital humano, quienes serán la clave para el cumplimiento de objetivos y estrategias.

11. REFERENCIAS

- ARCSA. (2020). Obtenido de <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-servicios-alimentacion-colectiva-restaurantescafeterias-bares-escolares>
- BCE. (2017). *BCE*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Blank, S. (2013). “Why Lean Start – Up Changes Everyting”.
- BUCHELI, R. D. (2018). Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15186/Tesis%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CASTRO, I. M. (2008). Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9595/tesis91.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Da Silva, D. (1 de julio de 2020). *Blog de Zendesk*. Obtenido de Encuesta de satisfacción del cliente: ejemplos y las preguntas correctas para brindar un servicio exitoso: <https://www.zendesk.com.mx/blog/encuesta-de-satisfaccion-del-cliente-ejemplos/>
- Da Silva, D. (21 de julio de 2021). *Zendesk*. Obtenido de ¿Como fidelizar a los clientes?: <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-fidelizar-los-clientes/>
- INEC. (2020). Obtenido de QQ
- INEC. (2020). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- MENDIZÁBAL, J. M. (2020). Obtenido de <file:///C:/Users/Juan%20Jose/Downloads/T-UIDE-0070.pdf>
- MINTUR. (2018). Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas_OCTUBRE.pdf
- Osterwalder, A. (2011). *The Business Model Canvas*.
- ROSARIO, T. J. (2017). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/29270/1/Tesis%20Final%20%20lesli%20torres%2018-19%20terminada.pdf>
- Verdezoto, D. A. (2019). Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2238/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2019-079.pdf>

12. ANEXOS

Poca participación de mercado, procesos ineficientes, modelo de negocio sin estructura

INTERROGANTE	ELEMENTOS
1.- ¿Qué cambiar?	Incrementar las ventas y mejora integral de las operaciones
2.- ¿Para Quién?	Pizzería Piccola Pizza Rústica
3.- ¿Cómo?	Mejorando el modelo de negocio, en base al modelo CAVAS
4.- ¿Dónde?	Valle de los Chillos
5.- ¿Cuándo?	Periodo de 1 año

Objetivo General

Efectuar un mejoramiento del modelo de negocio en base al modelo Canvas, con el fin de incrementar las ventas y lograr una mejora integral de las operaciones de la Pizzería “Piccola Pizza Rústica” ubicada en el valle de los chillos en el periodo de 1 año.

Nudo Crítico 1

- Segmentos prioritarios no identificados

INTERROGANTE	ELEMENTOS
1.- ¿Qué cambiar?	Analizar los segmentos prioritarios
2.- ¿Para Quién?	Pizzería Piccola Pizza Rústica
3.- ¿Cuánto cambiar?	En un 70%
4.- ¿Dónde?	Valle de los Chillos
5.- ¿Cuándo?	Periodo de 1 mes

Objetivo Específico

Analizar los segmentos prioritarios de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 70% en el periodo de un mes.

Nudo Crítico 2

- Canales ineficientes

INTERROGANTE	ELEMENTOS
1.- ¿Qué cambiar?	Estudiar los canales que se utilizan para la distribución y para contactar a clientes
2.- ¿Para Quién?	Pizzería Piccola Pizza Rústica
3.- ¿Cuánto cambiar?	En un 80%
4.- ¿Dónde?	Valle de los Chillos
5.- ¿Cuándo?	Periodo de 1 mes

Estudiar los canales que se utilizan para la distribución y para contactar a clientes de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 80% para el periodo de un mes.

Nudo Crítico 3

- Principales competidores del sector no identificados

INTERROGANTE	ELEMENTOS
1.- ¿Qué cambiar?	Estudiar los principales competidores
2.- ¿Para Quién?	Pizzería Piccola Pizza Rústica
3.- ¿Cuánto cambiar?	En un 90%
4.- ¿Dónde?	Valle de los Chillos
5.- ¿Cuándo?	Periodo de 2 meses

Estudiar los principales competidores de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 90% para el periodo de dos meses.

