

# INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Administración

Proyecto de Grado

2013



“Pizza Quick. ¿Invertir?”

**Alumna:** Carla Verónica Idañez

**Tutora:** Miriam Mustafá

## Indice

Dedicatoria.....	5
Agradecimientos .....	6
Resumen.....	8
Palabras Clave.....	9
Introducción .....	10

### **Capítulo I: “Presentación de la empresa”**

1.1 Visión.....	12
1.2 Misión .....	12
1.3 Descripción de la actividad .....	12
1.3.1 Historia del Delivery en Argentina.....	13
1.4 Análisis macro-económico de la ciudad de Córdoba .....	14
1.4.1 Principales indicadores socio-económicos .....	14
1.5 Estructura de la empresa.....	18
1.5.1 ¿Qué es una estructura organizacional? .....	18
1.5.2 Las tres partes fundamentales de la organización.....	18
1.5.3 Pizza Quick y su estructura .....	19
1.6 Cultura empresarial .....	20
1.6.1 Las funciones de la cultura .....	20
1.6.2 Cultura empresarial en Pizza Quick.....	20
1.6.2.1 Logotipo de Pizza Quick .....	21

### **Capítulo II: “Estudio del mercado”**

2.1 Análisis FODA .....	23
2.1.1 Análisis FODA-Pizza Quick .....	24
2.2 Análisis del micro-entorno.....	24
2.2.1 Clientes potenciales.....	25
2.2.2 Proveedores .....	25
2.2.3 Principales competidores.....	26
2.2.4 Matriz de posición competitiva-atractivo de la industria .....	31
2.3 Análisis del macro-entorno .....	33
2.3.1 Factores políticos y económicos .....	33
2.3.2 Ambiente legal .....	34
2.3.2.1 Ordenanza N° 11683 .....	34
2.3.2.2 Ordenanza N° 10858 .....	34
2.3.2.3 Habilitación Municipal .....	35

2.3.2.3.1 Normas de Seguridad e Higiene .....	36
2.3.3 Ambiente tecnológico.....	36
2.3.4 Factores culturales de Nueva Córdoba .....	37
2.4 Investigación de mercado .....	38
2.4.1 Metodología de la investigación.....	38
2.4.2 Diseño de instrumentos de medición.....	38
2.4.3 Relevamiento de información: encuesta.....	39
2.4.4 Tabulación y análisis de datos.....	40
<b>Capítulo III: “Ingeniería del Proyecto”</b>	
3.1 Macro localización del negocio .....	46
3.2 Infraestructura.....	47
3.3 Lay-Out. Distribución física .....	48
3.4 Tecnología: equipamientos y maquinarias necesarias .....	50
3.5 Proceso productivo .....	51
<b>Capítulo IV: “Estudio económico-financiero del proyecto”</b>	
4.1 Inversiones del proyecto.....	55
4.1.1 Inversiones previas a la puesta marcha.....	55
4.1.2 Inversiones durante la operación.....	56
4.1.3 Inversiones de Pizza Quick.....	56
4.2 Ingresos estimados.....	59
4.2.1 Políticas de precios.....	60
4.3 Egresos estimados .....	61
4.4 Flujos Netos de Caja proyectados .....	62
4.5 Cuadro de Fluir de Fondos .....	63
4.6 Criterios de evaluación de proyectos.....	65
4.6.1 Criterio del Valor Actual Neto.....	65
4.6.1.1 Cálculo del Valor Actual Neto para el proyecto Pizza Quick.....	66
4.6.2 Criterio de la Tasa Interna de Retorno.....	67
4.6.2.1 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno para el proyecto Pizza Quick .....	69
4.6.3 Período de recuperación de la inversión.....	69
4.6.3.1 Cálculo del Período de Recuperación para el proyecto Pizza Quick .....	71
4.7 Beneficios del proyecto.....	71
4.7.1 Análisis de rentabilidad para la fijación de precios.....	72
Conclusión .....	73

Bibliografía ..... 74

Anexos ..... 75

Ordenanza N° 11683 ..... 76

Ordenanza N° 10858 ..... 83

“Gestión y Marketing Gastronómico: tips para reducir el impacto de la inflación” ..... 85

“Por la inflación, la pizza grande superó los \$100” ..... 87

“Argentina: Pizza vs. Asado” ..... 89

## Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, por enseñarme a seguir a pesar de los  
tropiezos...

A mi hermana Natalia, inversora, por su ayuda y compromiso...

A Mariano, por el apoyo incondicional...

A mis amigas, por la contención y firmeza...

A TODOS, GRACIAS.

## **Agradecimientos**

A la Facultad de Ciencias de la Administración del Instituto Universitario Aeronáutico, a todos los profesores que dejaron huella en mi carrera y especialmente a la Profesora Mirian Mustafá por su esfuerzo y dedicación.

## Proyecto de Inversión

“Pizza Quick. ¿Invertir?”



## Resumen

En este trabajo de Grado, titulado “Pizza Quick. ¿Invertir?” se busca medir la rentabilidad de abrir una sucursal de Pizza Quick en Nueva Córdoba analizando los riesgos y oportunidades de invertir en la zona.

El trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos, desarrollando en cada uno de ellos el análisis de los aspectos económicos, financieros y de mercado que le permitirán a la inversora tomar la decisión.

En el **primer capítulo**, se analizan los objetivos del proyecto, se presenta la actividad de la empresa con una pequeña reseña histórica explicando cómo nace el rubro gastronómico en el mercado argentino, se analiza el contexto en base a los principales indicadores de la Ciudad de Córdoba y se presentan la estructura y cultura organizacional como ejes fundamentales del proyecto.

En el **segundo capítulo** se realiza un estudio del mercado identificando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas acompañado del análisis del micro entorno donde se describen los clientes potenciales, principales proveedores y competidores del sector; se analiza también el macro entorno y sus distintos ambientes como principales condicionantes para la puesta en marcha del proyecto y como cierre del capítulo, se realiza una investigación de mercado presentando los instrumentos de medición elegidos para dicho análisis, el relevamiento de la información, el análisis y tabulación de los datos obtenidos.

En el **tercer capítulo** se desarrolla la Ingeniería del Proyecto incluyendo el análisis de la macro localización del negocio, la distribución física de maquinarias en el local, el listado de equipamientos necesarios para dar arranque al proyecto y la descripción del proceso productivo de Pizza Quick.

El **cuarto capítulo** incorpora los conceptos y análisis económicos-financieros del proyecto comenzando con un detalle minucioso de las inversiones necesarias antes y durante el desarrollo del proyecto. Se presenta una estimación de los ingresos y egresos para dar lugar al Cuadro de Flujo de Fondos a partir del cual se evaluará si el proyecto resulta rentable en base a los distintos criterios de evaluación como el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Período de Recupero de la inversión. Finalmente se presentan conceptos teóricos sobre algunos aspectos macro-económicos como las políticas de fijación de precios y la elasticidad precio de la demanda.

Como cierre del trabajo, se exponen los anexos y la conclusión resumiendo los resultados y la decisión adoptada.

## Palabras Clave

**Delivery:** “entrega a domicilio” en inglés.

**Fast Delivery:** “rápida entrega” en inglés

**Flujos Netos de Caja (FNC):** diferencia entre los ingresos de dinero que generará la inversión y los egresos de dinero que se van a producir.

**Horizonte Económico (n):** periodo durante el cual el proyecto generará ingresos, es el periodo para el cual deben calcularse los flujos de fondos.

**INDEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

**Inversión Inicial ( $I_0$ ):** desembolso primario requerido para comenzar el proyecto.

**Know How:** “saber hacer” en inglés. Hace referencia a los conocimientos que adquiere una persona por la ejecución repetitiva de una determinada actividad.

**Part-time:** “medio tiempo” en inglés. En el trabajo hace referencia a una jornada laboral reducida.

**PEA:** población económicamente activa.

**Periodo de recupero (PR):** tiempo necesario para cubrir la inversión inicial y su costo de financiación.

**PGB:** Producto Geográfico Bruto. Es un indicador que mide el valor de la producción de bienes y servicios finales a precios de mercado, atribuible a factores de producción físicamente ubicados en el país.

**Tasa de Costo de capital (k):** es el costo de una unidad de capital invertido en una unidad de tiempo.

**Tasa Interna de Rentabilidad (TIR):** tasa que hace que el valor presente neto sea igual a cero.

## **Introducción**

“Pizza Quick” es una pizzería delivery actualmente con dos negocios en funcionamiento: uno ubicado en la ciudad de Alta Gracia y otro en la localidad de Despeñaderos. Por medio de este trabajo, se busca analizar si será rentable la instalación de una tercera sucursal de Pizza Quick apuntando al mercado jovial de Nueva Córdoba.

Se elige a Nueva Córdoba como foco de explotación por la creciente población de estudiantes en la zona quienes eligen la comida rápida como una de las mejores opciones a la hora de cenar.

La idea de este trabajo nace en mi entorno familiar como un proyecto de crecimiento, buscando ampliar los sectores atendidos y considerando la masiva expansión del sector gastronómico actual.

La visión del negocio apunta a alcanzar la franquicia de Pizza Quick estandarizando procesos e implementando modernas técnicas de gestión empresarial.

En el presente trabajo se exponen los análisis y resultados económicos-financieros que le permitirán al inversor tomar la decisión de invertir o mantener la amplitud de su negocio con las dos sucursales actuales.

# Capítulo I

“Presentación de la empresa”

En este capítulo se analizan los objetivos del proyecto, se presenta la actividad de la empresa con una pequeña reseña histórica explicando cómo nace el rubro gastronómico en el mercado argentino, se estudia el contexto en base a los principales indicadores de la Ciudad de Córdoba y se presentan la estructura y cultura organizacional como ejes fundamentales del proyecto.

### **1.1 Visión**

Pizza Quick es una empresa que busca expandirse en el mercado cordobés para alcanzar a largo plazo la franquicia del negocio cumpliendo con las exigencias que ello implica. La empresa quiere seguir invirtiendo hasta alcanzar un fuerte reconocimiento de la marca para llegar a ser competitiva frente a empresas franquiciadas del sector.

### **1.2 Misión**

La empresa busca brindar al mercado cordobés, un producto de alta calidad, a un precio competitivo, alcanzando una identidad de marca en el nuevo sector atendido.

La calidad en los productos y la rapidez de entrega serán factores claves que harán distinguir a Pizza Quick del amplio abanico de opciones que ofrece el mercado cordobés.

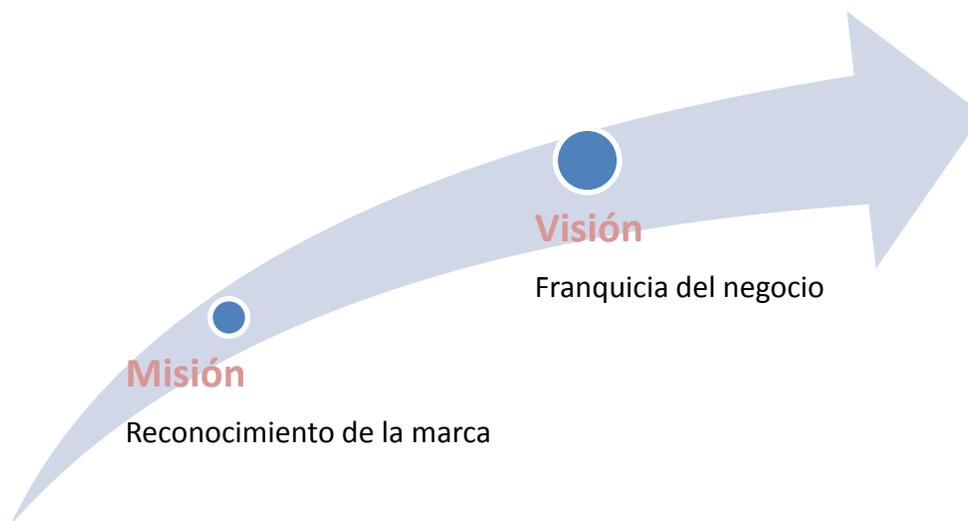


Figura N°1: Producción propia. Misión y Visión de Pizza Quick

### **1.3 Descripción de la actividad**

El proyecto se trata de instalar una pizzería delivery en Nueva Córdoba. El servicio incluirá desde la fabricación de la masa de pre-pizza hasta el reparto a domicilio del producto terminado. Se trabajará

bajo estándares de calidad para lograr la distinción del producto frente a la gran competencia identificada en el sector.

Actualmente los deliverys constituyen una opción interesante para los jóvenes argentinos a la hora de elegir un rápido menú.

### 1.3.1. Historia del Delivery en Argentina

El comienzo de la historia del delivery en Argentina se remonta hacia finales de la década de los noventa. En medio de lo que sería al cabo de unos años una de las peores crisis económicas de la historia moderna del país, proliferaron especialmente en las grandes ciudades las cadenas de comida, ya sea multinacionales o PyMes, que ofrecían entre sus servicios la posibilidad de llevar la comida hasta la casa del cliente, el concepto que hoy se entiende por delivery.

Después de ese momento, y ya habiendo estallado la crisis de finales de 2001 y 2002, los delivery en Argentina se establecieron como una alternativa a la salida económica para familias que realizaban sus propias comidas y luego las ofrecían al público, conformándose como pequeñas empresas, algunas de las cuales lograron afianzarse en el mercado como alternativas a las grandes cadenas, y otras de las cuales han sucumbido ante la feroz competencia.

En este sentido, la necesidad de obtener alimentos en menor cantidad de tiempo, y la pérdida del paradigma de la mujer como ama de casa que cocina para toda su familia, permitió que los deliverys se establecieran especialmente para la clase media, en principio, ofertando únicamente las denominadas comidas rápidas, poco saludables y altamente ricas en calorías, pero siendo especialmente sabrosas para los jóvenes.

En los últimos tiempos, más allá de la continuidad de los deliverys como parte importante de la oferta gastronómica local, se ha tendido hacia la diversidad de los mismos, apareciendo locales que ya sólo se especializan en algún tipo de cocina, más allá de las tradicionales empanadas y pizzas, como por ejemplo carnes a la parrilla, comidas asiáticas, comidas mexicanas, etcétera.

En la actualidad los deliverys siguen siendo una de las principales opciones para las personas que no tienen tiempo, ni ganas de cocinar o simplemente no les apetece salir de casa y prefieren que les traigan la comida al domicilio. Los mismos mantienen su hegemonía mediante rubros muy marcados, como las mencionadas pizzas y empanadas o también los helados, que suelen hacerse presentes sobre todo en las reuniones de grupos jóvenes, haciéndose más variada la oferta en el caso de las personas que superan los 35 años de edad.<sup>(1)</sup>

(1) "Historia del Delivery en Argentina" <http://mapadelivery.com/historia-del-delivery-en-argentina/>

## **1.4 Análisis macro-económico de la Ciudad de Córdoba**

Mediante el siguiente análisis se exponen los principales indicadores sociales y económicos de la ciudad de Córdoba para conocer el contexto en donde se llevará a cabo el proyecto y prever las perspectivas futuras en función a estos datos estadísticos.

### **1.4.1 Principales indicadores socio-económicos <sup>(2)</sup>**

A continuación, los principales indicadores de la Ciudad de Córdoba:

#### ✓ Datos demográficos

#### **POBLACIÓN, SUPERFICIE Y DENSIDAD POBLACIONAL** \_\_\_\_\_ AÑO 2010

<b>Jurisdicción</b>	<b>Población 2010</b>	<b>Superficie Km²</b>	<b>Densidad Hab/Km²</b>
Ciudad de Córdoba	1.329.604	576	2.308,3
Provincia de Córdoba	3.308.876	165.321	20
Nación	40.117.096	2.781.810	14,4
Relación Ciudad de Córdoba /Pcia. de Cba.	40,2%	0,35%	-
Relación Ciudad de Córdoba / Nación	3,3%	0,02%	-

*Figura N°2: Datos demográficos de Córdoba. Fuente: INDEC*

De acuerdo a los datos proporcionados por el INDEC en 2010, la ciudad de Córdoba contaba con una población de 1.329.604 habitantes de los cuales 30.000 se encuentran localizados en el Barrio de Nueva Córdoba.

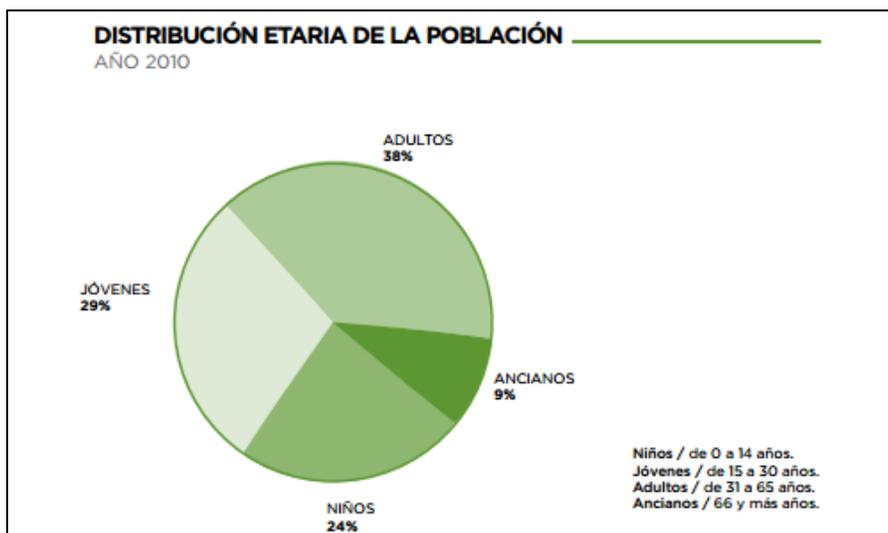


Figura N°3: Distribución etaria de la población. Fuente: INDEC

Los datos estadísticos muestran que el 67% de la población de Córdoba está compuesta por jóvenes y adultos.

✓ Actividad y empleo

INDICADORES DE EMPLEO

Fecha de la medición	Tasa de Actividad	Tasa de Desempleo	Tasa de Subempleo
3° trim 2010	45,70	7	12
4° trim 2010	45,50	7,50	8,3
1° trim 2011	48,90	8,40	9,1
2° trim 2011	47,20	6,60	9,6
3° trim 2011	45,90	7,60	10,3
4° trim 2011	45,60	6,10	10,5

Figura N°4: Indicadores de empleo. Fuente: INDEC

- Tasa de actividad: proporción de la población que tiene o busca un empleo en forma activa.
- Tasa de desempleo: se calcula como el número de desempleados dividido por la PEA (población económicamente activa) y se expresa en forma de porcentaje.
- Tasa de empleo: proporción de PEA que tienen un empleo de tiempo parcial.

✓ Producto Geográfico Bruto

El Producto Geográfico Bruto (PGB) mide el valor de la producción de bienes y servicios finales a precios de mercado, atribuible a factores de producción físicamente ubicados en el país, o sea, factores suministrados por residentes <sup>(3)</sup>.

A continuación, la evolución del Producto Bruto a precios de mercado de la Nación, Provincia y Ciudad de Córdoba en los años 2010 y 2011:

**PRODUCTO BRUTO (A PRECIOS DE MERCADO)** \_\_\_\_\_  
AÑO 2010 - 2011

Producto Bruto	Ciudad de Córdoba		Provincia de Córdoba		Nación	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Producto Bruto a valores corrientes (en miles de \$)	47.019.727	59.416.303	115.412.705	145.840.835	1.442.655.378	1.842.022.134
Producto Bruto a valores constantes (en miles de \$)	13.987.035	15.042.135	33.206.816	35.711.744	422.130.052	459.571.105
Producto Bruto per-capita a valores corrientes (en pesos)	35.364	44.687	34.880	44.076	35.961	45.916
Producto Bruto (en miles de dólares)	12.018.025	14.387.609	29.498.955	35.315.238	368.736.062	446.044.143
PBI percapita en dólares	9.039	10.821	8.915	10.673	9.191	11.119

**Notas /**

- El producto bruto a nivel nacional se denomina Producto Bruto Interno (PBI), a nivel provincial Producto Bruto Geográfico (PBG), y a nivel ciudad Producto Bruto Regional.
- El PBG del año 2011 para la Ciudad de Córdoba estimado en base a la tasa de crecimiento del PBG de la Pcia. de Córdoba para el período 2010-2011.
- El PBI per cápita en dólares se estimó de la siguiente manera: PBG anual en dólares/ cantidad total de habitantes de la Ciudad de Cba. (metodología del Ministerio de Economía y Finanzas de la Nación).
- El Tipo de Cambio Nominal utilizado para el año 2010 fue 3,9124 y para el año 2011 fue 4,2296 (MECON).