Nudo Crítico 4

- Poca relación con proveedores

INTERROGANTE	ELEMENTOS
1.- ¿Qué cambiar?	Analizar los socios clave (proveedores)
2.- ¿Para Quién?	Pizzería Piccola Pizza Rústica
3.- ¿Cuánto cambiar?	En un 60%
4.- ¿Dónde?	Valle de los Chillos
5.- ¿Cuándo?	Periodo de 6 meses

Analizar los socios clave (proveedores) de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chillos en un 60% para el periodo de seis meses.

Nudo Crítico 5

- No se identifican los gustos y preferencias

INTERROGANTE	ELEMENTOS
1.- ¿Qué cambiar?	Estudiar los gustos y preferencias de los clientes potenciales
2.- ¿Para Quién?	Pizzería Piccola Pizza Rústica
3.- ¿Cuánto cambiar?	En un 70%
4.- ¿Dónde?	Valle de los Chillos
5.- ¿Cuándo?	Periodo de 1 mes

Estudiar los gustos y preferencias de los clientes potenciales de la Pizzería Piccola Pizza Rústica ubicada en el Valle de los Chilllos en un 70% para el periodo de un mes.

AUTOR Y AÑO	FUENTE	OBJETIVOS	DISEÑO	MUESTRA Y LOCALIZACIÓN	INSTRUMENTOS	RESULTADOS
TORRES JIMENEZ LESLI DEL ROSARIO Noviembre (2017)	http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/29270/1/Tesis%20Final%20%20lesli%20torres%2018-19%20terminada.pdf	Crear un emprendimiento que elabore y comercialice alimentos sanos hechos con materia prima propia aplicando innovación europea, para promover los hábitos alimenticios saludables de las personas en la ciudad de Guayaquil	Cuantitativa, Cualitativa	Habitantes en el norte de Guayaquil	Encuestas, Entrevistas, Referencias científicas Grupo Focal Muestreo	Cuales son los hábitos de consumo de los habitantes de la ciudad de Guayaquil, Se determinaron los posibles clientes para promocionar el negocio
Sra. Daniela Díaz Rozas Sra. Eliana Patricia Merino Castro Sr. Guillermo Salas Hidalgo (2016)	https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1514/Daniela_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Evaluar la demanda que tendrá el nuevo restaurante pizzería fusión italo-andina, así como identificar los factores que determinarán la compra y realizar una prueba de concepto de negocio.	Cuantitativa, Cualitativa	Lima Perú	Encuestas, Entrevistas a expertos, Muestreo probabilístico	Grado de aceptación favorable gracias a la metodología utilizada para el nuevo concepto de pizzería
LÓPEZ CABAZCANGO GUADALUPE ELIZABETH RODRÍGUEZ MERCHÁN JOSÉ IVÁN (2017)	http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/47469/1/TESES%20PIZZERIA%20FINAL.pdf	Determinar la factibilidad para la creación de un Plan de negocios de una pizzería utilizando ingredientes no tradicionales en el sector céntrico de Guayaquil que permita satisfacer las necesidades de los clientes.	Cuantitativo y Cualitativo	Centro de Guayaquil	Observación, encuesta y entrevista	Conocer cuáles son los gustos de los consumidores que transitan alrededor de la ciudadela Bolivariana y ayudó a tener una idea más clara sobre la aceptación del producto.
ALEJANDRO ESTEBAN BENAVENTE GUTIÉRREZ (2019)	http://repositorio.uchi.cl/bitstream/handle/2250/172685/Plan-de-negocios-para-expansi%C3%B3n-de-Pizzer%C3%ADa-dentro-de-la-Provincia-de-Marga-Marga.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Generar un plan de negocios que permita a Pizza Pasta la apertura de nuevas sucursales dentro de la Provincia de Marga Marga, permitiendo ampliar el modelo de negocio actual e incursionar, adicionalmente, a un modelo de "delivery", ofreciendo una calidad estándar en todas las sucursales y posicionar la marca dentro de la provincia.	Cuantitativo	Santiago de Chile	Encuestas	Valoración de diversos atributos relacionados con el producto y el servicio que serán ofrecidos. Evaluar la sensibilidad del precio al modificar diversas variables.