Figura N°5: Producto Bruto. Fuente: Dirección de Estadísticas y Censos, Gobierno de Córdoba

Bajo el mismo objeto de análisis, sigue la evolución del Producto Bruto Geográfico de la Ciudad y Provincia de Córdoba entre los años 2001 y 2010:

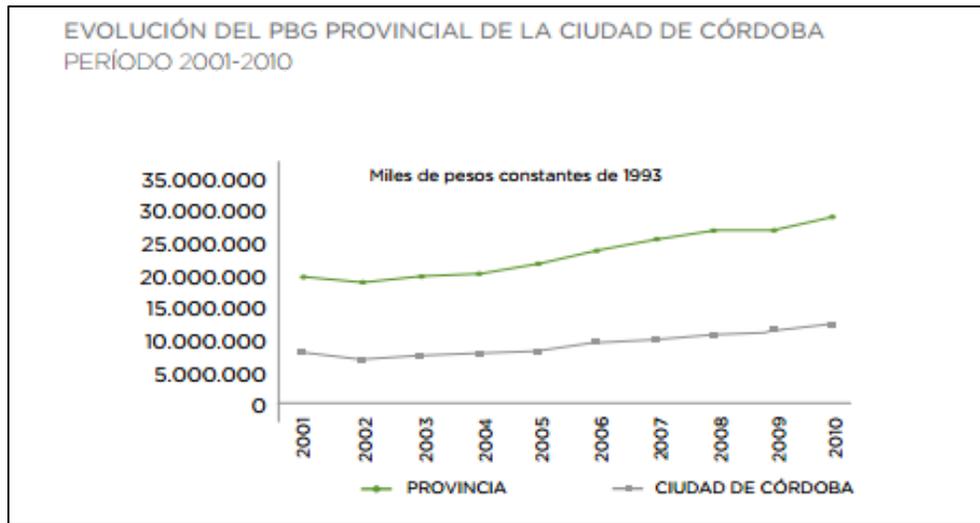


Figura N°6: Evolución del PBG provincial de la ciudad de Córdoba. Fuente: INDEC

Resulta notable un pequeño crecimiento del PBG de la Provincia de Córdoba en dicho período, correspondiendo casi el 50% a la Ciudad de Córdoba.

(2) <http://www.cordoba.gov.ar/cordobaciudad/principal2/docs/economia/C%C3%B3rdoba%20una%20Ciudad%20en%20Cifras.pdf>

(3) [http://es.wikipedia.org/wiki/Producto\\_Geogr%C3%A1fico\\_Bruto](http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_Geogr%C3%A1fico_Bruto)

## **1.5 Estructura de la empresa**

Todas las organizaciones requieren de un sistema de organización y control que enmarque el conjunto de sus actividades y recursos direccionándolos en pos de los objetivos buscados. A este sistema coordinado de actividades y recursos se lo denomina “estructura organizacional”.

*“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”. Peter Drucker*

### **1.5.1 ¿Qué es una estructura organizacional?**

Podemos definir a la estructura como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

Toda actividad humana organizada plantea estos dos requisitos, a la vez fundamentales y opuestos: la división de trabajo en distintas tareas que deberán desempeñarse y la coordinación de las mismas.

La división del trabajo viene en gran parte determinada por el sistema técnico disponible y por el grado de especialización que implique cada tarea. La coordinación presenta más complicaciones por el hecho de implicar más medios, que se podrían denominar mecanismos de coordinación, los cuales afectan tanto al comportamiento como a la comunicación y a los sistemas de control.

### **1.5.2. Las tres partes fundamentales de la organización**

Toda organización debe contar con tres partes fundamentales, a saber:

- El núcleo de operaciones: se encuentra en la parte inferior de la estructura organizacional donde los operarios realizan el trabajo fundamental de la organización: la tareas de input, proceso, output y apoyo directo relacionadas con la producción de bienes o servicios.
- Ápice estratégico: se trata de los Directivos que ocupan el estrato superior de la estructura. Se ocupa de que la organización cumpla efectivamente con su misión y de satisfacer los intereses de personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización, accionistas, agencias gubernamentales, sindicatos laborales o grupos de presión.
- Línea media: establece el vínculo entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones mediante una cadena de directivos provistos de autoridad formal. Implica las siguientes obligaciones:

- Recopila información de feedback respecto al rendimiento de su unidad;
- Influye en el flujo de decisiones;
- Gestiona las condiciones en los límites de su unidad, que puede abarcar otras unidades dentro de la organización así como otros grupos exteriores; <sup>(4)</sup>

### 1.5.3 Pizza Quick y su estructura

La siguiente estructura definida para Pizza Quick conlleva un sinnúmero de tareas que coordinadas y con los medios necesarios, serán el escalón que me permitirán alcanzar los objetivos económicos esperados.

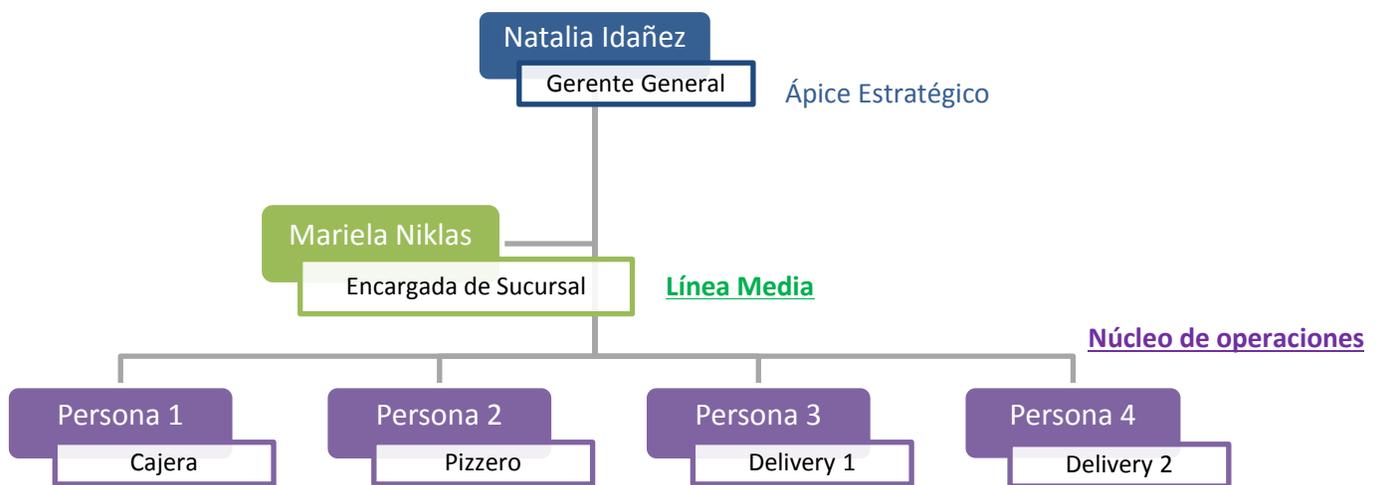


Figura N°7: Organigrama de Pizza Quick. Fuente: elaboración propia.

Existe un proceso de gran importancia dentro las organizaciones que hace a una estructura mucho más dinámica: el proceso de toma de decisiones.

En el caso de Pizza Quick, existirá una descentralización en la toma de decisiones operativas ya que la gerente se ocupará de decisiones estratégicas que mejoren la performance de las tres sucursales en funcionamiento.

En esta estructura, la Encargada de Sucursal será quien tome las decisiones de carácter operativo asegurando el correcto funcionamiento del negocio y bajo supervisión de quien lidera el ápice de la pirámide.

(4) Guía de Estudio. "Estrategia y política de Negocios". Juan Emilio Torres. Febrero 2001

## **1.6 Cultura empresarial**

La cultura de una organización comprende el conjunto de valores, ideologías, símbolos, mitos y rituales compartidos por sus miembros que describen la forma en que se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas internos y los relacionados con los clientes, los proveedores, la competencia, el mercado y los demás elementos del entorno, la cultura de una organización es única.

La sociedad, la historia de cada organización y los aspectos contingentes definen la cultura de una organización. La cultura condensa las maneras de sentir, pensar y actuar colectivos, es la fuerza que posibilita la cohesión de una organización.

La cultura es un modo de responder a las presiones del entorno, son las normas de conducta asumidas que representan lazos o ataduras de comunicación y un elemento de permanencia, que permite una transmisión de generación en generación.

### **1.6.1 Las funciones de la cultura**

Las funciones de la cultura de una organización son: la diferenciación entre organizaciones, la identificación de los miembros, la convergencia entre los distintos intereses individuales y la creación de un sistema social estable que puede ser mantenido en el tiempo.

Existen tres dimensiones de la cultura:

- La cultura del negocio: se refiere a la eficacia emprendedora, a las normas, los valores y los comportamientos que afectan a la relación estratégica de una organización.
- La cultura social: es la que se refiere a la eficacia social, a los valores, las normas y los comportamientos que afectan a los procesos sociales de la organización.
- La cultura operativa: es la que se refiere a la eficacia operativa, a los valores, las normas y los comportamientos que afectan al trabajo operativo.

### **1.6.2 Cultura empresarial en Pizza Quick**

Pizza Quick es una empresa de espíritu joven que busca alcanzar sus objetivos en un entorno donde prevalezcan los valores humanos como son:

- Solidaridad: se busca crear un entorno de compañerismo alcanzando un sentimiento de unidad basado en metas e intereses comunes.

- Responsabilidad: la responsabilidad individual y colectiva son principios fundamentales para trabajar en Pizza Quick. Un equipo responsable, alcanza mejores resultados.
- Respeto: lograr el reconocimiento de los pares sin distinción de raza o condición social. Resulta importante destacar la igualdad de todos los colaboradores tanto en sus funciones como en su calidad de persona humana.
- Empatía: ponerse siempre en el lugar del otro, reconocer que existen opiniones diferentes o modos de actuar distintos ante una misma situación.

El profesionalismo de las personas que forman parte de Pizza Quick, se alcanza poniendo en práctica los valores que destaca la empresa como pilares fundamentales del crecimiento y desarrollo.

### **1.6.2.1 Logotipo de Pizza Quick**

El logotipo es un elemento gráfico que identifica a una organización por sus colores, formas, mensajes gráficos, etcétera, intentando captar la rápida atención del consumidor.

A la hora de diseñar el logotipo, se eligió un color fuerte que permita un rápido reconocimiento de la marca y un mensaje corto informando el producto principal que se ofrece.



*Figura N°8: Logotipo de Pizza Quick*

# Capítulo II

“Estudio del mercado”

“Pizza Quick. ¿Invertir?”

En el presente capítulo se realiza un estudio del mercado identificando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas acompañado del análisis del micro entorno donde se describen los clientes potenciales, principales proveedores y competidores del sector; se analiza también el macro entorno y sus distintos ambientes como principales condicionantes para la puesta en marcha del proyecto. Se describen los instrumentos de medición elegidos para esta investigación, la tabulación de los datos obtenidos y la presentación de los resultados.

## **2.1 Análisis FODA**

El Análisis FODA es una metodología de estudio que pone bajo la lupa la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz.

El principal objetivo de un análisis FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

### **Análisis interno de la organización**

- **Fortalezas**: describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿qué sabemos hacer mejor?
- **Debilidades**: describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto de la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

### **Análisis externo de la organización**

- **Oportunidades**: describen los posibles mercados que están a la vista de todos pero si no son reconocidos a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.
- **Amenazas**: describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades. <sup>(5)</sup>

(5) <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>

### 2.1.1 Análisis FODA – Pizza Quick

Este análisis me permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual del mercado y la empresa, definiendo los planes de acción y estrategia comercial que se acerquen a los objetivos buscados.

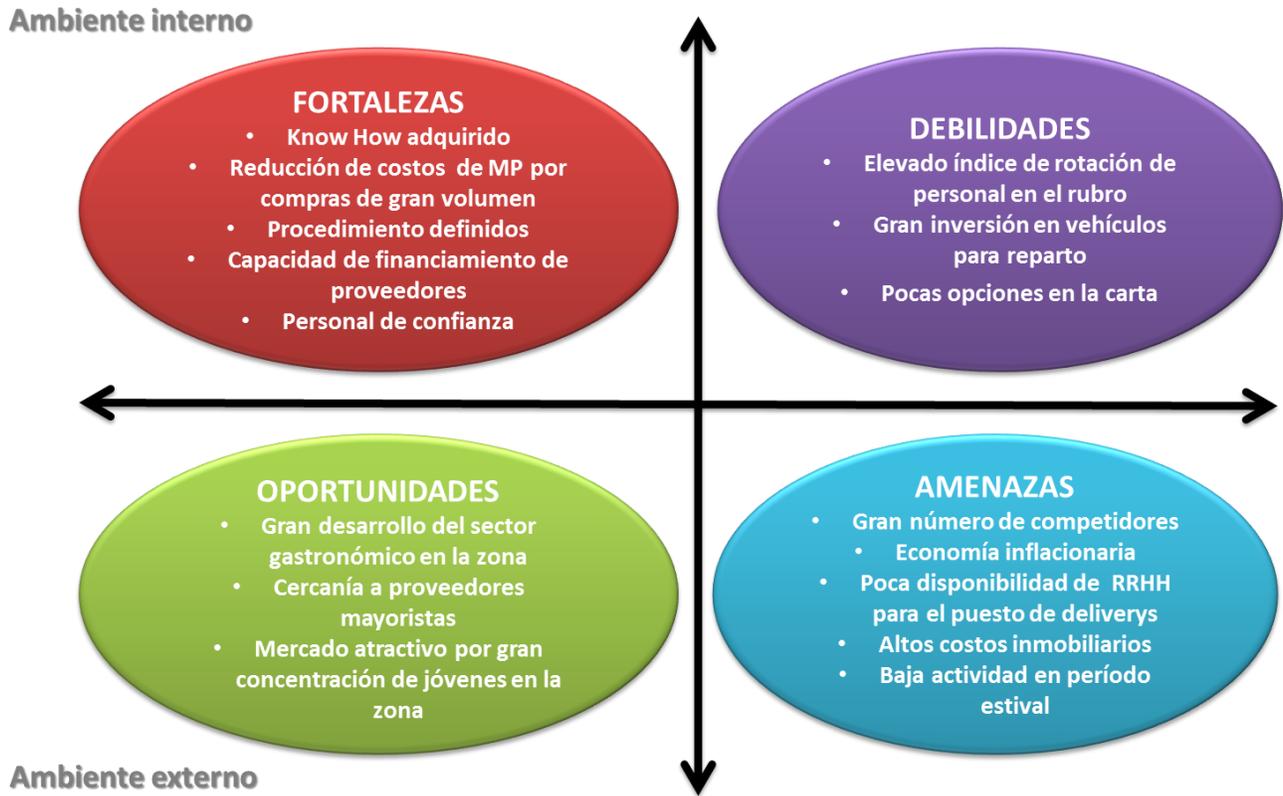


Figura N°9: Análisis FODA de Pizza Quick. Fuente: elaboración propia.

### 2.2 Análisis del micro-entorno

El entorno de una organización es el conjunto de todos los elementos o actores externos a la organización que son pertinentes y relevantes para su actuación. El entorno conforma las fuerzas e instituciones relevantes que afectan las transacciones entre la organización y sus mercados.

El entorno contiene los componentes o los actores que influyen directamente en el comportamiento de la organización cuya influencia es inmediata, con actores clave, pueden ser controlables, su comportamiento más o menos predecible, tienen un impacto sobre la estrategia, influyen sobre la actividad estratégica, son reconocibles y pueden generar trampas y sorpresas estratégicas.

Las variables o componentes inmediatos son los que influyen directamente sobre la organización y son: los clientes, los proveedores, los competidores, el sistema financiero, los sindicatos, el sector

económico al que pertenezca la organización y todo grupo de referencia que ejerza alguna forma de presión inmediata.

Por otro lado, existen los componentes mediatos como la sociedad o los factores políticos que ejercen alguna forma de presión indirecta sobre la organización.

Para el estudio de Pizza Quick, se considerará el poder de influencia de cada una de estas variables del entorno a lo largo de su ciclo de vida.

### 2.2.1 Clientes potenciales

Pizza Quick ofrecerá un producto orientado principalmente a jóvenes que eligen el “delivery” como una opción recurrente a la hora de cenar. Nueva Córdoba es el barrio de Córdoba donde se concentra la mayor cantidad de jóvenes por la proximidad a la Ciudad Universitaria y a otras instituciones privadas cercanas.

### 2.2.2 Proveedores

En Córdoba Capital existe una gran diversidad de distribuidoras con precios competitivos que hacen reparto a domicilio sin coste adicional.

Los principales proveedores con los que trabaja Pizza Quick en sus dos locales abiertos son distribuidores ubicados en Córdoba y Carlos Paz, siendo la estrategia principal mantenerlos como proveedores aprovechando los descuentos por mayores volúmenes de compra. Éstos son:

- “Distribuidora Cacho Mozzarella”: proveedor de queso mozzarella (“La Tregua”). El centro de distribución se encuentra ubicado en la ciudad de Carlos Paz pero el representante hace entregas diarias en Córdoba Capital y alrededores sin coste de reparto.
- Insupan: proveedor de harina para la fabricación de pre-pizzas caseras.
- “Distribuidora Pablito” de Alejandro Tarquino: proveedor de embutidos, lácteos, tomate al natural, aceites, aceitunas, productos enlatados, entre otros.

### 2.2.3 Principales competidores

Para realizar un estudio de la competencia del sector se analizan las cinco fuerzas de Porter y su aplicación en Pizza Quick:

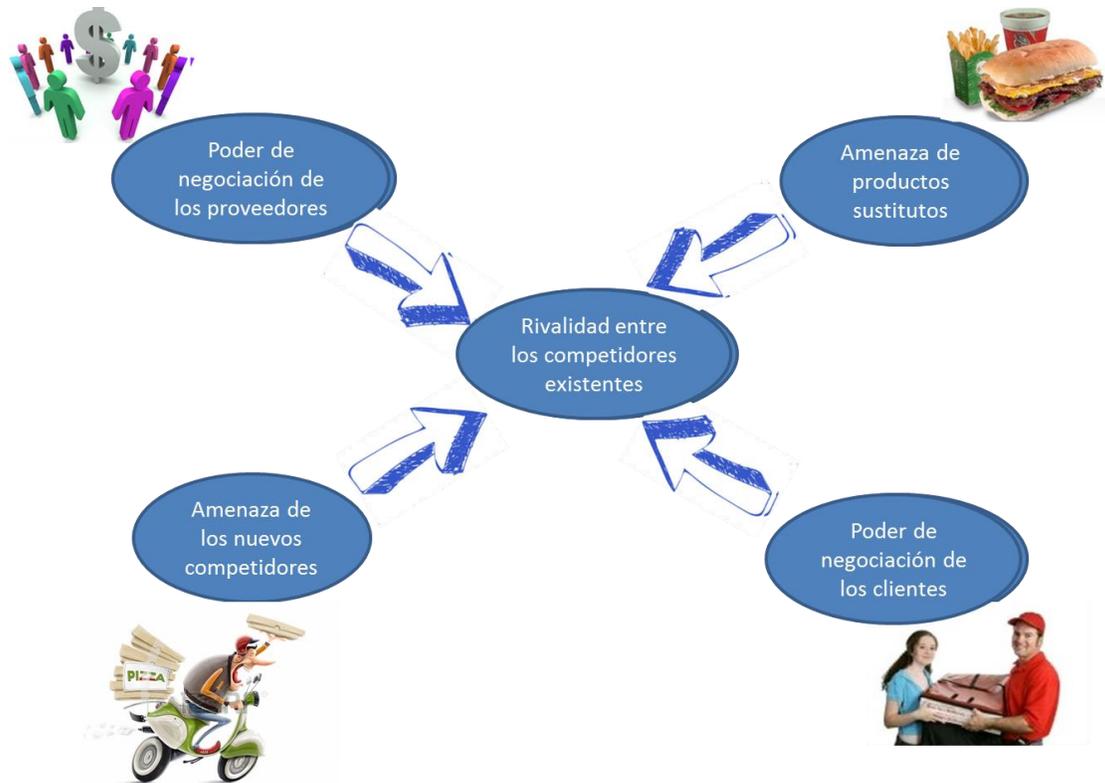


Figura N°10: Las 5 fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.

El marco teórico de Michael Porter se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria:

**1) El riesgo por el ingreso de potenciales competidores:** se trata de compañías que en el momento no participan de una industria pero podrían hacerlo si lo deciden. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades. En el caso de Pizza Quick, hoy es un competidor potencial para todas aquellas empresas en el mercado dado a que su apertura en Córdoba se encuentra en proyecto de análisis. Al estar el sector gastronómico en pleno crecimiento, mantener la participación de mercado para las empresas establecidas es un desafío importante de alcanzar.

**2) El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria:** la rivalidad entre compañías depende fundamentalmente de tres factores:

- a) La estructura competitiva de la industria: fragmentadas (existen muchas firmas y ninguna dominante) y consolidadas (existen una o pocas firmas o una sola firma dominante).
- b) Las condiciones de demanda, demanda creciente o decreciente.
- c) La dificultad de las barreras de salida, que pueden ser de carácter económico, estratégico o emocional.

La estructura competitiva de la industria gastronómica en Nueva Córdoba se presenta de manera fragmentada ya que existen muchas compañías ofreciendo una variedad de productos similares a un precio de venta bastante igualitario. No existe en el barrio cordobés una firma dominante que tenga una significativa cuota de mercado con respecto al resto de los competidores, sin embargo, el número de competidores aumenta considerablemente debido a la creciente demanda de los últimos tiempos.

**3) El poder de negociación de los compradores:** esta fuerza se presenta como una amenaza competitiva cuando los compradores obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio, dado que aumentan los costos operativos. Al existir tantas compañías dedicadas a la actividad de “delivery de comida rápida”, los compradores tienen a su alcance un amplio abanico de opciones a la hora de elegir dónde comprar una pizza que satisfaga sus necesidades en cuanto a calidad y precio. Por esto se debe prestar especial atención a las exigencias del consumidor y a lo que ofrecen las empresas competidoras.

**4) El poder de negociación de los proveedores:** constituyen una amenaza cuando se encuentran en condiciones de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o reducir la calidad de los productos ofrecidos. Para el caso de Pizza Quick, se deberá tener especial cuidado en mantener los proveedores elegidos ya que una política de la empresa es respetar la calidad de sus productos utilizando siempre la misma materia prima. Actualmente, existe una gran cantidad de proveedores para atender el sector por lo que no existe un alto riesgo de desabastecimiento.

**5) La proximidad de sustitutos para los productos de una industria:** la existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, dado que limita el precio que una organización puede cobrar y en consecuencia su rentabilidad.

Con respecto a las empresas competidoras, en Nueva Córdoba se localizan las principales franquicias del rubro gastronómico ofreciendo servicios de restaurante y delivery. Para analizar el nivel de competencia existente se identificaron las siguientes empresas del mercado local:



“El Noble” se especializa en la venta de empanadas con una amplia carta que ofrece desde las clásicas empanadas criollas hasta especialidades gourmet como empanadas de pollo laqueado con miel y cerveza. Ofrece además tartines, pastas y poca variedad de pizzas.



“Strega” es un delivery que ofrece un amplio menú que comprende desde hamburguesas hasta platos elaborados como milanesas, pastas o ensaladas. Ofrece una gran variedad de pizzas en su carta y a un precio accesible.



“Mariachi” se especializa en comida mexicana como fajitas, quesadillas y tacos. Ofrece también lomos con agregados mexicanos y poca variedad de pizzas. Costo de delivery \$3.



“Lomitos 348” se destaca por su oferta variada de lomos, hamburguesas y sándwiches. Ofrece pizzas y empanadas como complemento al conocido menú. Costo de delivery \$3.



“Gilardoni's” ofrece una amplia carta de pizzas gourmet a la parrilla al estilo italiano. Ofrece menú infantil e interesantes promociones. Sin costo de delivery en Nueva Córdoba.



“Junio B” es una marca reconocida en el mercado por la gran variedad de productos que ofrece. Desde platos como supremas de pollo hasta pizzas y lomos se destacan en la carta. Sin costo



“1432 Gourmet” se especializa en pizzas a la parrilla y lomitos. Se destaca por la variedad de “pizzas con borde de queso”.



“Urbano” se especializa en pizzas, lomitos y empanadas.



“Pizza Pronta” es una franquicia con 19 sucursales en la provincia. Ofrece empanadas, lomos, fajitas y se destaca por su gran variedad de pizzas a un precio accesible.

El análisis consiste en realizar una ponderación por puntos a las empresas seleccionadas en base a los siguientes criterios:

- Variedad de productos que ofrecen
- Precio de venta
- Tiempo de entrega del pedido

Una vez definidos los factores o criterios se asignó un “peso” a cada factor en función al grado de influencia que tienen en el cliente a la hora de realizar la compra:

- Variedad de productos: 50%. Esta variable requiere mayor peso ya que hace referencia a la diversidad de productos que ofrece la empresa, mientras más se especialice en “pizzas” mayor es el nivel de competencia que adquiere.

- Precio de venta: 40%. El precio es otro factor que influye significativamente en la decisión de compra del cliente. Mientras más competitivo sea el precio, mayor será la ventaja de la empresa frente a la competencia.
- Tiempo de entrega del pedido: 10%. El tiempo de entrega es un factor clave en el “reparto a domicilio”.

Una vez definido el peso de los factores, se asignó un puntaje para cada empresa a partir de la siguiente escala de valoración:

Escala de valoración de los factores	
0-10	Nivel bajo
11-20	Nivel intermedio
21-30	Nivel alto

Siguen a continuación los resultados del estudio:

										
Peso	Factores	El Noble	Strega	Mariachi	Lomitos 348	Gilardoni's	Junior B	1432 Gourmet	Urbano	Pizza Pronta
50%	Variedad de productos	15	25	5	10	30	25	30	25	25
40%	Precio	20	25	10	10	25	20	30	30	30
10%	Tiempo de entrega	5	20	5	5	20	5	20	5	5
<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>24,5</b>	<b>7</b>	<b>9,5</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>25</b>

Seis de las nueve empresas son consideradas con un nivel alto de competencia lo que significa que Pizza Quick deberá diseñar una fuerte estrategia comercial que le permita posicionarse dentro del segmento competitivo. Sigue el ranking de empresas en función a los resultados obtenidos:

Empresa	Puntaje
1432 Gourmet	29
Gilardoni's	27
Urbano	25
Pizza Pronta	25
Strega	24,5
Junior B	21
El Noble	16
Lomitos 348	9,5
Mariachi	7



Como se observa en la tabla, 1432 Gourmet, Gilardoni's, Urbano, Pizza Pronta, Strega y Junio B son las principales amenazas para Pizza Quick ya que la gran mayoría se especializan en la venta casi exclusiva de pizzas en todas sus variedades. Con respecto al precio que ofrecen, se puede afirmar que se acerca al valor medio estimado que ofrecerá Pizza Quick en su lanzamiento. El factor de tiempo de entrega resulta casi igualitario en todos los casos analizados con excepción de Strega, Gilardoni's y 1432 Gourmet que se especializan por un "fast delivery".

#### 2.2.4 Matriz de posición competitiva-atractivo de la industria

Esta matriz permite ubicar los distintos negocios de la empresa de acuerdo a su posición competitiva en el sector y el nivel atractivo que tiene la industria. Se trata de una evaluación subjetiva basada en amplias posibilidades de oportunidades del entorno y amenazas que no puede controlar la Gerencia.

Para evaluar la posición competitiva se puede tener en cuenta factores como:

- Participación en el mercado;
- crecimiento de las ventas del negocio;
- rentabilidad;
- imagen de la empresa;
- equipo humano;
- fortalezas y debilidades;
- política tecnológica.

Para evaluar el nivel de atractivo de la industria, se pueden considerar:

- Tamaño del mercado;
- crecimiento del mercado;
- cantidad de segmentos del mercado;
- competencia;
- barreras de entrada para nuevos competidores;
- desarrollo tecnológico.

El análisis del sector permite determinar el “atractivo de la industria”: tamaño e importancia de la industria, grado de madurez, intensidad de la competencia, regulaciones del gobierno, rentabilidad media y los factores claves del éxito.

El análisis interno de la empresa permite evaluar la “posición competitiva”, en cuanto a sus capacidades y cómo puede asumir los factores claves de éxito del sector.

Aplicando estos conceptos en el proyecto en estudio, se obtienen los siguientes resultados:

- Atractivo de la industria ALTO ya que Pizza Quick se encuentra en la etapa de “introducción” en el mercado gastronómico cordobés lo que implica invertir y lanzarse al segmento con estrategias comerciales fuertes (publicidad agresiva y campañas de marketing intensivas) que le permitan un reconocimiento de la marca en el corto plazo. Por otro lado, existen fuertes competidores en el mercado lo que obliga a Pizza Quick a implementar la estrategia de “diferenciación” (tecnología avanzada por ejemplo) para destacarse con un producto innovador haciendo frente a las barreras de entrada de los competidores actuales. La industria gastronómica de la zona se encuentra en pleno desarrollo ya que se atiende a un mercado en crecimiento constante.
- Posición competitiva ALTA ya que Pizza Quick se lanza al mercado con políticas internas adaptables y flexibles al entorno, con recursos humanos altamente especializados y con un Know How adquirido lo que ayuda a la empresa a disminuir los costos y tiempos de capacitación para nuevos ingresantes. El financiamiento de los proveedores ayuda también a Pizza Quick a lanzarse al mercado con un precio accesible y competitivo para el cliente.

Sigue a continuación la matriz y el posicionamiento de Pizza Quick en función al análisis realizado:

		ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA		
		Alto	Medio	Bajo
POSICION COMPETITIVA	Alta	Invertir 	Crecimiento selectivo	Levantar o sacar
	Media	Crecimiento selectivo	Levantar o sacar	Cosechar
	Baja	Levantar o sacar	Cosechar	Eliminar

Figura N°11: Matriz Posición competitiva-Atractivo de la Industria. Fuente: ALVAREZ, Héctor F: "Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo".

### 2.3. Análisis del macro-entorno

Existen muchas variables que influyen de alguna manera en los proyectos de inversión, muchas veces incontrolables para los inversores. Se debe hacer un análisis de cada una de ellas con el objetivo de medir los resultados con la mayor certeza posible ante el entorno tan incierto y cambiante de nuestro país.

#### 2.3.1 Factores políticos y económicos

Los factores económicos se expresan a través de variables indicando las condiciones y tendencias económicas generales que afectan las actividades de una organización.

El entorno económico se refiere a la situación de la economía general de un país, es decir a los aspectos macroeconómicos. Algunos factores que tendrán gran impacto en el proyecto son:

- **Alto índice de inflación:** el proceso inflacionario en el cual se encuentra nuestro país perjudica gravemente a empresas del sector ya que aumentan considerablemente los precios de las materias primas e insumos de fabricación impactando directamente en el precio del producto afectando al consumidor. Para el año 2013, se considera un 26% de inflación con respecto al año 2012, lo cual trae aparejado consecuencias como subas de precios y pérdida de competitividad.

Con respecto a los factores políticos son los gobiernos quienes, a través de su actividad, pueden crear amenazas u oportunidades para las organizaciones. El proceso político, supone la adopción de normas para equilibrar las pugnas entre los distintos grupos de interés existentes en la sociedad.

El rol de regulador del gobierno no sólo es inevitable en una sociedad organizada, es necesario para la defensa del bien común, como la defensa del consumidor, la protección del ambiente y la superación de cualquier tipo de discriminación.

### **2.3.2 Ambiente legal**

Existe una multiplicidad de factores limitantes para la apertura de un local gastronómico en Córdoba. A continuación, dos Ordenanzas que se deberán respetar para la apertura del local y los requisitos para obtener la Habilitación Municipal.

#### **2.3.2.1 Ordenanza N° 11683**

Para regular las condiciones de habilitación y funcionamiento de todo establecimiento gastronómico, el Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba, sancionó el 12 de Noviembre de 2009, la Ordenanza N° 11683 que regula las condiciones especiales de habilitación y funcionamiento de todo establecimiento gastronómico derogando la Ordenanza N° 4123. (Ver Anexo I).

#### **2.3.2.2 Ordenanza N° 10858**

La Ordenanza N° 10858 regula los servicios de “reparto a domicilio”, es decir, todas las condiciones legales que deberá cumplimentar el empleador para tener vehículos destinados a la actividad comercial. (Ver Anexo II).

### 2.3.2.3 *Habilitación Municipal*

Por otro lado, se deberá contar con la habilitación para la apertura y funcionamiento comercial de un negocio a través del “Certificado Habilitante” otorgado por la Municipalidad de Córdoba.

Para gestionar dicho trámite, la Municipalidad de Córdoba solicita la siguiente documentación:

Según la actividad del rubro a habilitar la Subdirección de Habilitación de Negocios podrá solicitar según corresponda la siguiente documentación:

- Localización del inmueble.
- Certificado Final de Servicio contra incendio (Bomberos).
- Plan de evacuación.
- Protocolo de análisis bromatológico de los productos a comercializar.
- Resolución de Planificación Ambiental.
- Disposición de la Secretaría de Turismo de la Nación.
- Categorización de la Agencia Córdoba Turismo.
- Resolución de la Lotería de la Provincia de Córdoba.

A continuación, el procedimiento a seguir para requerir el certificado de habilitación:

- Previamente a iniciar los trámites de inscripción y habilitación de un negocio, informarse sobre las factibilidades y requisitos de habilitación.
- Alta contributiva en la Dirección General de Recursos Tributarios (2do Piso Palacio Municipal).
- El trámite es recibido de forma interna desde la Dirección de Recursos Tributarios.
- Esta Subdirección ingresa la información al sistema y se determina según el rubro a cual actividad comercial, industrial o de servicio pertenece.
- Se realiza la inspección y se verificará lo siguiente:
  - ✓ *Comercial/ industrial de rubros comestibles*: aspectos edilicios del establecimiento, condición higiénico-sanitaria de acuerdo a la actividad.
  - ✓ *Higiene y seguridad industrial*: condiciones higiénico-sanitarias del establecimiento y toda variable que influya en el funcionamiento.

Durante el procedimiento de inspección se determina la necesidad de intervención de otras áreas de control de la Municipalidad de Córdoba o de otros organismos, documentación que será adjuntada con la actuación del inspector actuante, una vez completada la misma se confecciona el certificado habilitante.

Finalmente, se entrega el certificado cuando el contribuyente y las áreas intervinientes han cumplimentado con lo requerido según actividad.

La renovación del certificado para comercios alimenticios se renueva cada 2 (dos) años, abonando el timbrado correspondiente. Cada 6 (seis) años se deberá tramitar un nuevo certificado habilitante (implica realizar todos los trámites de habilitación nuevamente).

Para el cese de la actividad se necesita presentar el certificado habilitante. Si el contribuyente está al día con el certificado se le autoriza el cese; si no, se realiza el cálculo de lo que tiene que abonar.

#### *2.3.2.3.1 Normas de Seguridad e Higiene*

Para solicitar la habilitación municipal, será necesario contar con todos los certificados exigidos en cuanto a las normas de Seguridad e Higiene. Para esto, el staff de Pizza Quick participará de un curso de capacitación gratuito ofrecido por la Dirección de Higiene y Seguridad Laboral de la Municipalidad de Córdoba dictado dos veces por semana y referido a la prevención y los procedimientos a seguir ante incendios y otras situaciones de riesgo.

El temario a desarrollar en la capacitación es el siguiente:

- Prevención de Incendios.
- El uso de los Matafuegos.
- Autoprotección Personal.
- Evacuación.
- Planes de emergencia y de evacuación.
- Implantación del plan de emergencias y modelo guía de confección.

Los participantes recibirán un certificado de asistencia al curso.

### **2.3.3 Ambiente tecnológico**

Los avances tecnológicos, los nuevos procesos de producción, las nuevas maquinarias, las nuevas materias primas y los nuevos productos también influyen en el funcionamiento de las organizaciones. La menor capacidad tecnológica de una sociedad generará organizaciones tradicionales, no competitivas y con conocimientos no actualizados, que le impedirán sobrevivir en un entorno en constante cambio.

Los factores tecnológicos implican avances cuyos resultados mejoran los productos, los servicios y los métodos de producción e incluso afectan las decisiones que los directivos tienen que tomar.

Debido a la simplicidad en los procesos de Pizza Quick, estos factores no tendrán gran impacto para el desarrollo de la actividad. Existen maquinarias cada vez más sofisticadas que permiten elaborar una pizza reduciendo los tiempos e industrializando los procesos de producción pero que no resultan óptimos para este emprendimiento ya que la idea original es ofrecer un producto puramente artesanal.

### 2.3.4 Factores culturales de Nueva Córdoba

En el año 1886 se promulga una ley que da luz verde al desarrollo de un barrio residencial en las entonces llamadas tierras Altos del Sur, hoy llamada Nueva Córdoba. Por aquellos años la capital cordobesa distribuía su población en las zonas bajas, en entornos de barrancas, esto causaba que con solo pequeñas lluvias, gran parte de la población sufriera de inundaciones. En vista de esto, Miguel Crisol tuvo la brillante idea de llevar la entonces Córdoba, a una de las partes altas de la zona creando así la “Nueva Córdoba” y solucionando el problema de las inundaciones. En la actualidad el barrio de Nueva Córdoba posee unos 25 mil departamentos distribuidos en más de un centenar de edificios, la mayoría dispuestos para alquilar o vender. Es el barrio elegido por los estudiantes de todo el país por su cercanía a la ciudad universitaria, por su entorno verde y juvenil, y por lo moderno de su diseño. En Nueva Córdoba podemos encontrar casi todo, desde parques y plazas hasta museos. Es un barrio con aires de ciudad, lleno de luces que al parecer nunca duerme. Entre los principales referentes de Nueva Córdoba podemos citar la obra del arquitecto Carlos Thays, conocida como Plaza España, cuyos orígenes se remontan a los mismísimos inicios del barrio. El palacio Ferreyra, hoy museo de artes brinda esplendor y elegancia al lugar; el paseo del Buen Pastor y sus iluminadas aguas danzantes son la visita casi obligada de miles de turistas y muchos estudiantes que utilizan sus alrededores para descansar de sus jornadas; el arbolado Boulevard Chacabuco invita a hermosas caminatas entre sus palos borrachos y el moderno Parque de las Tejas, ex casa de gobierno, es el escenario ideal para eventos, deportes y esparcimiento familiar. Además en sus cercanías podemos encontrar el Patio Olmos Shopping, el Museo de Ciencias Naturales, el Parque Sarmiento con sus lagunas y circuitos perfectos para practicar actividad física. Este barrio se fue adecuando día a día a las exigencias de un mercado siempre cambiante y en constante recambio.

Esta gran diversidad cultural y la gran cantidad de habitantes en la zona requieren no sólo de infraestructura sino también de una zona comercial que responda a las necesidades de los jóvenes.

Este ambiente jovial y estudiantil genera un hábito de consumo elevado en las personas que deciden instalarse en el barrio para comenzar con sus estudios universitarios favoreciendo a los comerciantes quienes no dejan de invertir en la zona. Esta cultura “consumista” de los jóvenes favorece a la implementación del proyecto ya que la demanda es cada vez mayor y el consumo crece a la par del mercado.

## **2.4 Investigación del mercado**

La investigación de mercado se utiliza principalmente para la recolección de información relevante para ayudar a la toma de decisiones o para probar o refutar hipótesis sobre un mercado específico, mediante encuestas, experimentos, mercados prueba u otra forma.

### **2.4.1 Metodología de la investigación**

Para llevar a cabo la investigación del mercado en Nueva Córdoba, se adoptará una investigación exploratoria, la cual nos permitirá relevar el consumo de comida rápida en una muestra representativa de jóvenes en la zona.

Los resultados de dicha investigación ayudarán a la inversora a tener una visión más cercana sobre las satisfacciones de los consumidores, las necesidades insatisfechas, sus preferencias y gustos, entre otras.

### **2.4.2 Diseño de instrumentos de medición**

Para llevar adelante la investigación del mercado, se confeccionó una encuesta realizada a una muestra de 200 personas, todas residentes en Nueva Córdoba.

A continuación, la encuesta modelo:

**Responder la siguiente encuesta**

Edad: \_\_\_\_\_

Lugar de residencia: \_\_\_\_\_

¿A qué se dedica? \_\_\_\_\_

Responda los siguientes interrogantes:

1- ¿Consume habitualmente comida rápida?

SI  NO

2- ¿Con qué frecuencia lo hace?

Todos los días  Sólo días de semana  Sólo los fines de semana  Sólo en eventos especiales  Indiferente

3- ¿Prefiere acercarse al local o pedir que entreguen el pedido en su domicilio?

Me acerco al local  Entrega en el domicilio

4- ¿Qué tipo de comida consume con mayor frecuencia? (Seleccionar sólo una opción)

Pizzas  Lomitos  Empanadas  Comida light  Otros  \_\_\_\_\_

5- Cuando pide que le entreguen el pedido en su domicilio, ¿el local cumple con el tiempo de entrega?

SI  NO

6- ¿Tuvo alguna vez que hacer una queja al local por demoras en la entrega del pedido?

SI  NO

7- La oferta actual, ¿satisface sus necesidades?

SI  NO

8- ¿Cuáles serían los puntos de mejora que propondría para los "reparto a domicilio de comida rápida"? (Opcional)

\_\_\_\_\_

Figura N°12: Modelo de encuesta. Fuente: elaboración propia.

### 2.4.3 Relevamiento de información: encuesta

La encuesta fue difundida por mail a una lista de destinatarios en su gran mayoría estudiantes universitarios residentes en Nueva Córdoba.

La encuesta constaba de siete preguntas con múltiple opción y una pregunta abierta a los comentarios o sugerencias del encuestado.

Con el diseño de esta encuesta se buscó medir:

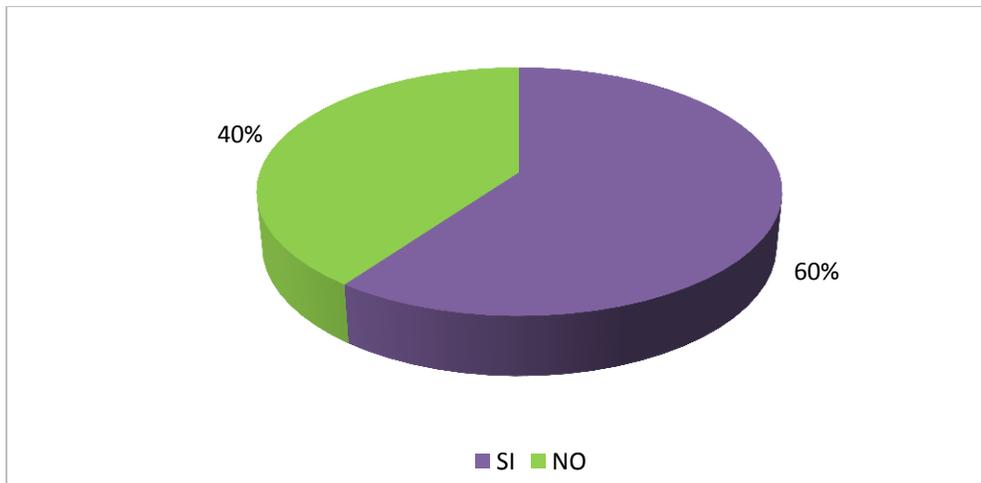
- La frecuencia con que los encuestados consumen comida rápida.
- La forma en que realizan el pedido.
- El tipo de comida que consumen con mayor frecuencia.
- El cumplimiento en la entrega del pedido por parte de los competidores.
- La satisfacción de los consumidores con la oferta actual.

#### 2.4.4 Tabulación y análisis de datos

Una vez recopilados los datos, se hizo un desglose de la información y se armaron gráficos de torta para que permitan una rápida interpretación de los resultados obtenidos.

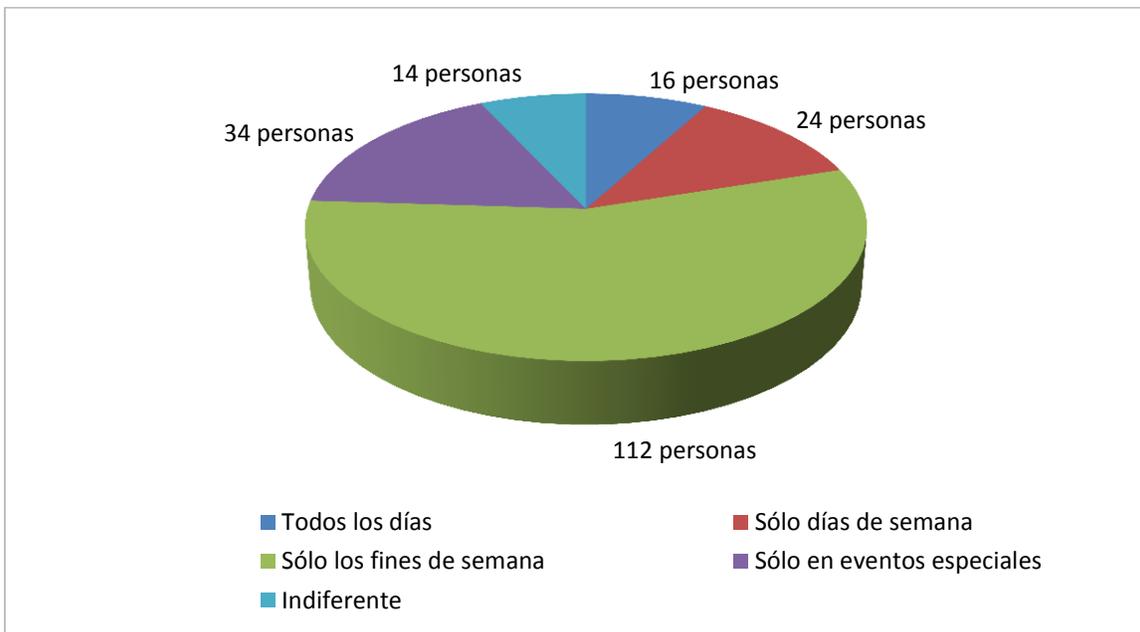
Tamaño de la muestra: 200 personas.

##### **Pregunta N°1: “¿Consume habitualmente comida rápida?”**



Conclusión: el 60% de las personas encuestadas consumen habitualmente comida rápida

##### **Pregunta N°2: “¿Con qué frecuencia consume comida rápida?”**



Conclusión: el 56% de las personas consumen comida rápida sólo los fines de semanas, el 17% en eventos especiales, el 12% sólo en días de semana, el 8% consume comida rápida durante los días de semana y sólo al 7% le es indiferente.

Los valores indican un fuerte incremento del consumo durante los fines de semana, por lo que el foco de atención se fija en la estrategia a definir para alcanzar los mismos niveles durante los días de semana.

La estrategia para incrementar el consumo de lunes a jueves será ofrecer al cliente interesantes promociones como regalar una gaseosa con el pedido y bonificar el costo del envío. Durante los fines de semana, se adjuntará un folleto en la caja de cartón, ofreciendo las promociones de la semana entrante.

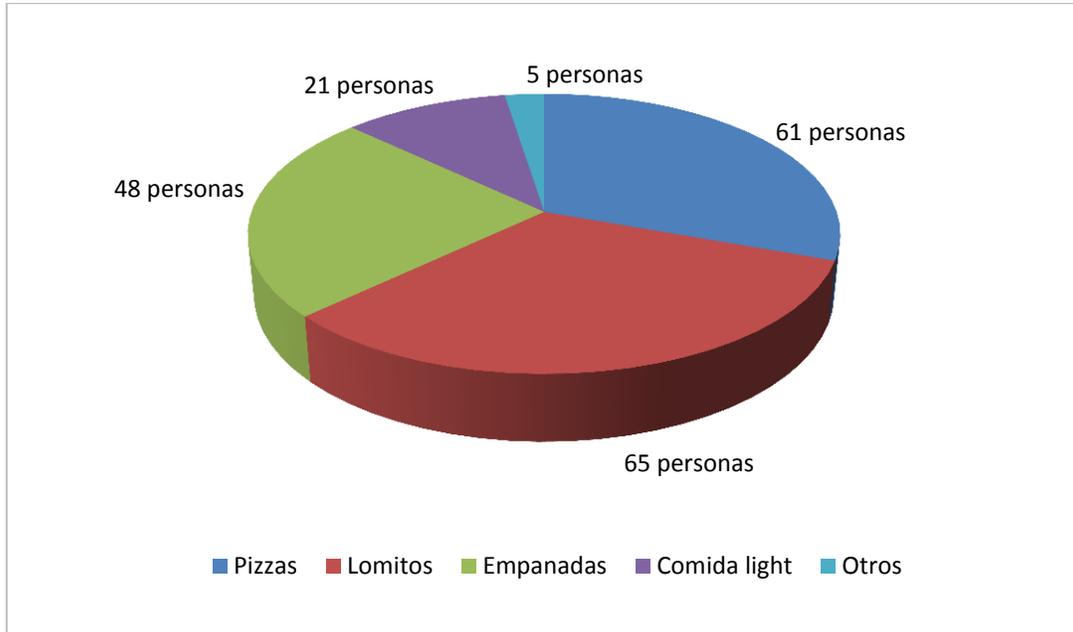
***Pregunta N°3: “¿Prefiere acercarse al local o pedir que entreguen el pedido en su domicilio?”***



Conclusión: el 74% de los encuestados prefieren la entrega del pedido en el domicilio y sólo el 26% prefiere acercarse al local a retirar el pedido.

Estos valores indican que será necesario contar con un buen sistema logístico ya que la mayor parte de los pedidos se reparten y entregan al cliente en su domicilio.

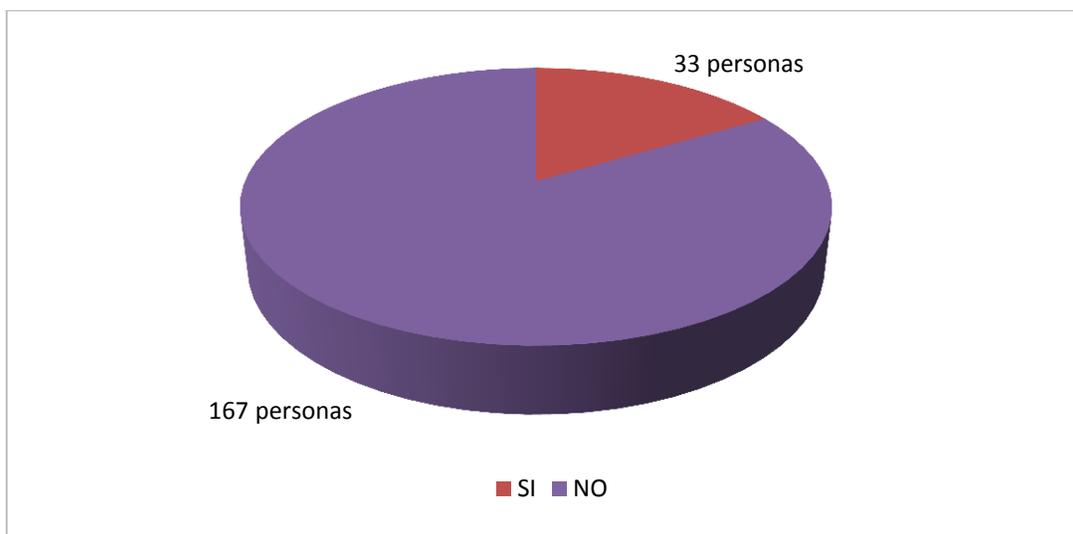
**Pregunta N°4: “¿Qué tipo de comida consume con mayor frecuencia?”**



Conclusión: del total de los encuestados, el 32,5% consume lomitos, el 30,5 % pizzas, el 24% empanadas y el 26% restante entre comida light y otros.

Estos resultados muestran que el fuerte consumo se concentra en lomitos, pizzas y empanadas. En el corto plazo, será necesario ampliar la carta con los productos ofrecidos para atender la demanda actual.

**Pregunta N°5: Cuando pide que le entreguen el pedido en su domicilio, ¿el local cumple con el tiempo de entrega?”**



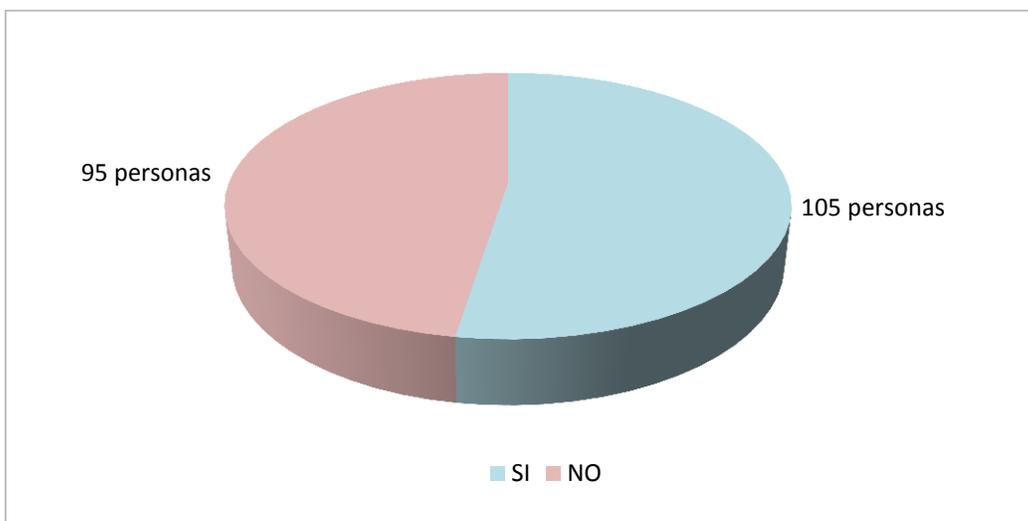
Conclusión: de las 200 personas, el 83,5% opina que el local no cumple con el tiempo de entrega informado al cliente cuando hace el pedido.

Después de este relevamiento, se detectó que el principal problema de los clientes es la demora en las entregas del pedido en el domicilio y para lograr la diferenciación de Pizza Quick frente a los competidores, se implementarán dos planes de acción frente a la actual propuesta de trabajo en sus dos sucursales:

1- Por un lado, agilizar el proceso de fabricación de la pizza: se realizará una pre-cocción de las pizzas durante el día lo cual no altera el resultado de la pizza crocante y sabrosa al salir del horno ya lista para comer.

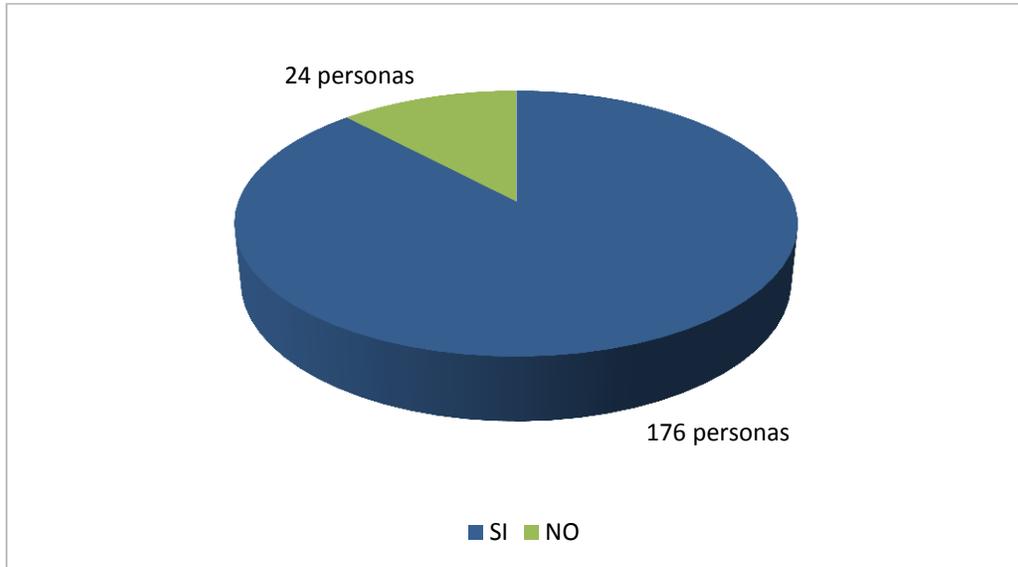
2- Por otro lado, ofrecer a los clientes interesantes promociones si se acercan a retirar el pedido a la sucursal. Cabe destacar que unos de los problemas con el “reparto a domicilio” es la impredecibilidad de los problemas que pueden surgir desde que el pedido sale del negocio hasta que el repartidor llega al cliente. Existen muchos factores que inciden en forma negativa y muchas veces entorpecen el proceso generando cuellos de botella con los pedidos ya fabricados en el local. Grandes embotellamientos de autos en las calles, días de lluvia y mal tiempo, accidentes de tráfico, averías en las motos son algunos ejemplos de factores que interrumpen el flujo de trabajo y transportan ese malestar en forma directa al cliente activo.

**Pregunta N°6: “¿Tuvo alguna vez que hacer una queja al local por demoras en la entrega del pedido?”**



Conclusión: el 52% de la muestra opinó que alguna vez tuvo que hacer una queja al local por la demora en la entrega del pedido. El 48% restante no tuvo la necesidad de reclamar el pedido.

**Pregunta N°7: “La oferta actual, ¿satisface sus necesidades?”**



Conclusión: el 88% de la muestra se encuentra satisfecho con la oferta que pone a disposición el mercado cordobés.

Conclusión general

En función a los resultados obtenidos, se identifica una gran demanda de comida rápida, especialmente lomos, pizzas y empanadas lo cual genera la necesidad de ampliar la carta en el corto plazo. Por otro lado, se reconoce un público exigente con la fuerte necesidad de mejorar el proceso de entrega del producto. Para esto, existe un plan de acción a los fines de asegurar la implementación del servicio con la menor demora posible manteniendo la calidad en el producto que se entrega.

# Capítulo III

“Ingeniería del Proyecto”

“Pizza Quick. ¿Invertir?”



Creo que este polo estudiantil es un mercado óptimo para el sector gastronómico y en especial para el segmento de la comida rápida.

- Disponibilidad de infraestructura: con el gran crecimiento inmobiliario de la zona, se construyen cada vez más locales comerciales modernos y adaptados a las necesidades requeridas para la instalación de un local gastronómico (salida de aire hacia el exterior, disponibilidad de sanitarios para hombres y mujeres, cocinas y salones amplios calefaccionados, etcétera).
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento: otro factor de gran importancia es la disponibilidad de centros de distribución mayorista con reparto a domicilio, lo cual facilita la compra de materias primas y materiales disminuyendo los tiempos y costos de compra.
- Disponibilidad de mano de obra: el alto costo de vida en Nueva Córdoba obliga muchas veces a los estudiantes a buscar un trabajo part-time o simplemente para los fines de semana que los ayude a costear los gastos de vivir y estudiar en el barrio capitalino.

### 3.2 Infraestructura

Pizza Quick es una empresa en crecimiento que busca estandarizar procesos y formatos para alcanzar la franquicia del negocio. Por esto, y tomando como referencia los dos locales en funcionamiento, el nuevo proyecto adoptará el mismo formato de infraestructura respetando los colores característicos, las maquinarias utilizadas, el diseño y decoración del salón, cartelería, etcétera.

A continuación dos fotos modelo del formato que adoptará Pizza Quick en Nueva Córdoba:



Figura N°14: Local de Pizza Quick – Despeñaderos.



Figura N°15: Local de Pizza Quick – Despeñaderos.

El formato original de Pizza Quick fue diseñado con el objetivo de llamar la atención de los consumidores imponiendo en sus paredes y logo un color rojo fuego y ofreciendo características de transparencia y limpieza con sus mesadas y materiales de trabajo de acero inoxidable.

Los locales están ambientados con rústicos carteles que ofrecen a los clientes rápidas recetas de las pizzas más populares y tradicionales del mercado como así también grandes carteles con el listado de productos ofrecidos.

### **3.3 Layout. Distribución física**

El Layout hace referencia a la distribución física de la planta y se analiza para optimizar los espacios disponibles, eliminando espacios muertos y logrando una distribución de las maquinarias que no entorpezca al proceso de producción.

A continuación, el plano 2D con la distribución de espacios y maquinarias en el local:

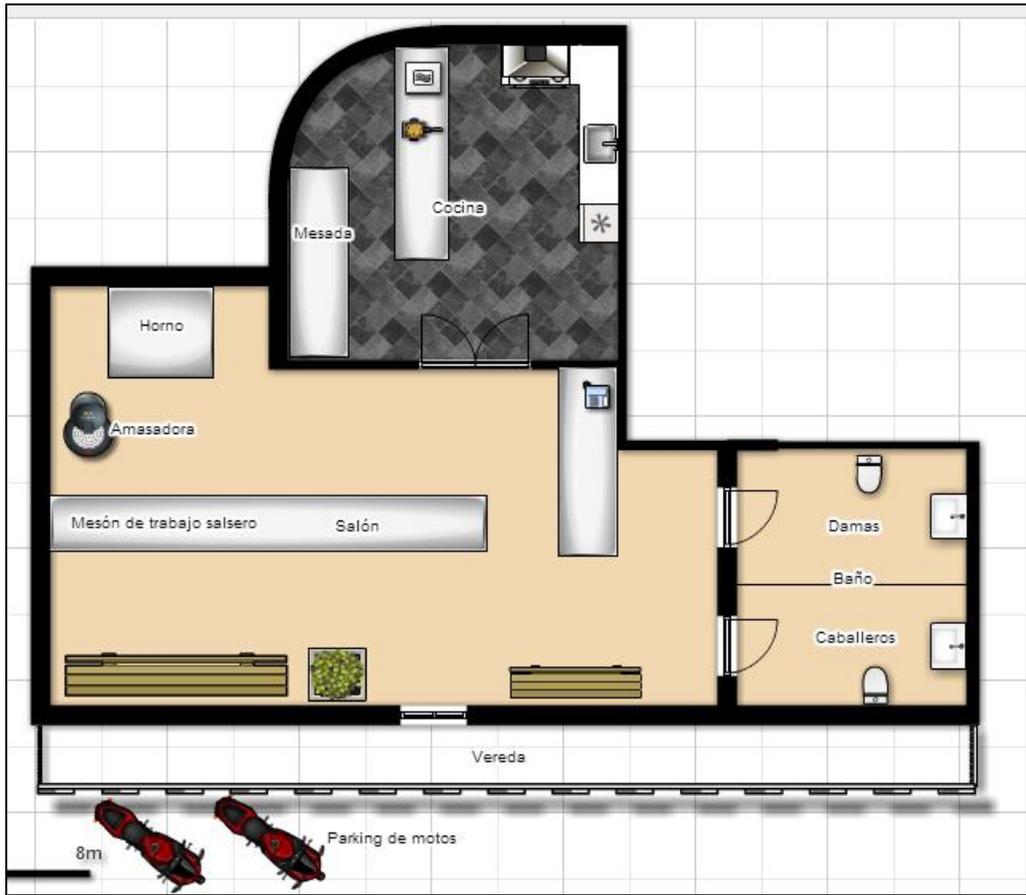


Figura N°16: Plano 2D del proyecto. Fuente: <http://www.floorplanner.com/demo#assets;q=cocina>

A continuación, un plano 3D mostrando las instalaciones del local:



Figura N°17: Plano 3D del proyecto. Fuente: <http://www.floorplanner.com/demo#assets;q=cocina>

### **3.4 Tecnología: equipamiento y maquinarias necesarias**

Se entiende a inversión en equipamiento a todas aquellas inversiones que permitan la operación normal de la planta de la empresa creada por el proyecto. Por ejemplo, maquinarias, herramientas, vehículos, mobiliario y equipos en general.

A continuación, algunas maquinarias que formarán parte de los activos del nuevo negocio:

#### **Para la fabricación de la pizza:**

- Amasadora industrial de 20 kg. (cantidad: 1)
- Picadora de carne (cantidad: 1)
- Estiradora de masa (cantidad: 1)
- Horno pizzeria industrial a gas (cantidad: 1)
- Cortadora de fiambres (cantidad: 1)
- Balanza doméstica (cantidad: 1)
- Mesón de Trabajo Salsero PS-300 (heladera y mesa de trabajo) (cantidad: 1)
- Rodillo cortador de pizza (Cantidad: 2)
- Pala de aluminio (cantidad: 1)
- Tablas de trabajo (cantidad: 6)
- Cuchillos profesionales
- Cubiertos varios
- Bowls varios
- Aceiteras

#### **Para el reparto a domicilio**

- Moto marca Gilera con cambios (Cantidad: 2)
- Caja plástica para reparto (Cantidad: 2)

Algunas fotos ilustrativas de las maquinarias necesarias para la puesta en marcha del proyecto:



*Mesón de Trabajo Salsero PS-300*



*Amasadora industrial de 20 kg*



*Estiradora de masa*



*Moto Gilera*

### **3.5 Proceso productivo**

El proceso de producción se define como la forma en que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología (combinación de mano de obra, maquinaria, métodos, procedimientos de operación, etcétera).

Los distintos tipos de procesos productivos pueden clasificarse en función de su flujo productivo o del tipo de producto, teniendo cada caso efectos distintos sobre el flujo de caja del proyecto.

En el caso de Pizza Quick, se seguirá una producción por órdenes ya que el producto se elabora con el pedido del cliente con excepción de las pre-pizzas que serán elaboradas durante la mañana ya que por el sistema de hornos utilizados, la base de la pizza debe estar pre-cocida.

#### **Proceso productivo para fabricación de la masa**

- Mezclar los ingredientes en la amasadora
- Poner en funcionamiento la amasadora
- Amasar hasta lograr una masa homogénea

- Quitar la masa de la amasadora
- Hacer pequeños bollos de 250 gramos de masa
- Dejar leudar los bollos durante 20 minutos
- Pasar cada bollo por la estiradora hasta obtener la pre-pizza
- Hornear

#### Proceso productivo para fabricación de la pizza

- Seleccionar una base (pre-pizza)
- Ensalsar
- Agregar los ingredientes de acuerdo al pedido
- Hornear durante 4 minutos
- Retirar del horno con la pala de aluminio
- Colocar directamente sobre las cajas abiertas
- Cortar

#### Proceso de embalaje y entrega

- Cerrar la caja
- Anexar comanda a la caja
- Entregar la caja al repartidor ó entregar el pedido al cliente (en el local)
- Entrega a domicilio

Sigue a continuación el flujo operativo de Pizza Quick integrando todos los procesos desde la fabricación hasta la entrega del producto final:

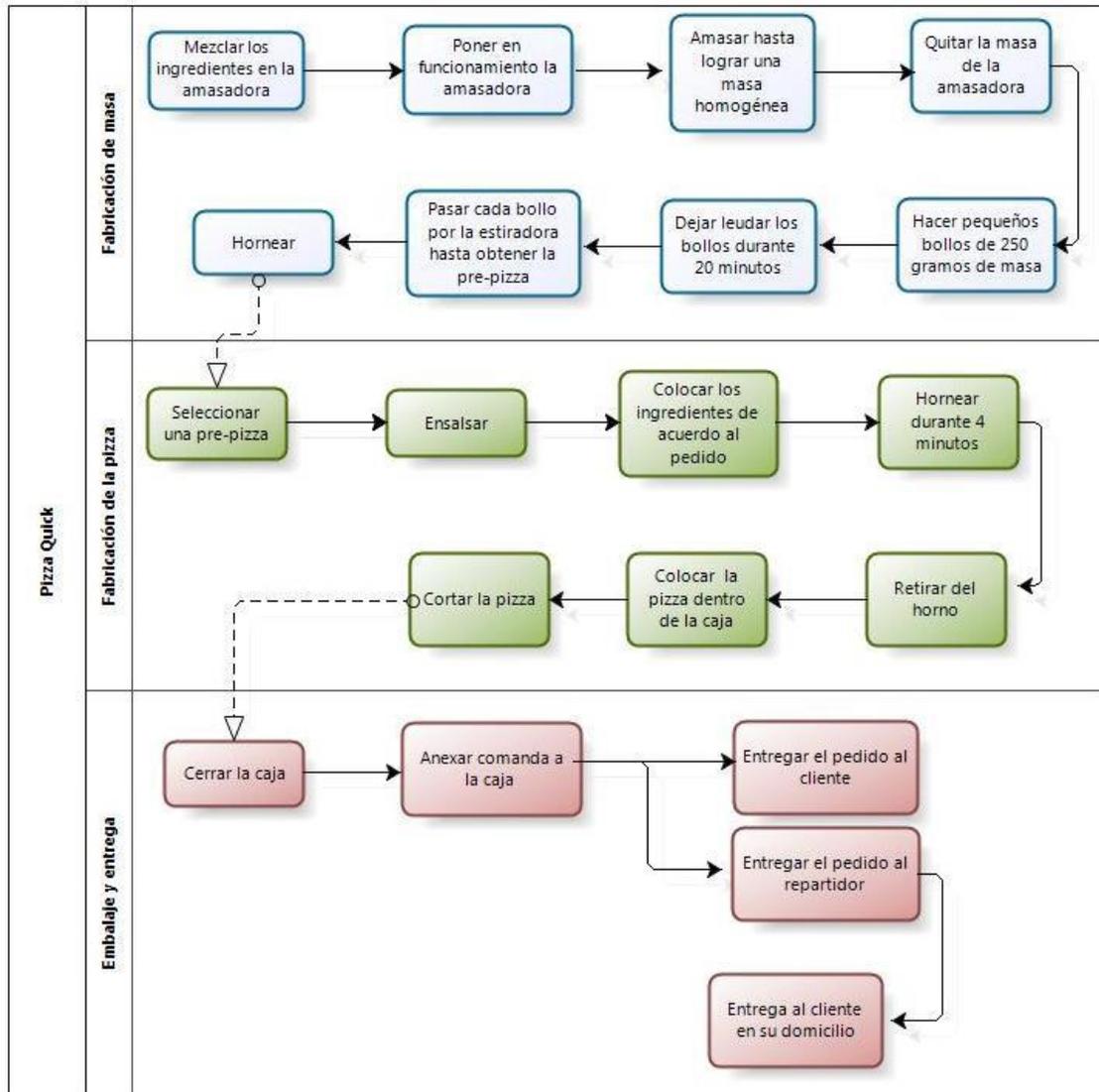


Figura N°18: Proceso productivo de Pizza Quick. Fuente: bigazi

# Capítulo IV

“Estudio económico-financiero del proyecto”

Este capítulo incorpora los conceptos y análisis económicos-financieros del proyecto comenzando con un detalle minucioso sobre las inversiones necesarias antes y durante el desarrollo del proyecto. Se presenta una estimación de los ingresos y egresos para dar lugar al Cuadro de Flujo de Fondos a partir del cual se evaluará si el proyecto resulta rentable en base a los distintos criterios de evaluación como el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Período de Recupero de la inversión. Finalmente se presentan conceptos teóricos sobre algunos aspectos macro-económicos como las políticas de fijación de precios y la elasticidad precio de la demanda.

## **4.1. Inversiones del proyecto**

### **4.1.1 Inversiones previas a la puesta en marcha**

Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto se pueden agrupar en tres tipos: **activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.**

Las inversiones en **activos fijos**, son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto.

En el caso de Pizza Quick, constituyen inversiones en activos fijos:

- Gastos por compras de maquinarias: picadora de carne, máquina para cortar fiambres, amasadora, estiradora, horno, balanza, mesón de trabajo, heladeras, entre otras maquinarias.
- Gastos por compra de vehículo para reparto: moto para el reparto a domicilio.
- Gastos de instalaciones: instalaciones eléctricas, telefónicas, de gas, etcétera.
- Gastos de ambientación: gastos asociados a la decoración del salón comercial.

Para el caso de los **activos intangibles**, que se definen como todas aquellas inversiones en servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, se pueden citar:

- Honorarios de un arquitecto por asesoramiento de ambientación en el local.
- Todos los gastos involucrados en los trámites municipales para obtener la habilitación municipal (timbrados, certificaciones, etcétera).
- Honorarios de la Contadora que llevará a cabo las inscripciones y habilitaciones municipales más la regularización de los empleados bajo relación de dependencia.
- Gastos de publicidad: folletos impresos con la variedad de las pizzas, gasto para colocar la publicidad de Pizza Quick en la parte trasera de los ómnibus urbanos de la ciudad y gasto para publicar el anuncio en las garitas del colectivo.

Las inversiones en **capital de trabajo** constituyen el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante su ciclo productivo, para una capacidad y ciclos determinados.<sup>(6)</sup>

Algunas inversiones en capital de trabajo:

- Materias primas suficientes para poner en marcha el proceso productivo y hacer las primeras pruebas de funcionamiento.
- Formación y capacitación del personal para alcanzar el ritmo de trabajo esperado.
- Elementos necesarios para el embalaje de las pizzas (cajas de cartón).
- Pago del primer mes de seguro para los repartidores en moto.
- Materiales para dar arranque a la actividad (utensillos de cocina, uniformes del personal, etcétera).
- Salarios y cargas sociales del personal al arranque del negocio cumplimentando con los artículos establecidos en la Ley de Contrato de Trabajo.

#### 4.1.2 Inversiones durante la operación

Luego de la apertura de Pizza Quick, será necesario contar con un calendario de inversiones donde conste cuáles serán las futuras erogaciones de dinero necesarias para mantener o mejorar la calidad del servicio prestado. Para el caso de Pizza Quick se tiene programado comprar una nueva moto destinada al reparto a domicilio después de verificar los resultados económicos del primer semestre de lanzado el proyecto.

#### 4.1.3 Inversiones de Pizza Quick

Sigue a continuación el detalle de inversiones de Pizza Quick. Los Activos Fijos se componen de las siguientes maquinarias y mobiliarios:

(6) **SAPAG CHAIN, Nassir – SAPAG CHAIN, Reinaldo:** “Preparación y evaluación de proyectos”. Mc Graw Hill. Cuarta Edición. Chile.

## Inventario de Inversiones



### Inversiones en Activos Fijos

Descripción	Cantidad	Valor Unitario (en pesos)	Valor Total (en pesos)
Amasadora industrial de 20 kg.	1	\$ 10.000	\$ 10.000
Picadora de carne	1	\$ 4.690	\$ 4.690
Estiradora de masa	1	\$ 6.000	\$ 6.000
Horno pizzero industrial a gas	1	\$ 18.000	\$ 18.000
Cortadora de fiambres	1	\$ 4.500	\$ 4.500
Balanza doméstica	1	\$ 100	\$ 100
Mesón de Trabajo Salsero PS-300 (heladera y mesa de trabajo)	1	\$ 22.000	\$ 22.000
Heladera industrial 4 puertas	1	\$ 6.000	\$ 6.000
Moto Gilera	1	\$ 5.600	\$ 5.600
Notebook	1	\$ 6.000	\$ 6.000
Sistema informático adaptado al rubro	1	\$ 600	\$ 600
Teléfono	1	\$ 450	\$ 450
<b>Total</b>			<b>\$ 83.940</b>

A continuación se presenta el listado de Activos Intangibles para el lanzamiento del proyecto:

## Inventario de Inversiones



### Inversiones en Activos Intangibles

Descripción	Cantidad	Valor Unitario (en pesos)	Valor Total (en pesos)
Honorario de arquitecto para decoración de salón comercial	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Honorarios de Contadora para inscripciones y alta de empleados	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Timbrados y certificaciones de documentación	1	\$ 400	\$ 400
Seguros de los repartidores	2	\$ 200	\$ 400
Gastos de publicidad	1	\$ 500	\$ 500
Gastos de instalaciones y montaje (eléctricas, telefónicas, de gas)	1	\$ 1.000	\$ 1.000
<b>Total</b>			<b>\$ 4.300</b>

Para dar comienzo al ciclo productivo, se deberá incurrir en una serie de inversiones en Capital de Trabajo que se detallan a continuación:

<u>Inventario de Inversiones</u>			
			
<u>Inversiones en Capital de Trabajo</u>			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario (en pesos)	Valor Total (en pesos)
Utensillos de cocina	1	\$ 2.330	\$ 2.330
Materiales de limpieza (escobas, secador, rejillas, detergentes, etcétera)	1	\$ 500	\$ 500
Alquiler del local comercial (primer mes)	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Mes de depósito en garantía	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Comisión inmobiliaria	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Salarios y cargas sociales (primer mes)	5	\$ 6.000	\$ 30.000
Cajas de cartón (embalaje)	500	\$ 2	\$ 1.000
Factureros y comanderos	1	\$ 500	\$ 500
Materias primas (harina, salsa de tomate, queso mozzarella, morrones, aceitunas, embutidos, entre otros) (1° compra)	1	\$ 7.000	\$ 7.000
Pago de servicios (primer mes)	1	\$ 3.000	\$ 3.000
Cascos para repartidores	2	\$ 350	\$ 700
Uniformes de trabajo (remeras, camperas, gorras)	5	\$ 250	\$ 1.250
Cajas plásticas para transportar los pedidos	2	\$ 150	\$ 300
Caja (efectivo)	1	\$ 1.000	\$ 1.000
<b>Total</b>			<b>\$ 62.580</b>

La Inversión Inicial necesaria para el desarrollo del proyecto asciende a \$ 150.820 siendo el mismo financiado con recursos propios. A continuación una tabla resumen con las inversiones del proyecto:

 <u>Inversiones</u>	<u>Totales</u>
<b>Inversiones en Activos Fijos</b>	<b>\$ 83.940</b>
<b>Inversiones en Activos Intangibles</b>	<b>\$ 4.300</b>
<b>Inversiones en Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 62.580</b>
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 150.820</b>

## 4.2 Ingresos estimados

Los ingresos son las estimaciones de dinero que se espera recibir por el normal funcionamiento del negocio. En el caso de Pizza Quick, los ingresos serán determinados en función a la cantidad de pizzas vendidas por el precio unitario. Los datos que se presentan a continuación son estimaciones en relación a las ventas del año 2012 en la sucursal de Alta Gracia (se estima una demanda similar):

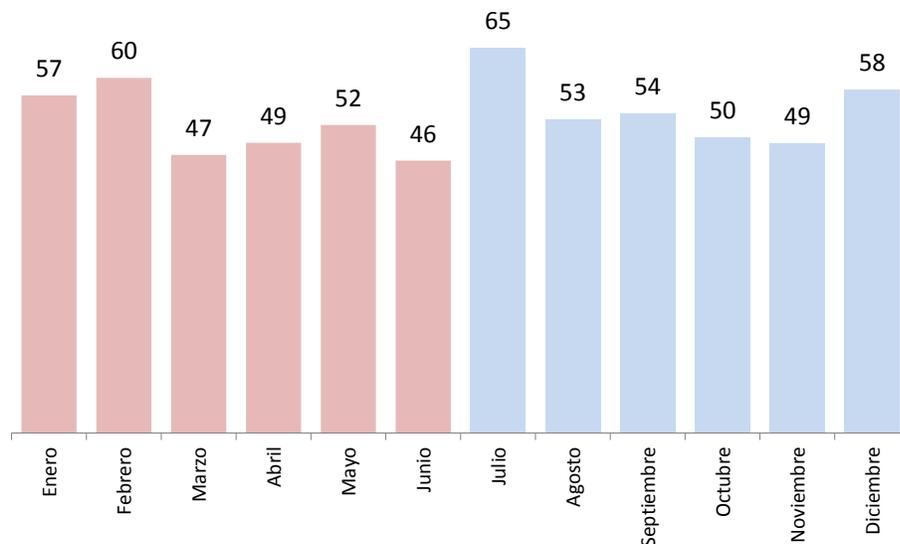
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cantidad de pizzas diarias (promedio)	57	60	47	49	52	46	65	53	54	50	49	58
Cantidad de pizzas (mensual)	1710	1800	1410	1470	1560	1380	1950	1590	1620	1500	1470	1740
Precio (promedio)	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Ingresos por ventas (mensuales)	\$ 85.500	\$ 90.000	\$ 70.500	\$ 73.500	\$ 78.000	\$ 69.000	\$ 117.000	\$ 95.400	\$ 97.200	\$ 90.000	\$ 88.200	\$ 104.400

En el cuadro anterior se muestran las cantidades de pizzas vendidas promedio por día, la cantidad de pizzas vendidas al mes y el precio promedio considerando el precio constante durante los seis primeros meses y un ajuste por inflación del 20% para los seis meses restantes.

El ingreso mensual promedio de Pizza Quick asciende a \$ 88.225 lo que significaría un ingreso de \$ 1.058.700.

A continuación algunos gráficos ilustrativos:

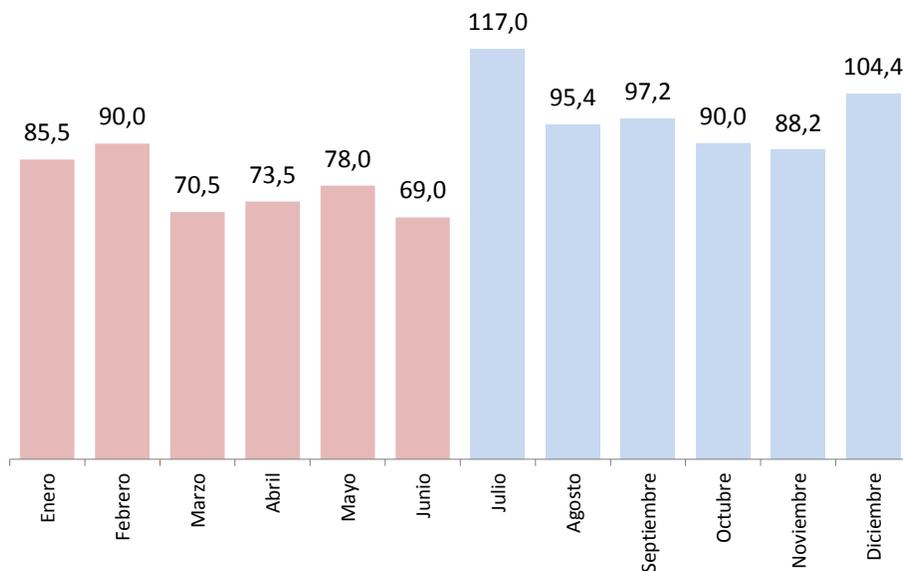
Gráfico 1: Cantidad de pizzas vendidas promedio (diarias)



Se observa en el Gráfico 1 dos etapas de análisis: en los primeros seis meses se mantiene el precio de venta de las pizzas y en el segundo semestre aumenta en un 20% como consecuencia de la

inflación. Este factor no refleja un impacto negativo en las ventas del período ya que se observa una tendencia de alza en la cantidad de pizzas vendidas.

Gráfico 2: Ventas mensuales en miles de pesos



El Gráfico 2 muestra las ventas mensuales siguiendo la ecuación de precio por cantidad, considerando el ajuste inflacionario en el segundo semestre.

#### 4.2.1 Políticas de precios

El precio fijado para el producto que se elaborará con el proyecto será determinante en el nivel de los ingresos que se obtengan, tanto por su monto propiamente dicho como por su impacto sobre el nivel de la cantidad vendida.

Los factores que deberían considerarse al establecer una estrategia de precios son:

- a) La demanda que establecerá un precio máximo posible;
- b) Los costos que definen el precio mínimo: los costos son factores determinantes para definir el precio de un producto. Este es un punto importante y crítico para el sector gastronómico ya que se encuentra directamente afectado por el proceso inflacionario que sufre hoy el país. El costo de la materia prima aumenta semanalmente (la harina por ejemplo) no pudiendo transferir ese aumento en el precio final de las pizzas en el mismo período de tiempo. La empresa tiene una política de

aumento de precios en forma semestral lo cual la obliga a llevar un estricto control sobre los costos del período.

c) Los factores competitivos, que definirán una variabilidad para subir o bajar los precios: existe un gran número de competidores observando los comportamientos de sus rivales para ganar cuota de mercado a partir de la variable “precio”. Pizza Quick entrará al mercado con precios competitivos al nivel de sus competidores.

d) Las restricciones del precio, ya sean externas a la empresa, como regulaciones gubernamentales o internas, como exigencias de rentabilidad mínima. No existen reglamentaciones gubernamentales limitando un precio mínimo para esta actividad pero sí la política interna de ajustar los precios en forma semestral.

### **4.3 Egresos estimados**

Siguen a continuación los egresos estimados mensuales de Pizza Quick:

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
Alquiler del local	-	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	55.000
Materias primas	-	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	244.000
Cajas de cartón (embalaje)	-	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	22.000
Artículos de limpieza	-	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.200
Honorarios Contadora	-	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5.500
Seguros del personal (repartidores)	-	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1.760
Salarios y Cargas Sociales	-	22.000	22.000	22.000	22.000	33.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	33.000	264.000
Energía eléctrica	-	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	18.700
Gas Natural	-	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.650
Agua	-	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.100
Gastos de telefonía	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Impuestos Nacionales - IVA	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Impuestos Provinciales - IIBB	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	15.600
Impuestos Municipales (Tasa de Comercio e Industria)	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	4.920
Service y combustible para las motos	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Seguro del vehículo	-	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.200
<b>TOTAL EGRESOS MENSUALES</b>	<b>4.110</b>	<b>56.120</b>	<b>56.120</b>	<b>56.120</b>	<b>56.120</b>	<b>67.120</b>	<b>60.120</b>	<b>60.120</b>	<b>60.120</b>	<b>60.120</b>	<b>60.120</b>	<b>71.120</b>	<b>667.430</b>

Los egresos estimados mensuales promedio de Pizza Quick ascienden a \$ 55.619 lo que significaría un total de \$ 667.428 de egresos al año.

Con respecto a las materias primas se considera también un factor de ajuste por inflación del 20% a partir del mes de Julio ya que se considera al sector gastronómico como uno de los más afectados por este fenómeno económico de nuestro país.

Dentro de Salarios y Cargas Sociales se considera el salario de las cinco personas integrantes del negocio más las cargas sociales que pagará el empleador, integrando el Sueldo Anual Complementario que se pagará al 30 de Junio y 31 de Diciembre de cada año.

#### **4.4 Flujos Netos de Caja Proyectados**

El flujo de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos:

**a) Egresos iniciales de fondos:** corresponden al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto.

**b) Ingresos y egresos de operación:** constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja.

**c) Momento en que ocurren los ingresos y egresos:** depende de las características de cada proyecto. Si el proyecto tiene una vida útil esperada posible de prever y si no es de larga duración, lo más conveniente es construir un flujo en ese número de años. Para el caso de Pizza Quick, se considera un horizonte económico de la inversión de 5 años.

**d) Valor de desecho o salvamento del proyecto;**

Para determinar los flujos netos de caja se tuvieron en cuenta los ingresos y egresos expuestos en los cuadros anteriores más los ítems que se detallan a continuación:

- **Depreciaciones:** conocidas como gastos no desembolsables, se tienen en cuenta para reducir el ingreso gravable y de esta manera el impuesto pagadero por las utilidades del negocio.

A continuación, se presenta el cuadro de depreciaciones de Pizza Quick:

Bien	Valor de Incorporación	Vida Útil Estimada	Dep. Periodo I	Dep. Periodo II	Dep. Periodo III	Dep. Periodo IV	Dep. Periodo V
Amasadora industrial de 20 kg.	\$ 10.000	5	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Picadora de carne	\$ 4.690	5	\$ 938	\$ 938	\$ 938	\$ 938	\$ 938
Estiradora de masa	\$ 6.000	5	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Horno pizzero industrial	\$ 18.000	5	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Cortadora de fiambres	\$ 4.500	5	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
Mesón de Trabajo Salsero	\$ 22.000	5	\$ 4.400	\$ 4.400	\$ 4.400	\$ 4.400	\$ 4.400
Heladera industrial 4 puertas	\$ 6.000	5	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Moto Gilera	\$ 5.600	5	\$ 1.120	\$ 1.120	\$ 1.120	\$ 1.120	\$ 1.120
Notebook	\$ 6.000	5	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Sistema informático	\$ 600	5	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Incorporación Moto (2° semestre)	\$ 5.600	5	\$ 560	\$ 1.120	\$ 1.120	\$ 1.120	\$ 1.120
<b>TOTALES</b>			<b>\$ 17.238</b>	<b>\$ 17.798</b>	<b>\$ 17.798</b>	<b>\$ 17.798</b>	<b>\$ 17.798</b>

- **Inversiones durante la operación:** a los seis meses de lanzado el proyecto, se planificó la compra de una moto para mejorar el servicio dada la tendencia en alta de la cantidad de pizzas vendidas promedio. El valor de la moto es de \$5600 y se estima su compra en el mes de Julio.

#### **4.5 Cuadro de Fluir de Fondos**

La construcción del flujo de fondos constituye uno de los elementos más importantes en el estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en estos flujos se determinen.

El mismo se construye a fin de considerar un panorama de la posible evolución de los ingresos y egresos que generará el proyecto para cada periodo evaluado.

Su cálculo generalmente se desarrolla a partir de distintas fuentes de información, supuestos y proyecciones. La forma más común de elaborar un cuadro de flujo de fondos es mediante la diferencia de Ingresos y Egresos.

La elección de alguna otra metodología dependerá de la forma en que se disponga de la información y de las preferencias y comodidad de cada uno.

Los elementos que básicamente componen todo flujo de fondos son; los ingresos y egresos por operaciones y el momento en que estos ingresos y egresos ocurren.

Se expone a continuación el Cuadro de Flujo de Fondos de Pizza Quick:

Conceptos	Inversión Inicial	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por Ventas		\$ 1.058.700	\$ 1.058.700	\$ 1.058.700	\$ 1.058.700	\$ 1.058.700
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>\$ 1.058.700</b>				
<b>EGRESOS</b>						
Alquiler del local		\$ 55.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Materias primas		\$ 244.000	\$ 264.000	\$ 264.000	\$ 264.000	\$ 264.000
Cajas de cartón (embalaje)		\$ 22.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Artículos de limpieza		\$ 2.200	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
Honorarios Contadora		\$ 5.500	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Seguros del personal		\$ 1.760	\$ 1.920	\$ 1.920	\$ 1.920	\$ 1.920
Salarios y Cargas Sociales		\$ 264.000	\$ 286.000	\$ 286.000	\$ 286.000	\$ 286.000
Energía eléctrica		\$ 18.700	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ 20.400
Gas Natural		\$ 1.650	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800
Agua		\$ 1.100	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Gastos de telefonía		\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Tasa de Comercio e Indus.		\$ 4.920	\$ 4.920	\$ 4.920	\$ 4.920	\$ 4.920
IVA		\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
IIBB		\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600
Service y combustible		\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Seguro del/los vehículo/s		\$ 2.200	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
Depreciaciones		<b>\$ 17.238</b>	<b>\$ 17.798</b>	<b>\$ 17.798</b>	<b>\$ 17.798</b>	<b>\$ 17.798</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ -150.820</b>	<b>\$ 684.668</b>	<b>\$ 737.238</b>	<b>\$ 737.238</b>	<b>\$ 737.238</b>	<b>\$ 737.238</b>
<b>Utilidad antes de Imp</b>		<b>\$ 374.032</b>	<b>\$ 321.462</b>	<b>\$ 321.462</b>	<b>\$ 321.462</b>	<b>\$ 321.462</b>
Impuesto a las Gcias. 35 %		\$ 130.911	\$ 112.512	\$ 112.512	\$ 112.512	\$ 112.512
<b>Utilidad Dps de Imp.</b>		<b>\$ 243.121</b>	<b>\$ 208.950</b>	<b>\$ 208.950</b>	<b>\$ 208.950</b>	<b>\$ 208.950</b>
Inversión por Reemplazo		\$ 5.600				
<b>+ Depreciación</b>		<b>\$ 17.238</b>	<b>\$ 17.798</b>	<b>\$ 17.798</b>	<b>\$ 17.798</b>	<b>\$ 17.798</b>
<b>Flujo Neto de Caja</b>		<b>\$ 254.759</b>	<b>\$ 226.748</b>	<b>\$ 226.748</b>	<b>\$ 226.748</b>	<b>\$ 226.748</b>

## 4.6 Criterios de evaluación de proyectos

En esta instancia se medirá la rentabilidad del proyecto mediante los tres criterios de medición:

- \* Valor Actual Neto
- \* Tasa Interna de Retorno
- \* Período de recupero de la inversión

### 4.6.1 Criterio del Valor Actual Neto

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

En VAN puede tener un resultado igual a cero, indicando que el proyecto renta justo lo que el inversionista exige a la inversión.

$$VPN = -FNC_0 + \frac{FNC_1}{(1+K)} + \frac{FNC_2}{(1+K)^2} + \frac{FNC_3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+K)^n}$$

En donde,

- $FNC_0$ , representa la inversión inicial.
- $FNC_1$ , representa los flujos de fondos en el momento 1.
- $K$ , representa la tasa de interés o tasa de costo del capital.

La tasa de costo de capital empleada para el proyecto es de 0,22 y surge del valor promedio actual ofrecido por bancos y entidades financieras del mercado.

De esta forma los distintos valores que pueden resultar del cálculo anterior indicarán la viabilidad o no del proyecto bajo análisis.

- Si el VPN es *positivo* se considera como aceptable el proyecto, esto es así porque contribuirá a lograr un aumento del capital de la empresa en la misma magnitud.

- Si el VPN es *negativo*, el proyecto no es aceptable ya que provocará una disminución del capital de la empresa.
- Si el VP es Nulo no aumentará ni disminuirá el capital de la empresa, por lo tanto el proyecto es indiferente. Si el proyecto se lleva a cabo, es porque se han priorizado otros aspectos.

**Ventajas:**

- 1) Considera en el análisis todos los flujos netos de caja, como así también sus vencimientos, al corresponder a distintas épocas se los debe homogeneizar, trayéndolos a un mismo momento del tiempo.
- 2) Considera el valor tiempo del dinero.
- 3) Independientemente de la estructura de flujos de fondos utilizado, su resultado es único.
- 4) Proporciona la magnitud de la contribución al capital del inversor.

**Desventajas:**

- 1) La dificultad para determinar la tasa del costo de capital.
- 2) El VPN mide la rentabilidad en valor absoluto, ya que depende de la inversión inicial; por lo tanto si se deben comparar proyectos con distinta inversión inicial se debe relativizar el VPN, a fin de obtenerlo por cada unidad de capital invertido.
- 3) El VPN depende del horizonte económico de la inversión; por lo tanto si se deben comparar proyectos con distinta duración, se debe relativizar el VPN a fin de obtenerlo para cada año.
- 4) La mayor dificultad es el supuesto de que los flujos netos de caja positivos son reinvertidos a la tasa de costo de capital, y que los flujos netos de caja negativos son financiados con la misma tasa.

**4.6.1.1 Cálculo de la VAN para el Proyecto Pizza Quick**

Para el cálculo de la VAN se tiene en cuenta una Tasa de Descuento del 22%.

$$VAN = -150.820 + \frac{254.759}{(1 + 0,22)} + \frac{226.748}{(1 + 0,22)^2} + \frac{226.748}{(1 + 0,22)^3} + \frac{226.748}{(1 + 0,22)^4} + \frac{226.748}{(1 + 0,22)^5}$$

VAN = \$ 521.464,42

Según lo analizado en base al cálculo del Valor Presente Neto el proyecto es aceptable, ya que la VAN > 0 (cero).

#### 4.6.2 Criterio de la Tasa Interna de Retorno

El criterio de la Tasa Interna de Retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.

La TIR, es el tipo de descuento que hace que el VPN (valor actual o presente neto) sea igual a cero, es decir, el tipo de descuento que iguala el valor actual de los flujos de entrada (positivos) con el flujo de salida inicial y otros flujos negativos actualizados de un proyecto de inversión.

En el análisis de inversiones, para que un proyecto se considere rentable, su TIR debe ser superior al costo del capital empleado.

La TIR es una tasa que surge de la relación entre la inversión inicial y los flujos netos de caja. Se la simboliza como  $r$ . También se la define como el rendimiento de una unidad de capital invertido en una unidad de tiempo.

Para su cálculo se emplea la siguiente fórmula:

$$0 = -FNC_0 + \frac{FNC_1}{1+TIR} + \frac{FNC_2}{(1+TIR)^2} + \frac{FNC_3}{(1+TIR)^3} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+TIR)^n}$$

Donde:

-  $TIR$ , es la tasa de retorno de la inversión.

-  $FNC_0$ , es el valor de la inversión inicial

-  $FNC_{1-2-n}$ , es el valor neto de los distintos flujos de caja

Para evaluar el proyecto en base al cálculo de la *TIR*, se debe considerar:

- Si la *TIR* es *mayor* que la tasa de costo de capital, entonces el rendimiento supera al costo del capital invertido, por lo tanto el proyecto es rentable. La inversión aporta dinero para solventar el proyecto y además suministra al empresario una utilidad, por lo tanto el proyecto es rentable.
- Si la *TIR* es *menor* que la tasa de costo de capital, entonces el rendimiento no alcanza a cubrir el costo del capital invertido, por lo tanto el proyecto no es rentable.
- Si la *TIR* es *igual* a la tasa de costo de capital, entonces se cubre exactamente el capital invertido, por lo tanto el proyecto es indiferente.

A su vez este método de análisis presenta ciertas ventajas y desventajas, entre las que se pueden mencionar:

#### **Ventajas:**

- a. Tiene en cuenta todos los flujos netos de caja, como así también su oportunidad; al corresponder a distintas épocas de deben medir en un mismo momento del tiempo.
- b. La *TIR* mide la rentabilidad en términos relativos, por unidad de capital invertido y por unidad de tiempo.
- c. Es la verdadera tasa de rentabilidad del proyecto.

#### **Desventajas:**

- a) Una de sus principales desventajas la constituye la inconsistencia de la tasa ya que cuando los *FNC* son todos positivos existe una única *TIR*, en cambio si existen algunos flujos negativos, puede existir más de una *TIR*, o sea que la *TIR* es inconsistente.
- b) Puede llevar a la toma de decisiones incorrectas cuando se está evaluando proyectos que son mutuamente excluyentes.

#### 4.6.2.1 Cálculo de la TIR para el Proyecto Pizza Quick

Sigue la fórmula de cálculo de la TIR para el proyecto:

$$0 = -150.820 + \frac{254.759}{1 + \text{TIR}} + \frac{226.748}{(1 + \text{TIR})^2} + \frac{226.748}{(1 + \text{TIR})^3} + \frac{226.748}{(1 + \text{TIR})^4} + \frac{226.748}{(1 + \text{TIR})^5}$$

**TIR = 161% ; 1,61 anual**

**k = 0,22 < TIR = 1,61**

**La TIR es mayor que la tasa de costo del capital, por lo tanto el rendimiento supera al costo del capital invertido. El proyecto es rentable**

#### 4.6.3 Período de recuperación de la inversión

El período de recupero es otro criterio muy utilizado para la evaluación de proyectos mediante el cual se determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial. Si los flujos fuesen idénticos y constantes en cada período, el período de recupero es igual a la inversión inicial sobre los beneficios netos. Si el flujo neto difiere entre períodos, el cálculo se realiza determinando por suma acumulada el número de períodos que se requiere para recuperar la inversión.

Mediante este criterio, el proyecto es conveniente cuando el período de recupero es menor que el horizonte económico de la inversión, dado que se recupera la inversión inicial antes de finalizado el plazo total.

Para el cálculo del mismo se utiliza la siguiente fórmula:

$$PR = r + \frac{-FNC_0 + FNC_r^*}{FNC_{r+1} \cdot v^{r+1}} ; \quad v = \frac{1}{1 + K}$$

En el cual:

$FNC_r^*$ : es la suma de los flujos netos de caja actualizados que no superan a la inversión inicial.

$FNC_{r+1} \cdot v^{r+1}$ , es el flujo neto de caja correspondiente al periodo entero siguiente (r+1).

De esta forma para la consideración de su valor tendremos en cuenta las siguientes alternativas:

**Si el PR es menor** que el horizonte económico, quiere decir que la inversión inicial se recupera antes del plazo total, por lo tanto el proyecto es aceptable. Mientras menor sea el PR, mayor liquidez proporcionará el proyecto y será más conveniente.

**Si el PR es mayor** que el horizonte económico, la inversión inicial no se recupera antes del plazo total, por lo tanto el proyecto no es aceptable.

**Si el PR es igual** que el horizonte económico, entonces el proyecto es indiferente.

Cualidades del método:

Entre su principal ventaja se encuentra la posibilidad que el mismo brinda de conocer en qué momento se recuperara la inversión inicial.

Entre sus desventajas se pueden mencionar:

- a- Periodicidad de los flujos de efectivo dentro del periodo de recupero; el problema de este método es que no tiene en cuenta la periodicidad de los flujos de efectivo dentro de dicho periodo.
  
- b- Pagos después del periodo de recupero, otro problema asociado a este método es que se ignora todos los flujos de efectivo que pueden ocurrir después del periodo considerado
  
- c- Estándar arbitrario para la selección del periodo de recupero, este problema se basa en que no existe una guía comparable para elegir cual es el periodo de recupero adecuado, por lo cual la elección es arbitraria.

A modo de conclusión del método expuesto debe mencionarse que este criterio debe utilizarse como complemento de otros y no debe ser la única herramienta de decisión a considerar.

#### 4.6.3.1 Cálculo del PR para el Proyecto Pizza Quick

A continuación, el cálculo del Período de Recupero de la inversión para el proyecto:

$$PRI = \frac{a + (b - c)}{d}$$

Donde:

a = año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de Efectivo del año en el que se recupera la inversión.

<i>Período</i>	<i>FNC</i>	<i>FNct.V</i>	<i>Sumatoria</i>
1	254.759	208.819	208.819
2	226.748	185.859	394.678
3	226.748	185.859	580.537
4	226.748	185.859	766.396
5	226.748	185.859	952.255

$$PR = \frac{150.820}{\frac{254.759}{(1 + 0,22)}}$$

$$PR = 150.820/208.819 = 0,72 \text{ años} \rightarrow 8,64 \text{ meses (9 meses)}$$

**La inversión inicial se recupera en 9 meses, el proyecto es aceptable.**

#### 4.7 Beneficios del proyecto

Además de los ingresos directos ocasionados por la venta del producto que generaría el proyecto, existe una serie de otros beneficios que deberán incluirse en un flujo de caja para determinar su rentabilidad de la forma más precisa posible.

Para ser consistente con lo señalado en el balance de maquinarias y en el calendario de inversiones de reemplazo, deberá considerarse como un tipo adicional de ingreso la posibilidad de la venta de los activos que se reemplazarán.

Otro ingreso que podría identificarse en muchos proyectos es el ocasionado por la venta de sub-productos o desechos.

En el caso de Pizza Quick se evaluará en una segunda instancia del proyecto, la posibilidad de fabricar pre-pizzas y panes saborizados con una marca alternativa para ser revendidas en bares y restaurantes de la zona. De esta manera, se aprovecharían mejor los costos fijos del negocio (alquiler por ejemplo) logrando un impacto significativo en los beneficios del negocio.

#### **4.7.1 Análisis de rentabilidad para la fijación de precios**

El resultado de un negocio se deduce de la diferencia entre los ingresos y los costos totales asociados a una inversión.

El precio a cobrar debiera ser el que permite cubrir la totalidad de los costos de operación (fijos y variables, de administración, fabricación y ventas, entre otros), otorgar la rentabilidad exigida sobre la inversión y recuperar la pérdida de valor de los activos por su uso.

Para calcular los ingresos estimados del proyecto, se tomó el precio promedio de \$50 para los seis primeros meses del año y se incrementó en un 20% por efecto inflacionario para los meses restantes. Este valor de referencia surge de la sumatoria de los costos de operación unitarios más un margen unitario de ganancia de 130% (se tomaron en cuenta los valores actuales de ambas sucursales).

## Conclusión

En el contexto económico actual en el que se encuentra nuestro país no resulta nada fácil definir el destino de los ahorros. Un contexto en permanente cambio con fuertes políticas económicas coyunturales genera un ambiente de incertidumbre en los posibles inversores donde la decisión de invertir se hace cada vez más difícil.

Para el caso de Pizza Quick, se analizó la factibilidad de abrir una nueva sucursal en la ciudad de Córdoba estudiando en profundidad el sector gastronómico de la zona y sus distintos ambientes:

- El ambiente económico, altamente favorable por el nivel de ingresos de los estudiantes de Nueva Córdoba quienes en su gran mayoría dependen económicamente de sus padres hasta terminar su carrera universitaria. Vivir en Nueva Córdoba exige a los estudiantes a adaptarse a un costoso nivel de vida.
- El ambiente legal que si bien exigente, no presenta mayores dificultades para la apertura del local. Existen dos ordenanzas que rigen la actividad gastronómica en la ciudad de Córdoba: Ordenanza N° 11683 que tiene por objeto regular las condiciones de habilitación y funcionamiento de todo establecimiento gastronómico y la Ordenanza N° 10858 que regula los “servicios de reparto a domicilio”.
- El ambiente tecnológico que ofrece una gran diversidad de maquinarias gastronómicas sofisticadas, lo cual no resulta de gran importancia para Pizza Quick ya que el objetivo fundamental es fabricar un producto artesanal.

El estudio se basó también en estimar los ingresos y egresos futuros para determinar los Flujos Netos de Caja a partir de los cuales se calculó el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Período de Recupero de la inversión obteniendo los siguientes resultados:

Valor Actual Neto = \$ 521.464,42

Tasa Interna de Retorno = 1,46 ( $k = 0,22 < TIR = 1,46$ )

Período de Recupero de la inversión = 8,64 meses (9 meses)

Según estos resultados, el proyecto **SE ACEPTA** ya que demuestra su rentabilidad con un Valor Actual Neto mayor a cero, una Tasa Interna de Retorno mayor a la Tasa de Costo del Capital y un período de recuperación de la inversión de 9 meses.

La implementación del proyecto resulta económicamente favorable para el inversor superando ampliamente los objetivos esperados. La apertura de esta sucursal le permite a la empresa aproximarse a su próximo objetivo: lograr la franquicia de la marca estandarizando procesos y adaptándose al continuo y dinámico entorno del cual forma parte.

## **Bibliografía consultada**

**ALVAREZ, Héctor F:** “Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo”. Ediciones Eudecor. Tercera Edición. Argentina, Agosto 2003.

**CLERI, Carlos:** “El libro de las PYMES”. Ediciones Granica. Primera Edición. Buenos Aires, Marzo 2012.

**MUSTAFA, Cristina Miriam:** “Finanzas”. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, 2003.

**ROBBINS, S & COULTER, M:** “Administración”. Prentice Hall. Sexta Edición. México 2000.

**SAPAG CHAIN, Nassir – SAPAG CHAIN, Reinaldo:** “Preparación y evaluación de proyectos”. Mc Graw Hill. Cuarta Edición. Chile.

## **Páginas WEB consultadas**

<http://mapadelivery.com/historia-del-delivery-en-argentina/>

<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>

<http://www.turismoencordoba.net/inversiones.pdf>

<http://ww.floorplanner.com/demo#assets;q=cocina>

<http://www.espaciogastronomico.com.ar>

<http://www.cordoba.gov.ar>

<http://www.circulo.in.com/nueva-cordoba>

<http://www.infobae.com/notas/>

<http://decomidasybebidas.com.ar/argentina-pizza-vs-asado/>

<http://www.guiaakta.com/site/zonas.html>

# **ANEXOS**

ANEXO I  
ORDENANZA N° 11683

Regula las condiciones especiales de habilitación y funcionamiento de todo establecimiento gastronómico (Bares). Deroga la Ordenanza N° 4123.

EL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA SANCIONA CON FUERZA DE ORDENANZA:

Objeto

Art. 1º.- LA presente Ordenanza tiene por Objeto regular las condiciones especiales de habilitación y funcionamiento de todo establecimiento gastronómico.

Definición

Art. 2º.- ENTIÉNDESE por establecimiento gastronómico aquel donde se expenden y/o elaboran bebidas y alimentos listos para el consumo, ya sea en el propio establecimiento, en otro y/o su reparto a domicilio.

Autoridad de Aplicación

Art. 3º.- ESTABLÉCESE que la Dirección de Habilitación de Negocios de la Municipalidad de Córdoba, o la dependencia que en el futuro la reemplace, es la Autoridad de Aplicación de la presente Ordenanza.

Habilitación

Art. 4º.- LA habilitación para funcionar como establecimiento gastronómico, es otorgada por la Autoridad de Aplicación siempre que el establecimiento y el titular cumplan con las condiciones establecidas en la presente Ordenanza. La Habilitación se extenderá por un plazo de cinco (5) años. La Autoridad de Aplicación tendrá un plazo máximo de treinta (30) días para resolver la Habilitación requerida. El incumplimiento por el requirente de uno o varios de los requisitos exigidos, renueva el plazo establecido para que la autoridad se expida.

Cuando en el establecimiento gastronómico ya habilitado, se produzcan cambios, a saber:

a) titularidad: El nuevo titular debe cumplir todos los requisitos establecidos en el artículo 5º apartado), de la presente ordenanza dentro de los treinta (30) días de la transferencia, manteniéndose el plazo de la habilitación ya otorgada.

b) domicilio: El cambio de domicilio del establecimiento gastronómico hará perder la vigencia de la habilitación, debiendo iniciar trámite de habilitación del nuevo establecimiento.

c) rubros: El titular del establecimiento gastronómico debe iniciar el trámite de habilitación del o de los nuevos rubros, manteniéndose para estos el plazo de la Habilitación ya otorgado.

d) mejoras edilicias: El titular del establecimiento gastronómico debe iniciar trámite de habilitación de las mejoras propuestas, manteniéndose el plazo de la habilitación ya otorgado.

### Requisitos

Art. 5º.- Los establecimientos gastronómicos que procuren su habilitación, deben cumplimentar los requisitos y condiciones de infraestructura, seguridad, higiene y titularidad, que a continuación se detallan:

a) de Infraestructura:

1. Cumplimentar con las disposiciones establecidas en las Ordenanzas N° 9387 (Código de Edificación) y sus modificatorias, 8060, 8256, en la Ley Nacional de Discapacidad, N° 24.901 y Código Alimentario Nacional, Ordenanza N° 8144 de Habilitación de Negocios.

2. Presentar final de obra para la actividad a desarrollar y para lo cual solicita Habilitación.

3. Contar con frente o aberturas vidriadas transparentes, de manera que permita la visualización del desarrollo de la actividad desde el exterior hacia el interior y viceversa.-

b) de Seguridad: los requisitos de seguridad, además del cumplimiento de la normativa sobre Higiene y Seguridad del Trabajo, establecido en la Ley Nacional N° 19.587 - de Higiene y Seguridad en el Trabajo – y su Decreto Reglamentario N° 351/79, son:

1. Certificado de cumplimiento de las medidas de seguridad contra incendios emitido por la Dirección de Protección Humana. Aquellos locales con superficie de más de 100 Mts.2., deberán acreditar haber iniciado el trámite en la Dirección de Bomberos y presentar certificado de Bomberos de la Provincia de Córdoba.

2. Presentación de Plan de emergencia y de evacuación implantado con definición de roles, fijación de responsabilidades con nombre y apellido, DNI y la firma de los integrantes de los Grupos o Brigadas de Emergencias, avalado por graduado universitario con título de grado en Ingeniería o

Especialista en Higiene y Seguridad, con acreditación de matrícula vigente. Este requisito es exigible sólo para aquellos establecimientos que superen los cien (100) metros cuadrados de superficie total.3. Presentar croquis del establecimiento comercial con disposición del mobiliario, salidas de emergencias, aberturas hacia el exterior y descripción de las habitaciones y sanitarios según el final de obra aprobado.

4. La capacidad máxima habilitada deberá ser exhibida mediante un cartel al ingreso y en lugar visible para el público.

5. La instalación de luces de emergencia autónomas en distintos espacios para iluminar las vías y medios de escape ante los cortes de energía eléctrica.

6. Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil que cubra los daños que eventualmente se pudieren ocasionar al público asistente y terceros en general, la que deberá tener vigencia durante la totalidad del período de habilitación. La suma asegurada dependerá de la capacidad y características del establecimiento conforme a la reglamentación de la presente.

7. Certificado de cobertura médico asistencial de emergencia, en la modalidad área protegida.

c) de higiene:

1. Cumplimentar con todos los requisitos y medidas bromatológicas, de conservación de alimentos y de higiene establecidas en las Ordenanzas N° 8144, 9135, y 10.750.

2. Acreditar desinfección, desinsectación y desratización de las instalaciones, mediante certificado vigente, expedido por empresas habilitadas, y en los plazos que establezca el Departamento Ejecutivo Municipal.

3. Debe el personal vestir indumentaria en perfecto estado de presentación e higiene.

4. Colocación de ceniceros en el ingreso a los establecimientos según lo determinado por vía reglamentaria.

5. El establecimiento puede contar con música funcional que no supere los 85 decibeles medidos dentro del local, debiendo cumplimentar con la Ordenanza de Ruidos – Ordenanza N° 8167 o la que la reemplace - en las mediciones desde el exterior.

d) de titularidad: Las personas físicas y los representantes de las personas jurídicas que sean titulares deben presentar:

1. Documento Nacional de Identidad del o los peticionantes.

2. Declaración de domicilio real y constitución de domicilio legal dentro del ejido urbano de la Ciudad de Córdoba de la persona física y de los representantes legales de las personas jurídicas.

3. Teléfono fijo y/o móvil.

4. Denominación comercial o nombre de fantasía del establecimiento.

5. Declaración Jurada, en caso de haberse desarrollado actividad similar, especificando la misma, el lugar donde fue realizada, su fecha de inicio y culminación y las razones del cese.
6. Constancia de Inscripción de la actividad por ante la Dirección General de Recursos Tributarios del Municipio y libre deuda del o los peticionantes con respecto a otras obligaciones tributarias con la Comuna.
7. Fotocopia de inscripción ante la A.F.I.P. (Administración Federal de Ingresos Públicos)
8. Certificado de Antecedentes Penales expedido por la autoridad policial, Certificado del Registro Nacional de Reincidencia e informe de la Justicia Administrativa Municipal de Faltas los cuales deberán nuevamente acompañarse en caso de renovación de la habilitación.
9. Cuando se trate de Personas Jurídicas: Razón Social debiendo acreditar personería, acompañando contrato, estatutos sociales, con sus modificatorias si existieren, último directorio inscripto en el Registro Público de Comercio y cumplimentar todos los directores administradores gerentes y síndicos con la presentación prevista en el punto 8, del inciso d) del presente artículo.
10. Cuando se trate de Sociedades de Hecho o Irregulares, Nombres y Apellidos de los Socios, agregándose Declaración Jurada firmada por todos los socios sobre su participación en el capital del negocio, como así también cumplimentar con la presentación prevista en el punto 8, del inciso d) del presente artículo.-----

### Habilitación Provisoria

Art. 6º.- En caso que el administrado haya cumplimentado todos los requisitos exigidos para la habilitación, con excepción del Certificado Final de Obra y/o Certificado de Bomberos y contando con el informe favorable de las áreas técnicas pertinentes del Departamento Ejecutivo Municipal; la Dirección de Habilitación de Negocios podrá emitir resolución de habilitación provisoria, por única vez, por un plazo no mayor a los ciento veinte (120) días corridos. Debiendo exigir en este caso:

a) De no contar con Certificado Final de Obras: deberá presentar

Certificado de Terminación de Obra, emitido por el Director Técnico con la baja de la obra ante el Colegio Profesional de Ingenieros o Arquitectos, según corresponda.

b) De no contar con Certificación de Bomberos: deberá presentar Informe de Ejecución del Plan de Evacuación y Rol de Incendios, suscripto por profesional habilitado y visado por el Colegio correspondiente.-

## Clasificación

Art. 7º.- Los establecimientos gastronómicos se clasifican en:

- a) Bar: todo establecimiento comercial gastronómico donde se expende bebidas, comidas simples ya elaboradas en un establecimiento habilitado, y se presta servicio de cafetería, servida en mesas y/o barras, con o sin servicio de cadetería.
- b) Bar Quiosco: que expende bebidas, comidas simples ya elaboradas en establecimientos habilitados. Con servicio y consumición de cafetería. Venta de cigarrillos, golosinas, artículos para regalos y perfumería en pequeña escala, con o sin servicio de cadetería.
- c) Bar Resto: todo establecimiento gastronómico comercial donde se elabora y/o expenden bebidas, comidas simples, servicio de cafetería, servida en mesas y/o barras, con o sin servicio de cadetería.
- d) Restaurante: todo establecimiento gastronómico comercial que elabora y expende todo tipo de comidas y bebidas, servidas en el propio establecimiento, con o sin servicio de cadetería.
- e) Casa de Comidas: todo establecimiento gastronómico comercial que elabora y expende todo tipo de comidas, sin ser consumidas en el propio establecimiento, con o sin servicio de cadetería.
- f) Cantina: todo establecimiento gastronómico comercial que se encuentra dentro de instituciones educativas o sanitarias, públicas y/o privadas de acceso público. Podrán elaborar y expender comidas simples de alto contenido nutricional; expender comidas simples ya elaboradas por un establecimiento habilitado, bebidas analcohólicas, frutas, servicio de cafetería y golosinas.

## Registro

Art. 8º.- CRÉASE el Registro de Establecimientos Gastronómicos Comerciales, que estará a cargo de la Autoridad de Aplicación. Dicho registro deberá contener nombre del establecimiento, actividad, nombre y domicilio del titular, capacidad del establecimiento, fecha de habilitación, infracciones y sanciones. El mismo deberá ser publicado en la página oficial de la Municipalidad de Córdoba, actualizado quincenalmente.

## Manifestaciones Artísticas y Entretenimientos

Art. 9º.- EN los establecimientos gastronómicos comerciales se podrán realizar manifestaciones culturales con artistas independientes, quienes podrán estar acompañados de instrumentos musicales, no pudiendo en ningún caso superar los decibeles establecidos en la Ordenanza de ruido.

Estas manifestaciones están permitidas desde las 11hs. hasta las 24 hs. Se permiten en el establecimiento gastronómico hasta un total de dos (2) mesas de billar, pool, tejo o mete gol.