ROBERTO DANIEL PAREDES BUCHELI (2018)	http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15186/Tesis%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Determinar un estudio de factibilidad para la creación y comercialización de pizzas artesanales en el norte de la ciudad de Quito, la cual se ubicará en la parroquia de Cotocollao	Cuantitativo	Cotocollao Quito	Encuestas	El proyecto si tiene viabilidad ya que se obtuvo más del 50% en aceptación del negocio en marcha.
MARYCRUZ ALVAREZ MELÉNDEZ (2019)	http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9255/1/2019_Alvarez-Melendez.pdf	Desarrollar un Plan de Negocios que permita plantear, analizar y establecer la factibilidad y viabilidad de desarrollar una cadena de fast food de pizzas personalizadas en Lima.	Cualitativa y cuantitativa	Lima	Entrevistas, Encuestas, Focus group	Resultados favorables, alta expectativa por parte de los encuestados para la cadena de fast food de pizzas
David Andrés Ramírez Verdezoto (2019)	http://repositorio.uisra.edu.ec/bitstream/47000/2238/1/UISRAE_L_E_C_ADM_E_378.242-2019-079.pdf	Elaborar un plan de negocios para la creación de una cadena de pizzerías "Plakuntos", un restaurant en el sector La Mariscal, en centro-norte de Quito y otro en la parroquia Cumbayá.	Cuantitativo y cualitativo	En el sector La Mariscal, en centro-norte de Quito y otro en la parroquia Cumbayá.	Entrevistas, observación directa y encuestas	La viabilidad del proyecto son el TIR y el VAN, los cuales arrojaron como resultado un 15.12% en el primer caso mayor que la tasa de descuento, y en el segundo llegando a USD 9286.33 mayor que cero; con lo cual se demuestra la factibilidad de la inversión a realizar y la sustentación pertinente del proyecto
ISABEL MONTALVO CASTRO (2008)	https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9595/tesis91.pdf?sequence=3&isAllowed=y	Diseñar un plan de negocios para el montaje y gerencia de un restaurante, para las nuevas tendencias gastronómicas de la ciudad de Cali.	Métodos Cuantitativos Gerencia de Producción	Bogotá Colombia	Encuestas Método Delphi Estudio de segmentación	Corroborar la tendencia que comer en restaurantes es un negocio que crece día a día. Otro punto súper interesante, es por qué las personas van a los restaurantes, en este caso la mayoría va por razones sociales, lo que implica que buscan un lugar confortable y de relajación en el cual puedan disfrutar de una buena comida o bebida en compañía de amigos.
JOSÉ MARTIN MENDIZÁBAL (2020)	file:///C:/Users/Juan%20Jose/Downloads/T-UIDE-0070.pdf	Diseñar un plan de negocio de un restaurante de cocina italiana con una propuesta acorde con las preferencias de consumo de los habitantes del norte de Quito.	Métodos cuantitativos y cualitativos	Viven o trabajan en el norte de la ciudad de Quito, personas entre 25 y 45 años de edad	Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, metodología de investigación mixta	Existe un 84.6% de habitantes que tienen gusto por comer en restaurantes, los mismos que escogen más por el precio, calidad de los alimentos, la limpieza/higiene del local y la rapidez/calidad del servicio. Por lo expuesto anteriormente debemos enfocar el negocio hasta estas preferencias para satisfacer a los consumidores.
CARMEN MONTORA COAQUIRA MARLENY CHAMBI CHURA ALEXIS LLANQUE LLANQUE (2020)	https://repositorio.nuermann.edu.pe/bitstream/handle/123456789/272/FORMULA-1.PDF?sequence=1&isAllowed=y	Formular un plan de negocios para determinar la viabilidad técnica financiera de "Pizzagreen" en la ciudad de Tacna, 2020.	Métodos cuantitativos y cualitativos	Tacna Perú	Encuestas y de entrevistas directas con potenciales clientes	as personas y nos dijeron que prefieren más la pizza americana, seguida de la de peperoni, consecutiva este, los 4 quesos, hawaiana y por ultimo eligieron la vegetariana. Otra pregunta fue si le gustaría que goce de comida que beneficie su salud y la gente encuesta respondió de manera positiva ya que todas dieron con la misma respuesta, sí.