### Prohibiciones

Art. 10º.- QUEDA prohibido, en los establecimientos regulados por la presente:

- a) El expendio y el consumo de bebidas alcohólicas desde las 05:00 hs. y hasta las 10:00 hs.
- b) La tenencia de productos con defectos de elaboración, conservación y/o vencidos; solo se admitirá la tenencia de dichos productos en ambiente separado de los lugares de elaboración y venta por un plazo máximo de cuarenta y ocho (48) horas, con una etiqueta que lleve la leyenda “para devolución” en la que se especificará la fecha de ingreso al depósito.
- c) La tenencia de animales por parte del titular y/o personal en el establecimiento.
- d) El cobro de entradas para el ingreso al establecimiento y/o derechos de espectáculo.
- e) La instalación de boletería.
- f) Bailar y toda otra actividad regulada en la Ordenanza de Espectáculos Públicos
- g) El expendio de bebidas alcohólicas a menores de dieciocho (18) años.

### Revocación de la Habilitación

Art. 11º.- Son causas de Revocación de la Habilitación:

- a) Desarrollar actividades para las cuales no han sido habilitados.
- b) Ser clausurado tres (3) veces en un periodo de tres (3) años, a contar desde la primera clausura.

### Disposición Transitoria

Art. 12º.- A partir de la publicación de la presente Ordenanza, los propietarios de los establecimientos gastronómicos habilitados en alguna de las actividades establecidas en la presente tendrán un plazo de ciento veinte (120) días corridos para adecuarse a la misma.

### Disposición Final

Art. 13º.- DERÓGUESE la Ordenanza N° 4123 y toda otra disposición que se oponga a la presente

Art.14º.- COMUNÍQUESE, publíquese, dese al Registro Municipal y ARCHÍVESE DADA EN SALA DE SESIONES DEL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA, A LOS DOCE DÍAS DEL MES NOVIEMBRE DE DOS MIL NUEVE

ANEXO II  
ORDENANZA N° 10858

EL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA SANCIONA CON FUERZA DE ORDENANZA:

Art.1°.- La presente Ordenanza regula la utilización por parte de Comercios o Empresas de la Ciudad de Córdoba, cualquiera sea su rubro, de la modalidad de “Servicio de Reparto a Domicilio” realizado en moto-vehículos de todas las cilindradas, sean propietarios o no de los mismos.-----

Art. 2°.- DENÓMINASE Servicio de “Reparto a Domicilio” a la entrega a domicilio por parte de Comercios o Empresas cualquiera sea su rubro, mediante motocicletas, motonetas o ciclomotores de baja cilindrada, conducidas por sus propietarios, por conductores autorizados por éstos o por conductores contratados por las mencionadas Empresas.-----

Art. 3°.- ESTABLÉCESE que la Subsecretaría de Planificación Estratégica y Desarrollo Económico o quien la reemplace en el futuro, incluirá en el Certificado Habilitante a los Comercios y Empresas, el rubro “Reparto a Domicilio” a los que lo realicen, conforme a la normativa vigente.-----

CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

Art. 4°.- DISPÓNESE que la Subsecretaría de Planificación Estratégica y Desarrollo Económico o quien la reemplace en el futuro, creará el Registro Único de moto-vehículos de todas las cilindradas, que brinden “Reparto a Domicilio” a Comercios y Empresas cualquiera sea su rubro, debiendo constar los datos de los propietarios de los moto-vehículos y si hubiere, la nómina de los conductores autorizados.-----

Art. 5°.- DISPÓNESE que la Subsecretaría de Planificación Estratégica y Desarrollo Económico o quien la reemplace en el futuro, otorgue Certificado Habilitante a los moto-vehículos mencionados en el artículo anterior, previo a cumplimentar con las disposiciones establecidas en la presente Ordenanza y las que se determinen por vía reglamentaria, el que se renovará anualmente.-----

Art. 6°.- ESTABLÉCESE que los Comercios y Empresas arriba mencionados, deberán disponer en su local de un Libro por duplicado debidamente foliado, donde se registrarán los datos de la totalidad de los moto-vehículos de que disponen para prestar el Servicio de “Reparto a Domicilio”, adjuntando copias de la documentación habilitante de los mismos, cédulas de identificación de propiedad, licencias de conducir, seguros, comprobantes de Inspección Técnica Vehicular y toda otra documentación atinente a los moto-vehículos, sus propietarios y conductores.-----

CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

Art. 7°.- DISPÓNESE que todos los Comercios y Empresas deberán incorporar en todo tipo de publicidad de sus productos y servicios el Número de Certificado Habilitante para el rubro “Reparto a Domicilio”, conforme lo establece el Art. 3° de la presente.-----

Art. 8°.- DISPÓNESE que los moto-vehículos que realicen “Reparto a Domicilio”, contendrán en lugar visible la identificación de la inscripción en el Registro Único mencionado en el Art. 4° y la individualización del Comercio o Empresa a la que prestan el servicio mencionado.-----

Art. 9°.- OBLÍGASE al uso de chaleco reflectante a los conductores autorizados de moto-vehículos, registrados como dispone el Art. 4° de la presente y que presten el mencionado servicio de “Reparto a Domicilio”, conforme a especificaciones que determinará la reglamentación respectiva .-----

Art. 10°.- SANCIÓNASE el no uso de Chaleco Reflectante por parte de los conductores de moto-vehículos que presten Servicio de “Reparto a Domicilio” para Comercios o Empresas cualquiera sea su rubro, con multa de Pesos SETENTA (\$ 70,00).-----

#### CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

Art. 11°.- SANCIÓNASE la falta de Libro foliado, de registro en el mismo de datos exigidos o de copia de la documentación de los moto-vehículos que presten el Servicio de “Reparto a Domicilio” en el Comercio o Empresa habilitado, cualquiera sea su rubro, con multa de Pesos Cien (\$ 100,00) a Pesos Quinientos (\$ 500,00).-----

Art. 12°.- ESTABLÉCESE un plazo de noventa (90) días para que el Departamento Ejecutivo Municipal proceda a la Reglamentación de la presente Ordenanza.-----

Art. 13°.- COMUNÍQUESE, publíquese, dese al Registro Municipal y ARCHÍVESE.--- DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA A LOS TREINTA Y UN DÍAS DEL MES DE MARZO DE 2005.-----

#### CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

##### ANEXO “A”

El Chaleco Reflectante establecido en el Art. 10° de la presente deberá colocarse por encima de cualquier vestimenta o uniforme, conforme a la siguiente especificación:

Chaleco Reflectante: Prenda amplia de material reflectante de color amarillo, sin mangas y sin cuello, formada por una sola pieza unida por la costura de los hombros para formar la prenda. Cierra adelante mediante dos trozos de cinta auto-enganchable (tipo abrojo), superponiendo la parte izquierda sobre la derecha.- Toda la prenda se termina con ribetes en color amarillo.-----

### **Gestión y Marketing Gastronómico: Tips para reducir el impacto de la inflación**



La inflación es actualmente uno de las mayores preocupaciones que desvelan a los empresarios gastronómicos. En lo que va del año, al aumento en las materias primas y salarios se ha sumado el incremento en los alquileres, configurando un difícil período para la administración gastronómica.

La caída del poder adquisitivo de los ingresos también han modificado los hábitos de consumo de las capas medias de la población, que ha restringido la frecuencia de sus salidas o el nivel de consumo.

Según **Graciela Di Lonardo**, profesora de Administración, Recursos Humanos y Costos de **Gato Dumas Escuela de Cocineros** “Los aumentos de precios de los bienes y servicios siempre provocan diferentes reacciones por parte de los consumidores. Al comienzo, los clientes se muestran reticentes al cambio pero luego de cierto tiempo, se produce un efecto de “aceptación” . Si se tratase de bienes de primera necesidad, esta transición suele suceder con mayor rapidez, ya que los consumidores sienten que no pueden prescindir de ellos, y a cambio trasladan la proporción de los ingresos que inicialmente gastaban en actividades vinculadas al ocio, al esparcimiento y a los pequeños placeres cotidianos. Frente a esta realidad, el sector gastronómico sufre el impacto de las variaciones de la demanda ocasionadas por el desplazamiento de los ingresos hacia otras necesidades más primitivas, aunque los menos perjudicados son los restaurantes de alta gama y los vinculados al turismo”.

En los consumidores, el aumento de precios en las cartas de los restaurantes produce un efecto de mayor alerta frente al servicio que consumen. **El consumidor se vuelve mucho más sensible con el servicio y al aumentar los precios aumenta la expectativa de qué recibirá por ese valor.**

“Las primeras reacciones que observamos en nuestros clientes ante un aumento de precios son: mayor exigencia y un consiguiente aumento en el volumen de quejas. Sin embargo, es importante considerar que estas situaciones son los diferentes modos con los que el consumidor expresa su incomodidad frente al cambio de precios. Por lo tanto es fundamental poner en práctica diferentes estrategias para neutralizar este efecto sin afectar la calidad del servicio” afirma la especialista.

Según Di Lonardo “En épocas inflacionarias “el cliente priorizará ‘el valor agregado’ que le pueda proporcionar su restaurante de confianza; esperará que el esfuerzo que implique para él el aumento de precios se redonde en un buen servicio y puede llegar a trasladarse a la competencia, especialmente si es un consumidor que valoriza como atributo principal el precio bajo”

Para los empresarios gastronómicos, el dilema para hacer frente al aumento de costos es aumentar los precios de carta o desmejorar la calidad, achicando el tamaño de las porciones o utilizando materias primas de menor calidad. Cualquiera de estos cambios serán percibidos negativamente por los clientes. Di Lonardo desaconseja bajar la calidad o reducir costos disminuyendo las porciones o la cantidad de personal, ya que el **desafío ante un escenario inflacionario crítico es retener y fidelizar a los clientes.**

En este sentido, para la especialista, **la estrategia acertada es “agregar valor” al servicio integral del local** mediante la implementación de acciones de marketing. Y para ello, es necesario apelar a la creatividad. Algunas de las acciones que Di Lonardo sugiere son:

- Realizar obsequios especiales
- Lograr una atención esmerada
- Prestar especial atención a los detalles
- Mantener una ambientación y diseño adecuados
- Brindar propuestas novedosas
- Incorporar otros servicios (ej. presencia de asesores de vinos, artistas, etc)
- Buen manejo de RRPP

Según la experta, “A simple vista algunos de estos factores pueden redundar en un pequeño aumento de costos, pero desde el punto de vista del marketing, son diferentes herramientas que apuntan a la fidelización de la clientela que opta por buen servicio y calidad”.

El cliente que se maneja a través de la búsqueda de los precios más competitivos es, por definición, un cliente “infiel”, ya que su elección se rige por la variable precio y por lo tanto no será un cliente sensible al valor agregado que puede brindarle una marca o un establecimiento. y se pasará a la competencia si esta le ofrece precios más baratos o promocionales. Por ello, es aconsejable no esforzarse en captar este tipo de clientes (a menos que sea el target del establecimiento) ya que no obtendremos su lealtad como contrapartida de nuestro esfuerzo comercial.

Sin embargo, no todas las medidas a tomar se reducen al marketing. Además de implementar acciones orientadas a incrementar la satisfacción del cliente, según Di Lonardo, es recomendable:

- **Revisar los costos fijos** (aquéllos que se mantienen constantes aunque baje el nivel de actividad del restaurante) y reducir los que no afecten a la calidad del servicio.
- **Reducir la capacidad ociosa del negocio**, incorporando por ejemplo la posibilidad de realizar eventos en horas de baja actividad o bien aprovechando el espacio o el personal disponible para otro tipo de servicios vinculados a la gastronomía, como por ejemplo encuentros de ejecutivos para capacitación, servicios a empresas que necesitan lugar para realizar entrenamiento de vendedores, etc.
- **Concretar alianzas estratégicas** con otros actores del mercado para la adquisición en común de insumos y así conseguir mejores precios y condiciones de pago.
- **Invertir** parte de los ingresos en la adquisición de stocks de insumos no perecederos y de buena aceptación, como por ejemplo vinos de alta gama.

Y finalmente, recomienda tener en cuenta que sus proveedores también se sentirán afectados por las crisis inflacionarias, por lo que es conveniente llegar a acuerdos con los que se beneficien las dos partes, sin olvidarse nunca de tener siempre a mano proveedores sustitutos para el caso de que las negociaciones se vuelvan tensas.<sup>(7)</sup>

(7) [www.espaciogastronomico.com.ar](http://www.espaciogastronomico.com.ar)

13-05-13 | SOCIEDAD

### Por la inflación, la pizza grande superó los \$100

Las variedades especiales de la tradicional muzzarella ya cotizan por encima del billete de máxima circulación en las cadenas más populares. El aumento en los costos de producción es la principal causa del fenómeno.



Pese a todavía mantenerse como una de las opciones más baratas al salir a comer afuera, **el valor de las pizzas "especiales" ya superó los 100 pesos**, según un sondeo entre las principales cadenas.

“Como hace poco pasó con el helado, **llegar o cruzar la barrera de los 100 pesos tiene un impacto en el consumidor que trasciende lo económico y que está más ligado al factor psicológico**, aunque el consuelo que les queda a los pizzeros es que se trata de un problema generalizado en todo el rubro gastronómico”, explica un artículo de *La Nación*, que excluye de este fenómeno a las cadenas más económicas como Ugi’s o Fábrica de Pizzas.

En la clásica pizzería Romario, **la muzzarella con jamón horneado y huevo se cotiza a 105 pesos**, mientras que la opción con jamón crudo, rúcula y tomate cherry está a 110 pesos, igual que la de salmón ahumado y queso.

Precios similares se pueden detectar en el Almacén de Pizzas, que cuenta con 13 locales en Capital y uno en la ciudad de Rosario. **Allí, la pizza con palmitos cuesta 110 pesos**, lo mismo que la variedad de hongos y la especialidad de la casa, la pizza "Almacén".

Estas "pizzas especiales", aunque no conforman la mayoría de las opciones en el menú y representan menos del 10 por ciento de las ventas en unidades para las pizzerías, pueden terminar duplicando su participación en la facturación en términos monetarios.

Según Maxi Dubovsky, dueño de Fábrica de Pizzas, la principal causa de este aumento es la suba de los costos de producción. **"En lo que va del año la harina aumentó un 85 por ciento y resulta cada vez más difícil de conseguir, porque la suba del dólar está provocando un freno en la molienda"**, dijo Duvovsky, cuyas pizzas pasaron de venderse recientemente de 9 a 13 pesos.

Por su parte, para Sebastián Ríos, propietario del Almacén de Pizzas, la razón es otra. "Sólo en el último año nuestros costos laborales aumentaron un 30%, y los precios al público no pudieron acompañar esa suba", sostuvo Ríos, quien precisó que **el aumento se da en todo el sector gastronómico y no exclusivamente en el pizzero.** <sup>(8)</sup>

(8) <http://www.infobae.com/notas/710365-Por-la-inflacion-la-pizza-grande-supero-los-100.html>

## Argentina: ¿Pizza Vs. Asado?

22 febrero, 2013

El bife y el asado, los platos más reconocidos y populares de Argentina, se encuentran ahora seriamente amenazado por un viejo competidor: la pizza. Las inversiones en este sector de la gastronomía están casi parejas en la Ciudad de Buenos Aires.



Las pizzerías son florecientes negocio en Buenos Aires

Un estudio efectuado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires revela que en esa ciudad se invierte cada vez más en pizzerías, lo que refleja que refleja un interés mayor de los consumidores en esta popular opción gastronómica a la hora de comer fuera de casa.

De acuerdo al Observatorio Turístico de Buenos Aires, en la capital de Argentina funcionan 650 pizzerías, un número que se acerca vertiginosamente a los 780 establecimientos que ofrecen carne, las tradicionales parrillas. *“De mantenerse esta tendencia al crecimiento, los locales de pizza podrían estar rebasando el número de parrillas en dos años”*, señaló Mónica Kapusta, una de las investigadoras que participó en el estudio, que busca determinar las preferencias gastronómicas de los visitantes de la ciudad cada año.

A fines de 2012, los resultados de la muestra, que se basó en encuestas y entrevistas a inversionistas del sector, arrojaron la sorprendente conclusión de que la pizza le pisa los talones al emblemático asado como opción para comer fuera del hogar. Un cambio notable, si se considera que la mayoría de los tres millones de turistas extranjeros que anualmente visita Buenos Aires probablemente haya escuchado o leído mucho más acerca del bife chorizo que de la pizza napolitana, siendo Argentina el lugar donde más se come carne per cápita en el mundo.

Según las estadísticas recabadas por los investigadores, cada año se consumen en esta ciudad unos 14 millones de pizzas, sin contar las que se elaboran en los hogares. Eso implica una facturación aproximada anual de u\$s 250 millones. *“Todo lo que genera más consumo, genera más inversiones—señala Kapusta—. Y esta fuerte demanda potencial por la pizza es lo que está animando a los inversionistas”*.

Un recorrido por las zonas más visitadas o populosas de Buenos Aires evidencia el abrupto crecimiento del platillo italiano, que se masificó en Argentina con la llegada de la gran ola de inmigración europea a finales del s. XIX. *“La pizza está en su mejor momento”*, no duda Rodolfo Palmieri, gerente de Piola, una popular pizzería porteña, con más de 20 años de historia. *“En los últimos años hemos visto cómo ha crecido el interés por la pizza, y ello ha llevado a que se mejore la oferta existente —agregó el ejecutivo—. No me sorprende el crecimiento que ha habido”*.

La pizza argentina, sin embargo, es más bien una metamorfosis del concepto italiano original. La tradicional ‘Margarita’ de tomate y queso, típica de Nápoles —su supuesto lugar de origen—, cambia considerablemente al reencarnar en su equivalente argentino, la ‘De Muzzarella’. *“Básicamente, la diferencia es que la argentina tiene muchos más ingredientes que la italiana y pesa casi tres veces más —explica Carlos Rivero, un maestro pizzero porteño—. La italiana, en cambio, lleva más aceite y menos ingredientes”*. La pizza de Buenos Aires también lleva mucho más queso que la italiana.

*“No creo que haya un cambio cultural o de paladar”*, interpretó sin embargo, la investigadora de mercados Ximena Díaz Alarcón, de la consultora Trendsity. *“Definitivamente, no estoy de acuerdo con que en lo cotidiano esté ocurriendo un reemplazo de la carne por pizza —agregó la especialista—. Más bien hay un reflejo del deseo de ahorro de la gente que sale a comer fuera, que quizás opta por la pizza por ser más económico que comer en una parrilla”*.

Hay una importante diferencia de costos entre ambos productos en la oferta gastronómica de la ciudad. Un bife de chorizo en promedio puede costar unos u\$s 12,5 (puede subir o bajar de acuerdo a la zona y el tipo de restaurante), mientras que una pizza individual puede cobrarse la mitad. Incluso, con lo que cuesta un plato de carne a la parrilla podrían comer dos personas.

Según la investigadora de Trendsity, *“en el hogar la carne sigue siendo el principal producto de consumo de la familia argentina”*. Sin embargo, el fuerte incremento en el costo de la carne es el principal factor en el vertiginoso descenso en el consumo per cápita de carne bovina en Argentina. Entre el 2000 y 2010, el consumo por persona se redujo en este país de 64,4 kilos a 55,7 kilos por año. Aun así, Argentina sigue siendo el país con más consumo de carne per cápita en el mundo, seguido muy de cerca por Uruguay, según las estadísticas del Departamento de Agricultura del gobierno estadounidense.

*“Cuando la carne aumenta no se reemplaza por pizza en el hogar, lo que hace el consumidor es que busca cortes más económicos”*, interpretó Díaz Alarcón. Pero cuando de una salida a cenar se trata, no hay dudas de que la pizza no sólo es una opción sino que amenaza en convertirse en favorita. <sup>(9)</sup>

(9) <http://decomidasybebidas.com.ar/argentina-pizza-vs-asado/#.UbiK5PnrxQg>