Encuesta Piccola Pizza Rústica

Objetivo: Determinar las principales variables del modelo de negocio de la Pizzería Piccola Pizza Rústica, ubicada en el Valle de los Chillós:

***Obligatorio**

1. Selecciona tu rango de edad *

Marca solo un óvalo.

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 55 años
- Más de 56 años

2. Género *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino

3. Ocupación *

Marca solo un óvalo.

- Empleado
- Estudiante
- Dueño de propia empresa
- Retirado
- Sin actividad económica

4. Situación familiar *

Marca solo un óvalo.

- Soltero
- En pareja
- Casado
- Viudo

5. ¿Dentro de qué rango se encuentra su ingreso mensual? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de \$ 400
- Entre \$ 400 a \$ 1.000
- Entre \$ 1.000 a \$ 2.000
- Más de \$ 2.000

6. Residencia *

Marca solo un óvalo.

- Norte *Salta a la pregunta 10*
- Sur *Salta a la pregunta 10*
- Centro *Salta a la pregunta 10*
- Valle de los Chillos *Salta a la pregunta 7*
- Cumbayá/Tumbaco *Salta a la pregunta 10*

7. ¿Si su respuesta fue Valle de los Chillos en qué sector del Valle de los Chillos reside? *

Marca solo un óvalo.

- Armenia
- Conocoto
- Ilaló
- Sangolquí
- Otro: _____

8. ¿Sale usted a menudo a comer en pizzerías o restaurantes de comida artesanal en el Valle de los Chillos? *

Marca solo un óvalo.

- Una vez por mes
- Dos veces por mes
- Más de tres veces por mes
- Nunca

9. De la siguiente lista, seleccione la pizzería donde haya consumido más de una vez en el sector del Valle de los Chillos *

Selecciona todos los que correspondan.

- El Hornero
- Pizza Hut
- Dominos
- Western
- Otro: _____

10. Seleccione los canales de compra de su preferencia para una pizzería de productos artesanales *

Selecciona todos los que correspondan.

- Servicio en el establecimiento (Pizzería)
- Para llevar (take away)
- Domicilio propio
- Domicilio plataformas delivery (Uber, Rappi, Pedidos Ya)

11. Digitalmente, ¿Mediante qué canal le gustaría conocer más sobre una pizzería y sus productos artesanales? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Whatsapp
- Página Web
- Redes sociales
- Correo electrónico

12. Seleccione los medios de comunicación de su preferencia más usados *

Selecciona todos los que correspondan.

- Ferias o eventos gastronómicos
- Televisión
- Radio
- Revistas, periódicos
- Vía telefónica
- Plataformas digitales (Redes sociales, correo, página web)
- Vallas

13. Con respecto al establecimiento, seleccione las opciones que usted considera más importantes a la hora de visitar una pizzería: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Comida
- Localización
- Precio
- Servicio
- Ambiente
- Higiene
- Calidad
- Variedad productos

14. De las pizzerías que ha asistido anteriormente en qué rango se encuentran sus precios de sus principales productos *

Marca solo un óvalo.

- Entre \$5.00 a \$10.00
- Entre \$10.00 a \$20.00
- \$20.00 o más

15. Considera que sus salidas a comer a un restaurante o pizzería son: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Necesidad
- Actividad de ocio
- Experiencia
- Encuentro social

16. Con respecto a la comida, escoja según su criterio, ¿Qué nivel de importancia tiene cada uno de estos elementos? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy Importante	Importante	No es tan importante	Nada importante
Cantidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saludable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios