

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



Estudio de prefactibilidad financiera y propuesta de perfiles de
puesto para empresa nueva en el segmento de comida rápida casual
en Guatemala

Trabajo de graduación en modalidad de tesis presentado por

José Roberto Estrada Cordero

para optar el grado académico de Licenciado en Ingeniería en Ciencia de la
Administración

Guatemala

2019

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



Estudio de prefactibilidad financiera y propuesta de perfiles de
puesto para empresa nueva en el segmento de comida rápida casual
en Guatemala

Trabajo de graduación en modalidad de tesis presentado por

José Roberto Estrada Cordero

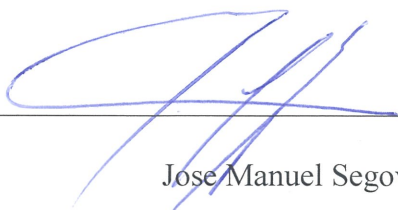
para optar el grado académico de Licenciado en Ingeniería en Ciencia de la
Administración

Guatemala

2019

Vo. Bo.

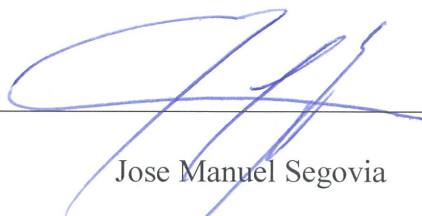
(f)



Jose Manuel Segovia

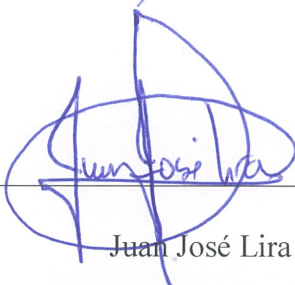
Tribunal Examinador

(f)



Jose Manuel Segovia

(f)



Juan José Lira

(f)



Rolando Estuardo Orellana

Fecha de aprobación: Guatemala 14 de enero de 2019 ¹

PREFACIO

Antes de tomar la decisión de estudiar la doble titulación, Licenciatura en Ingeniería Industrial y Licenciatura en Ciencia de la Administración, existe una historia bastante curiosa. Toda la vida había trabajado por un sueño, ganar una beca en futbol e irme al extranjero. Mi vida consistía en entrenar, estudiar, entrenar y, al final del día, entrenar un poco más. Cuando llegó el momento de aceptar la beca de futbol para la Universidad de Illinois en Chicago, surgió la opción de graduarme en 5 años con dos títulos de la mejor universidad de Guatemala; al hacer la balanza de pros y contras decidí quedarme a estudiar en la Universidad del Valle de Guatemala la doble titulación y ha sido una de las mejores decisiones de mi vida.

Quiero agradecer primero a Dios por haberme guiado por este camino ya que, como dice mi mamá, uno propone y Dios dispone. Seguido quiero agradecer a mis papás, Roberto Andrés Estrada Samayoa y Laura Isabel Cordero Haese por haberme apoyado con cada decisión que he tomado a lo largo de mi vida, cuestionando siempre mis ideas locas para hacerme pensar un poco más de las mismas y así guiándome hasta este punto. También quiero agradecer a Jose Manuel Segovia ya que él fue quién me mostró las ventajas que puede llegar a tener un ingeniero industrial en el mundo y así siendo mi influencia para estudiar la carrera. No puedo olvidar agradecer a Felipe Sicilia por abrirme las puertas en Seguros Universales, dándome mi primer trabajo en una empresa tan grande sin tener de experiencia laboral. Por último, quiero agradecer a mi socio Andrés Méndez, mis hermanos Javier Andrés Estrada y Ana Elisa Estrada, mis primas Godoy y mi familia completa por siempre apoyarme a lo largo de estos 5 años.

Este trabajo de graduación, como muchos otros, ha tenido sus limitaciones y complicaciones a lo largo del camino, pero con el apoyo de todas estas personas ha valido la pena cada una de las horas invertidas en el mismo. Cada una de las barreras encontradas fueron superadas por personas específicas y expertas en el tema. La primera que se me viene a la mente es al decidir qué modelo financiero era el adecuado para el estudio, se utiliza un modelo de flujos de efectivo desarrollado e inventando por Carlos Cosío, socio director de CDC en México. Por el otro lado, para los perfiles de puesto, el conocimiento y el apoyo brindado por Felipe Nuñez Bosch, Socio Director de Ingeniería Organizacional en México, ha sido incomparable.

ÍNDICE

PREFACIO.....	iii
LISTA DE CUADROS.....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. OBJETIVOS.....	2
A. GENERALES.....	2
B. ESPECÍFICOS.....	2
III. DEFINICIÓN Y ANTECEDENTES.....	3
IV. ESTUDIO DE MERCADO DEL SECTOR DE COMIDA RÁPIDA EN GUATEMALA.....	8
V. PROPUESTA DE VALOR.....	17
VI. CONFIGURACIÓN OPERATIVA Y ANÁLISIS DE COSTOS.....	21
VII. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	26
VIII. PERFILES DE PUESTO.....	29
IX. DICTAMEN.....	31
X. CONCLUSIONES.....	32
XI. RECOMENDACIONES.....	33
XII. BIBLIOGRAFÍA.....	34
XIII. ANEXOS.....	36
XIV. GLOSARIO.....	61

LISTA DE CUADROS

1. Competidores y precios.....	11
2. Números tomados en cuenta.....	22
3. Costos receta BYO.....	22
4. Costos receta Margarita.....	23
5. Costos receta Pepperoni.....	23

LISTA DE FIGURAS

1. Niveles socio económicos de Guatemala.....	11
2. Personas por zona de trabajo.....	13
3. Veces a la semana que come fuera.....	14
4. Rango de precios pagados al comer fuera.....	15
5. Validación de visita a concepto de pizzería.....	15
6. Toppings más utilizados a nivel global.....	18
7. Toppings más utilizados para los encuestados.....	19
8. Disposición de pago por producto.....	24

RESUMEN

El segmento de Fast Casual Dining es el segmento de restaurantes que más ha crecido a nivel mundial en los últimos años, incluso creando un nuevo récord mundial de crecimiento en el segmento por parte de *Blaze Pizza*. Este es un segmento enfocado a aquellas personas que se interesan por comer sano, comer distinto, rápido y cómodos, o sea enfocado a los millennials.

Se realizó una investigación exhaustiva acerca de los restaurantes de Guatemala para llegar a concluir que en el país no existe nadie que esté atendiendo el segmento.

Se utilizaron tres herramientas financieras muy conocidas para determinar la factibilidad de funcionamiento de una empresa de pizzas para abarcar el segmento de fast casual dining. Estas herramientas fueron balance general, estado de resultados y estado de flujos de efectivo, tomando especial atención en la última. Los resultados fueron bastante alentadores pues los flujos de efectivo muestran que es factible trabajar en el negocio.

Al determinar esto se especifican los perfiles y descriptores de puestos para las personas adecuadas para trabajar en la pizzería, siendo estos: gerente general, de tienda, subgerente de tienda y operadores. Con esto se concluyó que las personas mejor capacitadas para atender el segmento son millennials con experiencia o bastante creatividad.

Los resultados de los estados financieros muestran que en efecto el negocio es rentable, sobre todo con efectos muy positivos en el estado de flujos de efectivo, lo cual concluye que el proyecto debe llevarse a cabo ya que existe efectivo al final del mes desde el primero de los meses.

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de esta investigación es determinar la factibilidad de introducir el concepto de comida rápida casual, a la cual nos referiremos de ahora en adelante como “Fast Casual Dining”, en Guatemala, buscando también poder determinar, por medio de perfiles de puesto, quiénes serían las personas adecuadas para administrar este tipo de negocio.

En esta investigación podremos encontrar la explicación sobre qué se considera “Fast Casual Dining” y la historia de este concepto en el segmento de restaurantes, al igual que el impacto que esto podría tener en la industria alimenticia en Guatemala al introducir un concepto que revolucionaría totalmente el mercado. También se incluirá una reseña del enfoque y el segmento de clientes que “Fast Casual Dining” busca atender.

Posteriormente, se introducirá el concepto de un emprendimiento propio de una pizzería utilizando como base el modelo de “Fast Casual Dining”, haciendo referencia a la cadena de mayor crecimiento a nivel global de pizzerías en los últimos años: *Blaze Fast Fire’d Pizza*.

Habiendo definido e introducido lo suficiente al tema, se presentará la propuesta de los perfiles de puesto adecuados para un segmento tan innovador en nuestro país, acompañado de un análisis de factibilidad financiera para validar realmente el concepto.

II. OBJETIVOS

A. GENERALES

- Realizar un estudio de prefactibilidad financiera para una pizzería en el segmento de fast casual dining para Guatemala y una propuesta de perfil de puestos para la misma.

B. ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado básico del sector de comida rápida en Guatemala, incluyendo aquellos restaurantes que tengan algunos aspectos de fast casual dining.
- Definir la propuesta de valor de una pizzería orientada al segmento fast casual dining y sus requerimientos operativos.
- Realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto e identificar los parámetros más relevantes que puedan afectar la misma.
- Elaborar perfiles de puesto de acuerdo a la propuesta de valor y los requerimientos operativos definidos.

III. DEFINICIÓN Y ANTECEDENTES

El segmento de restaurantes en Guatemala pareciera estar sobre-saturado pues según un artículo en Prensa Libre se inauguran aproximadamente 60 restaurantes nuevos diariamente en el país. (2016) Según muchos expertos esto se da debido al crecimiento e interés de los millennials en esta actividad económica pues se dedican a remodelar, cambiar diseño, colores y muebles a locales viejos para poder abrir las puertas a unos nuevos consumidores más exigentes. A pesar de este crecimiento, el dato no es tan alarmante pues según Claudia García, investigadora económica de la Asociación de Investigación y Estudios Sociales, aún existe capacidad de crecimiento para el sector. (Prensa Libre, 2016)

A pesar de la saturación aparente del territorio Guatemalteco en el segmento de restaurantes, existe un concepto nuevo a nivel mundial que aún no ha sido introducido a la región: “Fast Casual Dining”. Este es un concepto que nació en Estados Unidos y se define básicamente como el concepto que se encuentra entre los restaurantes de comida rápida y los restaurantes donde es necesario sentarse, esperar que lo atiendan, ordenar y luego alimentarse, pero ¿es realmente solo esto?

“Fast Casual Dining” ha sido el segmento que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años en la industria de los restaurantes, aunque a penas represente el 7.7% aproximadamente del mismo. Ha logrado crecer en promedio un 10.4% comparado con la industria de restaurantes en general, que apenas creció un 5.7% en ese mismo año, 2015. Otro dato convincente es que en Estados Unidos existen ya más de 20,000 restaurantes Fast Casual alrededor del país, mientras que en Guatemala seguimos sin tener la apertura de uno solo. (Bowman, 2016)

Según Lorri Mealey, escritora de *The Balance Small Business*, la definición de Fast Casual Dining es básicamente un restaurante que tiene la facilidad y conveniencia de las cadenas de comida rápida, pero a la vez invita a las personas a quedarse más tiempo debido a su ambiente agradable. Además, ofrece comida de mejor calidad, con mejores ingredientes que suelen llevar a un mejor sabor. En la mayoría de las cadenas de este segmento los clientes ordenan en la caja y pagan, como si estuvieran en McDonald’s® o Burger King®, pero luego que tienen su comida van a sentarse y disfrutar de la comida de una manera cómoda, como lo harían en un Applebees®, Café Saúl®, etc.

Al pensar en un restaurante “Fast Casual”, la gente en Estados Unidos ya sabe y está dispuesta a pagar ese diferencial en el precio por los mejores ingredientes y el ambiente agradable. Los estudios realizados en Estados Unidos, muestran que el ticket promedio por persona es de \$9.81 cuando visitan restaurantes de este segmento, mientras que en la del segmento de la comida rápida oscila entre los \$5.00 y \$7.00. Esto parece ser una diferencia bastante grande, pero la revista QSR menciona en uno de sus artículos en línea que las personas creen que el precio justo por la comida en un restuarante “Fast Casual

Dining” es entre \$7.60 y \$8.54 ya que sí están dispuestos a pagar más por comida más saludable. (Blank, 2013)

Ahora que ya se ha mencionado la definición del concepto y el rango de precios que la gente está dispuesta a pagar para alimentarse en restaurantes de esta categoría se puede adentrar en conceptos un poco más específicos de este tipo de restaurantes como el servicio, el ambiente, interacción con los consumidores y la comida, entre otros.

Es muy importante enfocarse en la calidad de la comida y la percepción del consumidor sobre ella para este segmento debido a que se está cobrando un precio mayor al de las cadenas de comida rápida tradicional. Uno de los atributos que más atrae a los clientes a consumir en este tipo de restaurantes es la calidad y la frescura de la comida. Los clientes llegan y no esperan que la comida esté lista sino todo lo contrario, quieren que sea preparada y cocinada en el instante solo para ellos. Esto genera un sentido de pertenencia y relación inexplicable entre el cliente y la comida ya que las personas creen que la receta que ellos han desarrollado es la mejor que se podía y cumple todo lo que esperaban. Los clientes de los restaurantes de “Fast Casual Dining” esperan ingredientes de mejor calidad y mayor frescura que en los otros así como también un menú más atrevido y extravagante, buscando recetas fuera de lo común o que sean distintas cada vez que visitan. (Groupon Merchant, 2018)

El servicio, como en todo negocio, es muy importante para los restaurantes del segmento. Este segmento se caracteriza mucho por la relación e interacción con los clientes. A pesar de que no existe un servicio en la mesa, los clientes esperan que el trato en la caja, en la cocina o al abrir la puerta sea lo más amable posible. Un punto importante a tomar en cuenta es que en la gran mayoría de los casos la gente no pide la comida para llevar, ya que el ambiente debe ser agradable y que la gente quiera quedarse ahí, por lo que casi nunca existe el famoso autoservicio que tanto usan los restaurantes de comida rápida. (Groupon Merchant, 2018)

Algo que diferencia mucho a los restaurantes de comida rápida con los de “Fast Casual Dining” es el ambiente y sus comodidades. Los muebles de estos restaurantes suelen ser bastante cómodos, con colores y comodidades que inviten al cliente a sentarse y pasar bastante tiempo dentro de las instalaciones. Incluso en las páginas que se enfocan en “Fast Casual” hacen mención de hasta los más pequeños detalles que ayudan en este aspecto, como por ejemplo que las plantas en los restaurantes de comida rápida suelen ser de plástico mientras que las del segmento “Fast Casual” pone ornamentos naturales y éstos tienen un efecto positivo en la estadía de los clientes. La luz en el ambiente es otra parte clave pues muchas veces se usa luz un poco más tenue de lo normal para así generar un ambiente más agradable. Se recomienda que los muebles en este segmento de restaurantes sean movibles dentro de las instalaciones ya que es común recibir todo tipo de grupo de clientes. Algunas veces se podrán encontrar clientes que llegan solos y buscan privacidad, pero también pueden llegar grupos grandes que desean sentarse juntos. Por esto mismo no se recomienda tener butacas fijas sino muebles fáciles de mover y de

conjugar para lograr así brindarle comodidad a todo tipo de cliente. Otro punto importante es la selección del tipo de platos y utensilios a utilizarse. Muchos restaurantes han optado por dar vajillas desechables y otros por vajillas modernas reusables. Esto depende mucho del ambiente que se quiere lograr en el restaurante ya que esto tiene un gran impacto sobre la percepción del consumidor. (Groupon Merchant, 2018)

El segmento de “Fast Casual Dining” ha tenido tanto crecimiento en Estados Unidos que existen ya páginas de internet especializadas, un poco obvio por ser un segmento con enfoque en millennials, y organizaciones que velan por que las noticias y los consejos sean públicos y así todas las personas que quieren emprender en este segmento de negocios puedan hacerlo de una manera más efectiva. La página que más interactúa con las partes interesadas es fastcasual.com y ellos dan los siguientes consejos para quienes emprenden en un restaurante del segmento:

- Es muy importante recompensar a los clientes y fidelizarlos con la marca para que sean clientes recurrentes, pues según un estudio de fast casual, los clientes leales llegan a gastar hasta 10 veces más a lo largo de la vida del restaurante que aquellos que no son recurrentes. Para poder fomentar que la gente quiera regresar se recomienda buscar la manera de crear conexiones emocionales con los clientes, con sistemas o programas de fidelización con puntos, promociones e interacción de los clientes con la marca en las redes sociales.
- Ser creativos en el menú ayuda a los restaurantes a tener mayor éxito. La gran mayoría de restaurantes del segmento de “Fast Casual Dining” que han tenido éxito a nivel global crea o invita a sus clientes a crear combinaciones de sabores extravagantes.
- Nunca hay que sacrificar la calidad de los ingredientes sobre el precio. Hay que recordar siempre que el enfoque principal es la comida fresca y de calidad. Algunos restaurantes incluso comunican el uso de ingredientes locales o producidos en el propio restaurante.
- Algo indiscutible para los clientes de este segmento es la transparencia de la marca hacia ellos. Los millennials quieren saber todo sobre los ingredientes y la comida que están comprando. Es necesario mostrar la tabla de contenido nutricional de cada ingrediente, qué contienen las recetas ya preparadas y si fuera posible el uso de ingredientes orgánicos, libres de antibióticos, hormonas, etc. Algo muy común en esta industria es tener la cocina abierta en el frente del restaurante para que todos los consumidores puedan observar cuando se les está preparando su comida.
- La carta de presentación en la gran mayoría de los casos es la página de internet. Los clientes de este segmento, millennials, lo primero que hacen es buscar la página para saber si realmente se les antoja visitar el lugar. Sabiendo que los clientes hacen esto, entonces la página de internet tiene que ser muy amigable para los visitantes y fácil de usar, con mucho contenido gráfico y enfocada en el formato de dispositivos móviles ya que la mayoría de las búsquedas se hacen en un dispositivo de este tipo.

- Es de suma importancia generar mucha presencia en las redes sociales por medio de la interacción y las opiniones de los clientes. Se recomienda fomentar a los clientes a que emitan opiniones en las plataformas de las redes sociales ya que para este segmento la mejor publicidad es el famoso “boca a boca”.

(Groupon Merchant, 2018)

Cabe mencionar que el enfoque de “Fast Casual Dining” es en los millennials y que este segmento de mercado cada vez crece más y tiene mayor poder adquisitivo. Además, los millennials han sido caracterizados por ser una generación que no está acostumbrada al ahorro, por lo que la gran mayoría de sus ingresos se los gastan en vivienda, alimentación y recreación. Según el Ministerio de Trabajo de Guatemala, la cantidad de millennials en Guatemala para el 2020 será del 35% de la población total, creando un mercado bastante amplio para el concepto.

Millennials se define como las personas que nacieron entre 1980 y el 2000 (aunque existe una gran controversia si son estas fechas exactas), pero aquí se considera que no se puede definir el perfil de las personas, y menos el perfil de los clientes de la pizzería, solo por sus fechas de nacimiento. Por esto es necesario ampliar el término Millennial a algo que nos ayuda a definir las características con mayor detalle que solamente fechas.

Es muy común escuchar entre los líderes de empresas y las generaciones anteriores de trabajadores que “no entienden a la generación de los millennials”, cuando realmente lo único que hay que hacer es estudiarlos un poco más, porque a pesar de que son un consumidor más exigente de información, suele tener un comportamiento predecible bajo circunstancias controladas.

A los millennials siempre se les ha caracterizado por ser una generación muy complicada y con una reputación negativa. Incluso en España ha llegado a llamarse a esta generación como los “NiNis” (ni trabajan ni estudian). Ha habido artículos en la revista Times, como “La Generación del Yo-Yo-Yo” en 2013, que solamente han ayudado a difamar a esta generación. Según Idi Areilza, de Generation Spain, los millennials son aquellas personas que han vivido la era pre-internet y la era digital al máximo. Ella los define como “aquellas personas que, además de nacer entre 1985 y 1996, viven con un sentido de inmediatez, en constante contacto con las nuevas tecnologías y buscando un sentido de equilibrio entre lo que les apasiona en la vida, el trabajo y lo que emprenden”¹.

En este caso, la pizzería busca clientes de este tipo, tratando de sacar ventaja a los puntos anteriormente mencionados, para que se puedan identificar con la marca y fidelizarse. Un punto clave es que los Millennials buscan transparencia de la marca hacia ellos. La pizzería tratará este punto ofreciendo información sobre cada uno de los ingredientes y una cocina abierta y a la vista de cada cliente que ingrese a la tienda, generando confianza de parte del consumidor en los ingredientes, el

¹ Areilza, Idi. “*Millennials*” <https://www.generation.org/millennials/> [8 de agosto de 2018]

proceso de preparación, cocina y marca como tal. Además, los millennials son un grupo de personas que no les gusta la comida común. Ellos desean y están dispuestos a probar sabores exóticos y combinaciones extravagantes. La pizzería ofrece un “buffet” de ingredientes para que no exista el problema que la gente se aburra de siempre comer lo mismo. El cliente puede probar una infinidad de combinaciones distintas según le apetezca el día que visite, creando recetas únicas con ingredientes frescos y de la más alta calidad, lo cual es muy importante debido a las exigencias de esta generación en el sabor y la calidad de lo que consumen. Otro punto clave es la interacción de la marca con los consumidores, enfocándose en las redes sociales. Al generar interacción con los consumidores se crea la manera más antigua de mercadeo, de boca en boca, ya que los Millennials no creen todo lo que ven en la publicidad, sino confían más en lo que la gente está hablando y comentando por experiencias propias. A esto hay que agregarle que ellos no quieren ir a lugares muy públicos y de mucho renombre, prefieren visitar lugares clandestinos y disimulados porque eso cambia la percepción de una comida y una marca comercial a algo con más sabor y dedicación en la preparación.

IV. ESTUDIO DE MERCADO DEL SECTOR DE COMIDA RÁPIDA EN GUATEMALA

Según el Centro de Salud para las Mujeres Jóvenes la comida rápida es toda clase de comida que sea preparada de manera rápida, cómoda y por lo general barata. No hay que limitarse a pensar solamente en restaurantes cuando hablamos de comida rápida, sino también existen otras opciones como máquinas dispensadoras, cafeterías y autoservicios. Según ellos el éxito de la comida rápida se debe al precio ya que por lo general por menos de \$5.00 se puede comprar una comida completa.

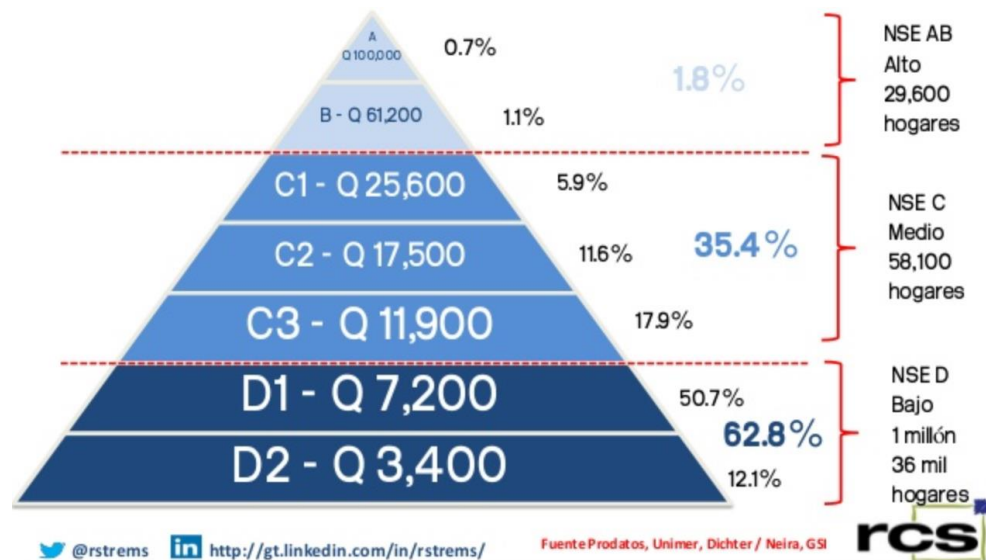
En un artículo en línea, National Geographic le acredita a McDonald's la invención de la comida rápida. Según este artículo todo comienza en 1948 cuando los hermanos McDonald, Richard y Maurice, comienzan a vender hamburguesas a \$0.15 en un "drive-in" en San Bernardino. Al restaurante le iba bien, pero ellos decidieron que podían ahorrar en costos inútiles, por lo que deciden deshacerse de las camareras que llevaban la comida a los automóviles y diseñan una cocina en donde los platos ya estaban preparados y solo se servían por autoservicio. Ellos acreditan su inspiración a las reformas de la empresa Ford, donde habían modificado sus líneas de producción para que los empleados interfirieran la menor cantidad de veces posible hasta llegar al producto final. Al final de los años 50 solamente en California ya existían 8 restaurantes que imitaban este concepto, por lo que es aquí cuando "nace" la comida rápida. Por esto es que a McDonald's se le denomina como el creador de la comida rápida a nivel mundial, ya que adaptaron conceptos de rapidez en el servicio y poca intervención de los trabajadores para llegar a un producto final, logrando establecer una tendencia y un concepto de negocio nuevo en el mundo. En el anexo 1 podemos encontrar las cadenas rápidas con mayor valor a nivel mundial.

En Guatemala la tendencia de la comida rápida llegó un poco más tarde pero realmente impactó bastante el país. A principios de los años 70 se estaba inaugurando el primer Pollo Campero en Guatemala, el cual abrió la puerta a los demás restaurantes de comida rápida. A partir de esos años la cultura guatemalteca, en el ámbito gastronómico, comenzó a cambiar, teniendo mucha influencia de los restaurantes de comida rápida que provenían de Estados Unidos. A lo largo de los años los restaurantes de comida rápida en Guatemala han cambiado mucho e incluso se han adaptado y nacionalizado en muchos aspectos; incluso los restaurantes de Guatemala que son representación de cadenas internacionales han cambiado ciertas costumbres y paradigmas de las empresas. Han buscado incorporar sabores nacionales a sus platillos, servir de una manera más rápida e incluso cambiando cierto tipo de ingredientes para servir platillos más saludables o de moda para que el consumidor los frecuente más. En el anexo 2 podemos encontrar las cadenas rápidas más grandes de Guatemala, según Cristian Galicia, un guatemalteco con un blog enfocado en comida rápida.

Según el estudio realizado por la empresa Dichter / Neira con UNIMER de Costa Rica, el nivel socioeconómico de Guatemala se puede dividir en cuatro niveles, A, B, C y D. Estos diferentes niveles

fueron categorizados según los ingresos de cada persona, donde el nivel A tiene los ingresos más altos y el nivel D es donde se encuentra la mayoría de la población guatemalteca, con ingresos menores a Q11,900.00 mensuales. La empresa busca abarcar los niveles A, B y C, por lo que se tiene un mercado objetivo de por lo menos el 37.2% de la población guatemalteca, aproximadamente 6 millones de personas del país, las cuales todas tienen un ingreso mayor a Q11,900.00 mensuales. (Figura 1) Además, hay que entrar un poco más a detalle sobre este mercado ya que no se abarcarán todas estas personas debido a que el enfoque de este tipo de restaurantes es en los millennials. Esto nos deja un mercado, según el Instituto Nacional de Estadística, de aproximadamente el 37% de la población total guatemalteca. Suponiendo que el 37% del 37.2% de los guatemaltecos que se encuentran en los niveles A, B y C entran en la categoría de millenials entonces, el mercado objetivo se reduce a 2.3 millones de personas aproximadamente. Este grupo objetivo se enfoca en las características descritas en la página 5 de este mismo documento. (INE, 2014)

Figura 1: Niveles socio económicos de Guatemala



En Guatemala actualmente no existe ningún restaurante en el segmento, aunque si existe una cadena que mundialmente es reconocida por ello, Panda Express, aunque todavía no ha evolucionado al concepto de comida rápida casual en el país. De igual manera existen competidores directos e indirectos que hay que tomar en cuenta en el estudio. Para poder determinar los posibles competidores del restaurante se determinaron 3 diferentes lugares para analizar la apertura del restaurante: Zona 9, zona 10 y zona 11 de la Ciudad de Guatemala. Estas zonas de análisis fueron determinadas ya que la mayoría de personas que respondieron la encuesta realizada, la cual se explica posteriormente, eran de ese sector. A continuación, se muestra el análisis realizado para cada uno de los tres lugares mencionados anteriormente:

En zona 9 existen más de 100 restaurantes de todo tipo según la información de Google Maps, pero solamente 7 son pizzerías. En este sector se puede encontrar un Pizza Hut, un Pizza Grizzly, un Domino's Pizza, un Papa John's, Nino's Pizza y dos Al Macarone. Cada una de estas pizzerías tiene bastante afluencia de personas, sobre todo en los horarios de almuerzo, aunque los fines de semana los restaurantes se llenan más de lo normal. Según las estadísticas de información general de Google, entre semana las pizzerías con mayor afluencia de personas son Domino's y Pizza Hut, aunque Al Macarone los sigue muy de cerca, pero el fin de semana Pizza Grizzly es quien tiene más visitas. Los comentarios de los consumidores en Google Reviews también ayudan a determinar la aceptación y participación de los competidores en ese sector. A continuación, se muestra una reseña de los comentarios de los consumidores en los restaurantes que son considerados una fuerte competencia directa en el sector:

- Pizza Hut: La comida tiene buen sabor, la pizza muy rica y barata, además los consumidores dicen que el lugar es amplio y cómodo. La mayoría de los consumidores que se quejan mencionan que el servicio no fue muy bueno, acreditando esto a la alta demanda en horas pico. Puntaje: 4.1/5
- Domino's Pizza: Todos los consumidores concuerdan con algo, muy buena pizza. Se nota que es importante la calidad de la comida para estos consumidores. Mencionan además que tienen un muy buen servicio y que además de bueno es rápido. La mayoría de los comentarios negativos, los cuales cabe mencionar que son pocos, se debe a el tamaño y la apariencia física del mismo. Puntaje 4.3/5
- Al Macarone: Los consumidores mencionan mucho que la "pizza en bolsita" tiene un excelente sabor y es muy barata. Además, mencionan que el servicio es bastante rápido y bueno. No existen comentarios malos de parte de los consumidores, pero aunque hablen bien no le dan 5 estrellas al restaurante. Puntaje 4.2/5
- Pizza Grizzly: Este concepto de restaurante tiene muy buenos comentarios por el hecho de ser para la familia completa. Las personas mencionan mucho que el lugar es bonito y agradable para los niños, aunque a veces se olvidan del servicio para los adultos. También mencionan que la pizza es muy buena, pero que ha bajado su calidad desde que lo abrieron hasta ahora. Un comentario que sobre sale mucho y hay que prestarle atención es que solo hay un baño, la gente se queja porque el restaurante es muy grande pero solamente tiene un baño para atender a toda la gente. Puntaje 4.3/5

El segundo sector a analizarse es zona 10, el cual es muy famoso por la gran cantidad de restaurantes que existen ahí. Según la información de Google Maps, existen más de 200 restaurantes en zona 10, sin contar los que se encuentran en los centros comerciales más grandes como Oakland Mall. De esos, más de 200 restaurantes de diferentes tipos solamente 14 de ellos son pizzerías. La información presentada a continuación muestra una pequeña reseña de los comentarios de los consumidores de las pizzerías consideradas como competencia directa fuerte debido a su

participación entre el segmento en esa zona, excluyendo las pizzerías que ya fueron analizadas para zona 9:

- La Fattoría Pizzería: Todos los consumidores que dejaron un comentario mencionan que la pizza es excelente, que tiene muy buen sabor y que les gusta la variedad del menú. Además, muchos mencionan de la comodidad y lo bonito del restaurante. Pocas personas calificaron el servicio muy tardado, aunque no hubiera mucha gente y un poco caro. Puntaje 4.3/5
- Pizza Vesuvio: La gran mayoría de personas menciona que es una pizza muy buena por el sabor de la leña. Además, dicen que es una pizza para compartir en familia y que suele ser tradición dentro de las familias de hace mucho tiempo para celebrar ocasiones especiales. Los consumidores hacen énfasis en la infraestructura ya que mencionan que es algo vieja e incluso se llega a sentir mucho calor por el tipo de techos. Puntaje 4.3/5
- Saúl L´Ostería: Este restaurante se incluye como competidor porque, a pesar de ser un restaurante mediterráneo, sirve pizzas con el mismo concepto, con sabores diferentes, masa delgada y hasta un tanto personalizable. Los comentarios se enfocan sobre todo en el buen servicio y el lugar por la comodidad y lo bonito del mismo. Es importante observar que las quejas, la gran mayoría, mencionan que el restaurante no tiene parqueo propio y los de su alrededor son caros. Puntaje 4.5/5
- Little Ceaser´s: Este restaurant sobre sale, según los comentarios de los consumidores, por la rapidez ya que tienen pizzas listas recién hechas para consumir y también por su precio tan bajo en cada pizza. Las personas comentan que no es la mejor pizza, pero por el precio que se está pagando si lo vale. Es importante mencionar que esta pizzería se encuentra dentro del centro comercial Los Próceres. Puntaje 4.1/5

El tercer y último sector analizado es zona 11. Este sector es otra zona en Guatemala donde los restaurantes abundan. Según la información de Google Maps existen más de 200 restaurantes de diferentes tipos, desde cafeterías y comida rápida hasta restaurantes de lujo y comida en hoteles. En esta zona existen 20 pizzerías por lo menos, pero es curioso que se puede encontrar una gran diversidad de tipos de pizzerías, algunas que son para el segmento popular, otras solo para llevar, otras pizzerías tipo cafetería hasta pizzerías de marcas reconocidas en el país. Las marcas grandes tienen más presencia en esta zona en términos de locales ya que podemos encontrar 6 Pizza Hut, 2 Papa John´s y 6 Domino´s Pizza. Las pizzerías a analizarse a continuación son aquellas consideradas competencias directa ya sea por el tipo de pizza o por ser marcas locales, excluyendo las ya analizadas en las dos zonas anteriores:

- Rocco's Pizza a la Leña: Mencionan que el sabor de la pizza, por la leña, es muy bueno. La gente también habla sobre el higiene del lugar ya que pareciera no estar en un estándar muy alto. La información para esta pizzería no es concluyente ya que solamente existen 5 reseñas de consumidores. Puntaje 3.6/5
- Mi Pizza la Sevillana: Es una pizzería relativamente nueva. Los consumidores la describen como una pizzería con un ambiente bonito apto para niños y con una pizza bastante rica. La información para esta pizzería no es concluyente ya que solamente existen 13 reseñas de consumidores. Puntaje 4.3/5

En el análisis anterior de las pizzerías de zona 11 se puede inferir que a la gente de ahí le gusta comer en lugares y en marcas reconocidas. Las dos pizzerías analizadas son relativamente nuevas y no cuentan con muy buenas reseñas como para concluir sobre las mismas.

Es importante poder crear una lista de restaurantes que serán considerados como competencia directa e indirecta según las tres zonas analizadas en la Ciudad de Guatemala. En esta lista se incluyen las pizzerías analizadas anteriormente y además se suman los restaurantes de comida rápida más famosos de Guatemala, que en su momento podrían llegar a competir con el concepto de esta pizzería por su rapidez de atención. En el cuadro 1 se pueden encontrar los competidores con sus precios y clasificación:

Cuadro 1: Competidores y precios

Restaurante	Clasificación	Precio promedio por comida / persona
Mc Donald's	Indirecto	Q45
Burger King	Indirecto	Q40
Taco Bell	Indirecto	Q35
Pollo Campero	Indirecto	Q50
Panda Express	Directo	Q70
Pizza Hut	Directo	Q50
Domino's Pizza	Directo	Q50
Al Macarone	Directo	Q25
Pizza Grizzly	Directo	Q70
La Fattoria	Directo	Q85
Vesuvio	Directo	Q50
Saúl L'Ostería	Indirecto	Q85
Little Ceaser's	Directo	Q35
Rocco's Pizza	Directo	Q40
Pizza Sevillana	Directo	Q35
Tre Fratelli	Indirecto	Q80

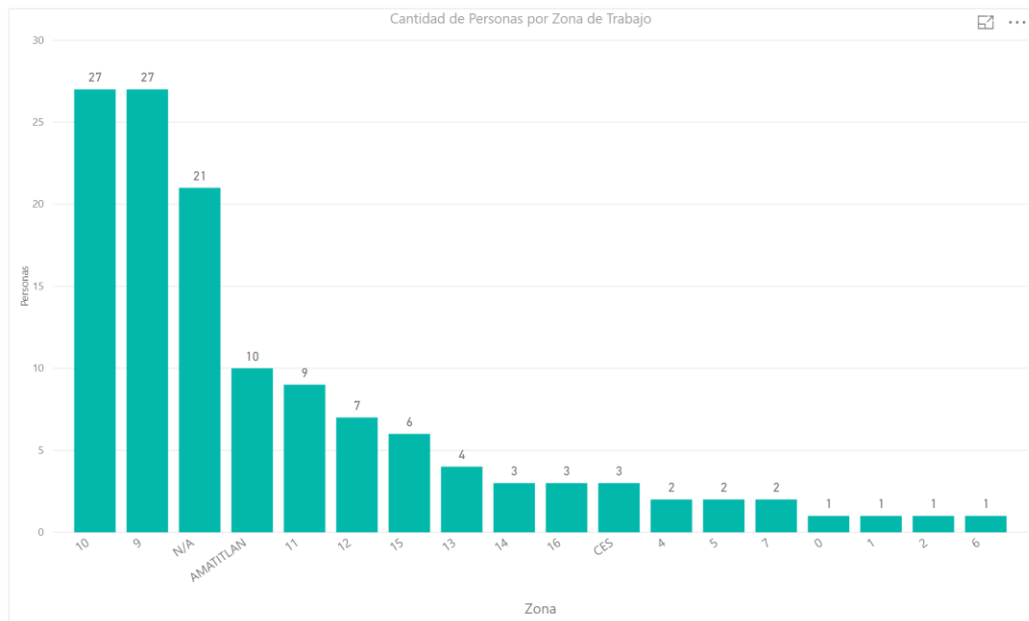
Para validar el mercado se realizó una encuesta en Google Forms la cual fue trasladada entre compañeros de trabajo, familiares e incluso algunos compañeros de trabajo de los familiares, buscando así ampliar los diferentes niveles socioeconómicos a quienes podría llegar la encuesta. La encuesta era algo muy sencillo que conste de las siguientes ocho preguntas:

1. ¿Trabaja actualmente?
2. ¿En qué zona trabaja?
3. ¿Cuántas veces a la semana come en algún restaurante?
4. ¿Qué tipo de restaurante suele visitar?
5. Marque el rango de precio que paga normalmente cuando come fuera.
6. ¿Visitaría un restaurante en donde pueda crear su propia pizza y ser atendido en pocos minutos?
7. ¿Qué ingredientes agregaría a su pizza?
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pizza 100% personalizada de tamaño personal?

Con estas 8 preguntas se recabó información importante y relevante para “Pizzas”. La data recabada de las 130 personas que respondieron pasó por un proceso de verificación y limpieza de datos para luego ser procesada en el programa de Power Bi. Es importante mencionar que de las 130 personas encuestadas solamente el 15% no trabaja. Las respuestas de esto se verán a lo largo del trabajo en donde la inclusión de las mismas sea pertinente.

Las zonas investigadas en el estudio de mercado fueron determinadas gracias a esta encuesta ya que la mayoría de personas encuestadas trabaja en esos sectores, como lo podemos observar en la Figura 2.

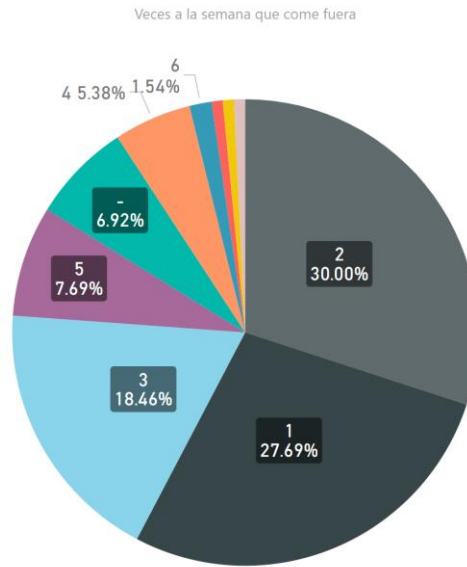
Figura 2: Personas por zona de trabajo



Como se puede observar en la Figura 2, 27 de las 130 personas encuestadas trabajan en zona 10 y casualmente otras 27 en zona 9, por lo que las dos primeras zonas eran bastante obvias para realizar el análisis. Después, le sigue N/A y AMATITLAN, las cuales son zonas que se ignoraron debido a que una es por las 20 personas que no trabajan aún (más una persona que no respondió) y la otra porque por parte de los inversionistas es requisito que se encuentre en la Ciudad de Guatemala. Al eliminar estas columnas se tiene como tercer puesto a zona 11.

Como parte de la validación es importante conocer a los posibles consumidores y sus comportamientos en la alimentación semana a semana. En la Figura 3 se puede observar que aproximadamente el 76% de las personas comen fuera de 1 a 3 veces por semana, o el casi 58% de 1 a 2 veces. Esta información es sumamente valiosa ya que ayuda a validar la importancia de crear clientes que frecuenten varias veces el restaurante y no solo sean de una vez. Además, esta información ayuda a poder establecer un poco la posible fluencia de clientes en los diferentes lugares donde podría estar “Pizzas”.

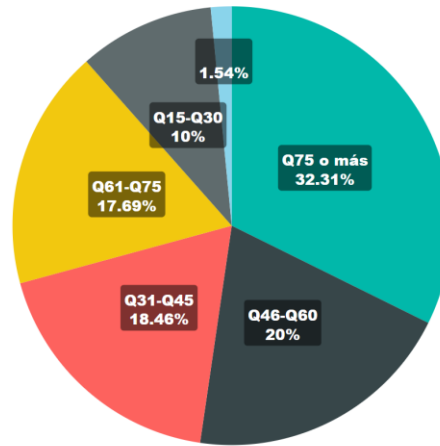
Figura 3: Veces a la semana que come fuera



Algo complementario y muy importante a la Figura 3 es poder entender cuánto suelen gastar estas personas cada vez que comen en algún restaurante. Es por esto que la pregunta 5 toma relevancia en la validación de la propuesta de valor. En la Figura 4 se puede observar una gráfica de pie en donde la gente menciona el rango de precios que suele gastar cada vez que come fuera. En esta gráfica se puede observar que el 37% de las personas encuestas gastan entre Q45.00 y Q75.00 cada vez que salen a comer. Esto muestra que la mayoría de personas está dispuesta a pagar precios arriba de los de los competidores indirectos, la mayoría de comida rápida, en donde el precio promedio es precisamente entre Q35.00 y Q45.00. Se podría inferir que el 18.46% de las personas encuestadas, si se toma como guía el precio, come en restaurantes de comida rápida ya que dicen gastar entre Q31.00 y Q45.00 por comida cada vez que comen fuera.

Figura 4: Rango de precios pagados al comer fuera

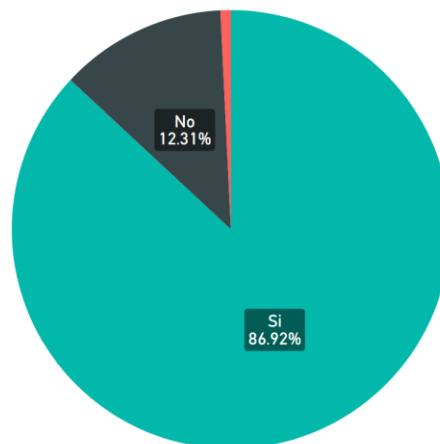
Rango de Precios al Comer Fuera



Una de las preguntas más importantes en toda la validación es saber si los encuestados estarían dispuestos a comer una pizza 100% personalizada en poco tiempo, que básicamente es la validación del concepto en una sola pregunta. En la Figura 5 se puede observar la respuesta de las personas a esta pregunta, la cual se podría decir que es positiva. De los 130 encuestados el 86.92% de ellos menciona que si visitaría una pizzería con este concepto, dejando a un lado solamente el 12.31% de los que no mostraron interés. (hizo falta la respuesta de una persona). Esto son buenas noticias para los inversionistas pues se puede validar el interés de las personas en frecuentar un concepto de pizzería único en Guatemala.

Figura 5: Validación de visita a concepto de pizzería

¿Visitaría un restaurante en donde puede crear su propia pizza y ser atendido en pocos minutos?



V. PROPUESTA DE VALOR

Debido a que el proyecto se encuentra en el punto de inicio aún no cuenta con un nombre por lo que le llamaremos “Pizzas”, haciendo referencia al restaurante analizado. “Pizzas” ofrece una solución para aquellas personas con poco tiempo para alimentarse que buscan ingredientes frescos, saludables y producidos localmente. “Pizzas” invita a sus clientes a que creen su propia pizza para obtener exactamente lo que se les antoja cada vez que visitan, con diferentes tipos de masa, salsas, vegetales y carnes. La variedad y diferenciación en cada una de las pizzas hará que cada una de las visitas sea una experiencia única, haciendo que el cliente quiera frecuentar el lugar. En cuestión de escasos minutos el cliente podrá saborear su creación, haciendo que exista un sentido de pertenencia con su pizza.

El estudio de mercado ha influido en la propuesta de valor, sobre todo en la decisión de los ingredientes, ya que ha ayudado a determinar que por lo menos el 86% de las personas encuestadas, aproximadamente, visitarían la pizzería. Además, el estudio de mercado muestra la disposición a pagar de la gente, lo cual es primordial en el análisis financiero que se muestra más adelante. También cabe mencionar que la propuesta de valor se torna al segmento de trabajadores porque es el 85% de las personas que respondió a la encuesta, por lo que las suposiciones y las conclusiones del estudio son más certeras en este grupo objetivo.

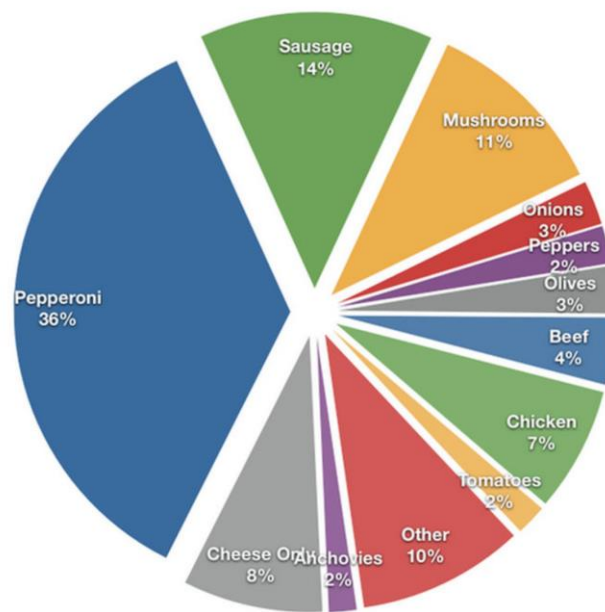
La propuesta de ingredientes, que parte del estudio de mercado realizado, para que las personas puedan crear sus propias pizzas son los siguientes:

1. Masas:
 - a. Clásica
 - b. Gluten Free
 - c. High Rise
2. Salsa:
 - a. Roja
 - b. Picante
 - c. Blanca
3. Quesos:
 - a. Mozzarella
 - b. Gorgonzola
 - c. Parmesano
 - d. Ricota
 - e. Feta
 - f. Cabra
 - g. Cheddar mixto
4. Carnes:

- a. Tocino
 - b. Jamón
 - c. Carne molida
 - d. Pepperoni
 - e. Salami
 - f. Pollo
 - g. Salchicha italiana
 - h. Pollo buffallo
5. Vegetales:
- a. Alcachofa
 - b. Chile pimiento
 - c. Tomate Cherry
 - d. Tomate
 - e. Ajo rostizado
 - f. Champiñones
 - g. Jalapeño
 - h. Piña
 - i. Cebolla
 - j. Cebolla morada
 - k. Cebolla caramelizada
 - l. Espinaca
 - m. Aceitunas
6. Toppings Extra:
- a. Kale
 - b. Albahaca
 - c. Arúgula
 - d. Barbacoa
 - e. Buffalo
 - f. Aceite de oliva
 - g. Pesto
 - h. Balsámico
 - i. Ranch
 - j. Sal
 - k. Pimienta
 - l. Chipotle
 - m. Orégano
 - n. Chile cobanero

Con esta propuesta tan amplia de ingredientes se pretende poder atender cada uno de los gustos de los clientes y además tener suficientes opciones como para que ellos puedan crear sus pizzas de una manera única cada vez que visiten “Pizzas”. Debido al concepto de que cada cliente puede crear su propia pizza se determinó que sería muy complicado realizar una infinidad de combinaciones de recetas y sacar el costo de cada una de ellas. Si se hubiera hecho esto el estudio hubiera partido de demasiados supuestos en temas de la cantidad vendida de cada una de las pizzas. Por esta razón se decidió investigar los ingredientes que mayor consumo tienen en las pizzas de manera global y se encontró un estudio realizado por Business Insider en el cuál podemos observar esta información de manera gráfica. (Figura 6)

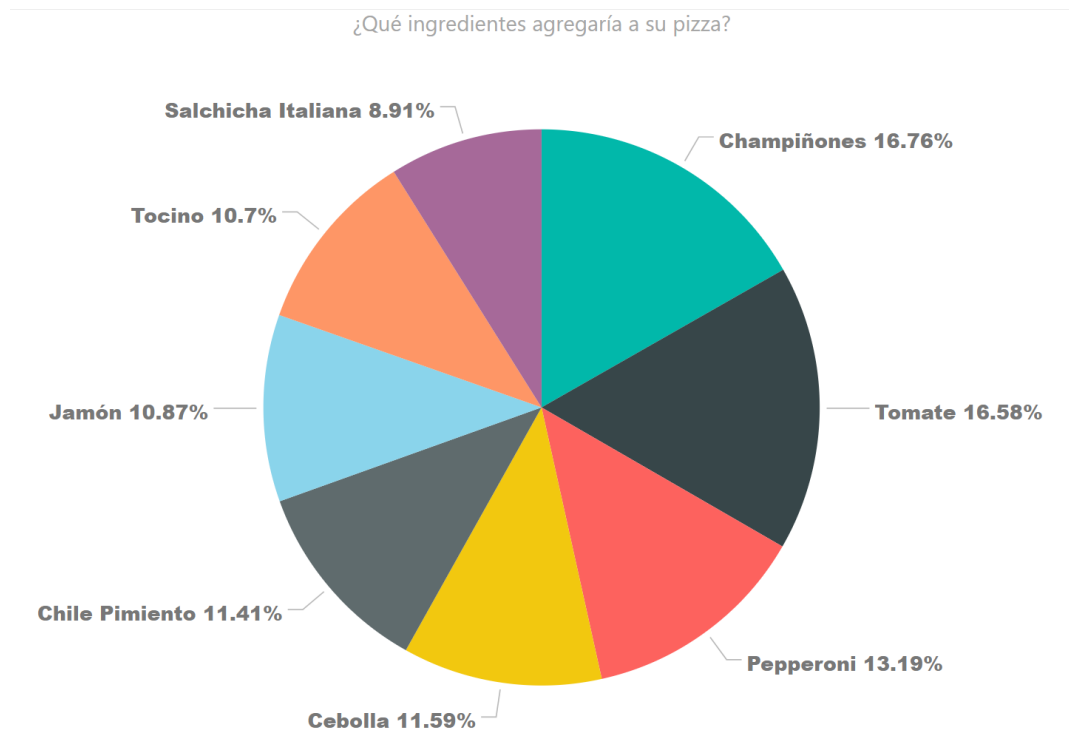
Figura 6: Toppings más utilizados a nivel global



(Business Insider, 2013)

La Figura 6 indica el comportamiento a nivel global de los toppings más utilizados en una pizza. Al observar esto surge la duda si esta información realmente aplica al mercado de Guatemala ya que es necesario tropicalizar los ingredientes al mercado objetivo. Es por esto que se realiza la pregunta 7 de la encuesta en donde los encuestados indican qué ingredientes agregarían a una pizza 100% personalizada. La Figura 7, después de ser filtrada para mostrar los ocho toppings más utilizados y dejar fuera los que se mencionaban muy pocas veces, muestra que en cierta manera la Figura 6 es cierta para Guatemala. La información de los encuestados muestra los siguientes 8 ingredientes indispensables a tener en la pizzería ya que eran los que más se repitieron: champiñones, tomate, pepperoni, cebolla, chile pimiento, jamón, tocino y salchicha italiana.

Figura 7: Toppings más utilizados para los Encuestados



Con esta información se puede realizar el costo más probable de las pizzas ya que se pueden tomar estos ingredientes como la base para el análisis de costos, como se observará más adelante.

En el anexo 3 se puede observar la primera propuesta de render del local de la pizzería, realizado por un estudiante de arquitectura de la Universidad Francisco Marroquín. En este render se puede observar el flujo de las personas en cuanto al ingreso al local, colocación de pedidos y creación de pizzas, pago, área de espera y los asientos para comer. Este anexo solamente se presenta para que se pueda comprender mejor el flujo, no es una versión final ni mucho menos.

Esta propuesta de valor ha sido inspirada en *Blaze Pizza*, la cual es la empresa del segmento de restaurantes que ha tenido el crecimiento más rápido en la historia de Estados Unidos, creciendo de 2 pizzerías a 201 en tan solo cuatro años. Según la revista Forbes el crecimiento no ha sido solamente en cantidad de tiendas sino también en las ventas. En el año 2013 cerraron el año con \$6 millones de dólares en ventas, mientras que en 2016 el año se cerró en \$185 millones de dólares, con la esperanza de para el 2022 alcanzar la cifra de \$1.1 mil millones de dólares. (Badenhausen, 2017)

VI. CONFIGURACIÓN OPERATIVA Y ANÁLISIS DE COSTOS

Para el análisis de costos se hicieron distintas dinámicas para poder determinar la manera correcta de calcular el costo de cada una de las pizzas. El primer paso consistió en las cotizaciones para los proveedores mayoristas. Para poder comunicarse con ellos se asistió a la feria alimenticia en donde se consiguieron más de 50 proveedores distintos que podían aportar diferentes componentes a “Pizzas”. Se contactaron proveedores de productos de carnicería, verduras, especias, salsas, bases y hasta basureros y platos, entre otros productos. Se cotizaron muchas cosas que realmente no tuvieron relevancia alguna en el tema, pero es necesario haberlas considerado para proyectos futuros. El costo de la renta fue definido según el costo mensual de un local promedio en Majadas Once. Se decidió este centro comercial ya que se pudo obtener información fácilmente y además por su elevado costo ayuda a apretar un poco el análisis. En el Cuadro 2 podemos observar los costos utilizados para los cálculos financieros.

Cuadro 2: Números tomados en cuenta

	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
COSTOS FIJOS				
PIZZA INVENTORS	4	Q	4,818.10	Q 19,272.40
SUBGERENTE	1	Q	5,506.40	Q 5,506.40
RENTA	1	Q	30,800.00	Q 30,800.00
LUZ	1	Q	2,000.00	Q 2,000.00
DEPRECIACIÓN ACTIVOS	1	Q	9,015.58	Q 9,015.58
CIP	1	Q	3,500.00	Q 3,500.00
GAS PROPANO	1	Q	21,974.40	Q 21,974.40
LEÑA	1			Q -
TOTAL COSTOS FIJOS				Q 92,068.78
COSTOS VARIABLES				
SERVILLETAS	1	Q	0.04	Q 0.04
VASOS	1	Q	0.35	Q 0.35
SODA FOUNTAIN SODA	1	Q	2.70	Q 2.70
POS	1	Q	0.03	Q 0.03
CAJAS DE CARTÓN TO GO	1	Q	1.00	Q 1.00
INFILE	1	Q	0.20	Q 0.20
INGREDIENTES	1	Q	17.02	Q 17.02
TOTAL COSTOS VARIABLES				Q 21.34
ACTIVOS FIJOS				
COMPUTADORA	1	Q	5,390.00	Q 5,390.00
ESCRITORIO	1	Q	3,500.00	Q 3,500.00

LAPTOP	1	Q	6,930.00	Q	6,930.00
MESAS	20	Q	1,200.00	Q	24,000.00
SILLAS	80	Q	1,100.00	Q	88,000.00
DECORACIÓN	1	Q	50,000.00	Q	50,000.00
INODORO	2	Q	2,900.00	Q	5,800.00
MINGITORIO	1	Q	2,000.00	Q	2,000.00
LAVAMANOS	2	Q	1,750.00	Q	3,500.00
BARRA	7	Q	700.00	Q	4,900.00
AZAFATES PLATOS	100	Q	50.00	Q	5,000.00
BANDEJA DE PIZZA	100	Q	25.00	Q	2,500.00
REFRIGERADORA	1	Q	15,000.00	Q	15,000.00
MOBILIARIO BODEGA	1	Q	3,500.00	Q	3,500.00
MÁQUINA REGISTRADORA	1	Q	3,465.00	Q	3,465.00
CUARTO FRIO	1	Q	12,000.00	Q	12,000.00
BATIDORA	1	Q	30,000.00	Q	30,000.00
MAQUINA MOLDE DE PIZZA	1	Q	15,000.00	Q	15,000.00
EXTINTOR	3	Q	425.00	Q	1,275.00
TENEDORES	50	Q	15.00	Q	750.00
SISTEMA DE SONIDO	1	Q	26,950.00	Q	26,950.00
CAMARAS DE SEGURIDAD	4	Q	650.00	Q	2,600.00
AIRE ACONDICIONADO	1	Q	23,100.00	Q	23,100.00
CUCHILLOS	50	Q	15.00	Q	750.00
TELEVISIÓN	1	Q	8,000.00	Q	8,000.00
HORNO	1	Q	385,000.00	Q	385,000.00
LICENCIA WINDOWS	1	Q	1,925.00	Q	1,925.00
DOMINIOS CORREOS	6	Q	46.20	Q	277.20
TOTAL ACTIVOS FIJOS				Q	731,112.20
GASTOS ADMINISTRATIVOS MES 1					
GERENTE GENERAL	1	Q	27,532.00	Q	27,532.00
GERENTE DE TIENDA	1	Q	11,012.80	Q	11,012.80
CELULAR	1	Q	500.00	Q	500.00
PAPEL TOILLET	24	Q	5.15	Q	123.60
AGUA	1	Q	400.00	Q	400.00
MERCADEO	1	Q	15,400.00	Q	15,400.00
CONTABILIDAD	1	Q	10,000.00	Q	10,000.00
INTERNET	1	Q	500.00	Q	500.00
SKY	1	Q	1,809.50	Q	1,809.50
SOFTWARE RESTAURANTES	1	Q	1,155.00	Q	1,155.00
SEGURO	1	Q	416.67	Q	416.67
SEGURIDAD FÍSICA	1	Q	5,000.00	Q	5,000.00
REGISTRO SANITARIO	1	Q	2,000.00	Q	2,000.00
PATENTE DE COMERCIO	1	Q	3,000.00	Q	3,000.00
PATANTE DE SOCIEDAD	1	Q	3,000.00	Q	3,000.00
REGISTRO DE MARCA	1	Q	1,500.00	Q	1,500.00

BASURERO BAÑOS	4	Q	120.00	Q	480.00
BASURERO RESTAURANTE	2	Q	350.00	Q	700.00
DISPENSADOR DE PAPEL	24	Q	7.15	Q	171.60
AROMATIZADOR	4	Q	30.00	Q	120.00
GUANTES	126	Q	0.10	Q	12.60
UNIFORMES	18	Q	90.00	Q	1,620.00
TELÉFONO	1	Q	300.00	Q	300.00
ALCOHOL DESINFECTANTE	4	Q	15.52	Q	62.08
DISPENSADOR JABON DE MANOS	12	Q	61.25	Q	735.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS				Q	87,550.85

En el Cuadro 3 se pueden encontrar los pesos de cada uno de los ingredientes con su costo, los cuales se determinaron creando la pizza y pesando cada uno de ellos.

Cuadro 3: Costos receta BYO

	PESO (GRAMOS)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MASA	170	-	Q 2.79
SALSA	84	Q 0.04	Q 3.36
MOZZARELLA	90	Q 0.06	Q 5.40
HONGOS	25	Q 0.06	Q 1.50
PEPPERONI	15	Q 0.05	Q 0.75
SALCHICHA	21	Q 0.04	Q 0.84
TOCINO	15	Q 0.07	Q 1.05
TOMATE CHERRY	19	Q 0.04	Q 0.76
CEBOLLA	15	Q 0.01	Q 0.15
ACEITE DE OLIVA	7	Q 0.06	Q 0.42
		COSTO TOTAL	Q 17.02

También fue necesario tener los costos de al menos dos recetas ya establecidas para cuando la gente no tiene ganas de ser creativa, sino busca obtener una pizza que ya conoce. Por esto es que debieran existir recetas populares guatemaltecas ya creadas. A continuación, podremos observar en el Cuadro 3 y Cuadro 4 las recetas de la pizza margarita y la de pepperoni respectivamente. Estos costos también fueran calculados recreando las pizzas, pesando cada uno de los ingredientes conforme se iba preparando, para llegar a determinar la receta correcta.

Cuadro 4: Costos receta Margarita

	PESO (GRAMOS)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MASA	170	-	Q 2.79
SALSA	84	Q 0.04	Q 3.36
MOZZARELLA	90	Q 0.06	Q 5.40
TOMATE CHERRY	40	Q 0.04	Q 1.60
ACEITE DE OLIVA	7	Q 0.06	Q 0.42
		COSTO TOTAL	Q 13.57

Cuadro 5: Costos receta Pepperoni

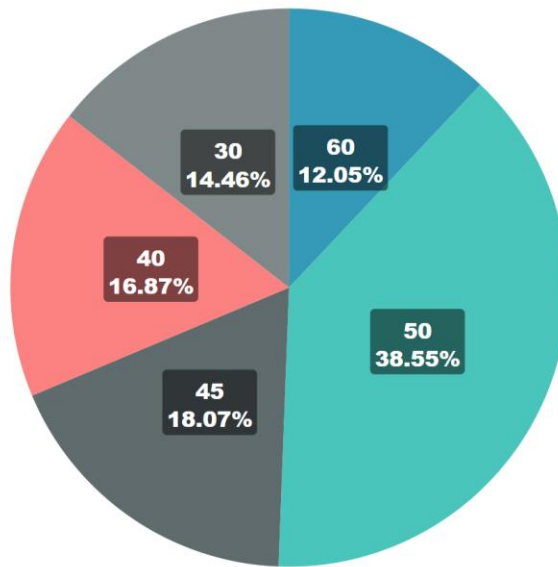
	PESO (GRAMOS)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MASA	170	-	Q 2.79
SALSA	84	Q 0.04	Q 3.36
MOZZARELLA	90	Q 0.06	Q 5.40
PEPPERONI	23	Q 0.05	Q 1.15
ACEITE DE OLIVA	7	Q 0.06	Q 0.42
		COSTO TOTAL	Q 13.12

Al haber determinado el costo de las diferentes recetas se realizó un análisis en donde ya se consideran todos aquellos elementos que llegan a influir al costo de la preparación de la pizza, como la mano de obra directa, depreciación, costos variables, costos fijos e incluso el factor de las bebidas. Con este análisis ya se puede determinar cuánto cuesta realmente la operación para la preparación de las pizzas y presentar al final el costo por cada una de las pizzas. Un factor importante a considerar en estos cálculos es la proyección de ventas ya que con esto se diluirán los costos fijos. Este escenario de ventas fue revisado por el gerente de proyectos de un grupo guatemalteco, que incluso una de sus empresas es una de las pizzerías más grandes de Guatemala. Según su experiencia comentaba que el comportamiento y el crecimiento para el primer año de un restaurante en Guatemala es muy bueno debido a la innovación y luego se estabiliza, como se proyecta en este caso. Además, se parte del supuesto que el 80% de las pizzas que “Pizzas” venderá serán del tipo BYO, un 10% de Margarita y un 10% de Pepperoni, así como también que se venderá un 25% más de bebidas que de pizzas totales. Es importante mencionar que las pizzas tienen un precio fijo al consumidor. Esto significa que las personas pueden agregar la cantidad deseada de los ingredientes que deseen. En la pregunta 9 de la encuesta realizada se preguntaba cuánto estaría dispuesto a pagar el consumidor. La Figura 8 muestra lo que el consumidor piensa que esta dispuesto a pagar por una pizza 100% personalizada de tamaño personal. El 50% de las personas está

dispuesta a pagar entre Q50.00 y Q60.00, aunque esto no cuadra mucho con la información recopilada en la pregunta 5 de la encuesta donde casi el 69% de las personas menciona que paga más de Q45.00 por sus comidas en los restaurantes. En este punto se supone que la gente realmente gasta más en comida de lo que piensa que está dispuesta a pagar sin darse cuenta. Es por esto que el precio que se fija para la venta de la pizza 100% personalizada es de Q65.00.

Figura 8: Disposición de pago por producto

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pizza 100% personalizada de tamaño personal?



En este caso se realizaron tres proyecciones de ventas, basadas en suposiciones, las cuales fueron presentadas a dueños de empresas como “El Camioncito” y validadas para que hagan sentido, buscando simular diferentes escenarios a los que se podría enfrentar la pizzería. Los datos que se presentan a continuación muestran los diferentes escenarios para poder tener el costo de producción. En el Anexo 4, Anexo 8 y Anexo 12 podemos encontrar los costos de cada uno de estos escenarios.

VII. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Como estudio de factibilidad financiera también fue necesario regirnos por los tres diferentes escenarios de proyecciones de ventas; un escenario pesimista, uno intermedio y otro optimista. Para el estudio de factibilidad financiera se utilizaron tres herramientas básicas en el mundo de las finanzas, el Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujos de Efectivo, proyectándose para los primeros 12 meses del restaurante. Cabe mencionar que la depreciación presentada es sobre todos los activos fijos, depreciándose en 5 años por fines prácticos. Para todos los escenarios se realiza un préstamo de Q1,200,000.00, considerado como la inversión inicial, a una tasa de interés del 9%, aportando como capital pagado Q150,000.00. Además, se considera que existen cuentas por cobrar de 7 días al final de cada mes, ya que también se asume que la totalidad de las ventas son cobradas con un POS, con el cuál el banco cobra un 3% de comisión y paga 7 días después del cierre. Las cuentas por pagar del negocio son realmente los costos variables ya que se asume un período de crédito de parte de los proveedores de 30 días. Es importante mencionar que el horario de atención es de 12:00p.m a 9:00p.m

En el escenario pesimista se armó el balance general presentado en el anexo 5, en donde se puede apreciar como las ventas incrementan según la proyección, incrementando así las cuentas por pagar a los proveedores. En el estado de resultados del anexo 6 se puede observar que los primeros 5 meses la empresa trabaja con pérdidas en este escenario, logrando llegar a números negros hasta el momento en dónde vende 120 pizzas al día, aunque la utilidad acumulada sigue siendo negativa. Al analizar el estado de flujos de efectivo, anexo 7, se puede observar que la empresa tiene suficiente dinero para solventar todas sus obligaciones ya que al final del primer mes tiene un indicador positivo de efectivo. Esto indica que la empresa tiene suficiente dinero para seguir operando de manera sana, sin incurrir en más deudas. Además, es bueno mencionar que la tasa interna de retorno (TIR) para este escenario es de 16.94%

Para el escenario intermedio se puede observar el balance general en el anexo 9 en donde lo más claro es que la salud financiera está mejorando. Con el estado de resultados, anexo 10, se puede determinar que la empresa comienza a ganar dinero a partir del mes 4 y con esto comienza a saldar y a mejorar el tema de la pérdida acumulada. Este punto se logra cuando la empresa está vendiendo 120 pizzas al día, lo cual pareciera ser un número importante ya que se mencionó con anterioridad y también fue el punto donde la empresa comienza a ganar dinero para el escenario pesimista. En el anexo 11 se puede encontrar el estado de flujos de efectivo para este escenario, en donde se observa que la empresa tiene solvencia desde el primer mes, mostrando así que la empresa puede operar sin ninguna preocupación de quedarse sin fondos; la TIR para este escenario se eleva de 16.94% a 22.88% lo cual muestra una gran mejora.

En el escenario optimista se pueden observar mejoras en todos los estados financieros. En el anexo 13 con el balance se puede observar como la caja y bancos es mayor a los dos escenarios pasados debido al incremento de las ventas cada mes. En el estado de resultados del anexo 14 se puede observar que la

pérdida del primer mes es mínima, incluso al comparar con los gastos y productos financieros se puede ver que si no fuera por los intereses a pagar estaría muy cercano a terminar en Q0.00. Al moverse hasta el tercer mes se comienza a observar ganancia para los accionistas en las utilidades, por lo que a partir de ese momento la pérdida que se ha acumulado en los tres meses anteriores comienza a disminuir, mes en el que se venden 120 pizzas diarias según la proyección de ventas. Ahora, si se presta mucha atención al estado de flujos de efectivo en el anexo 15 se puede observar que con este escenario el saldo de caja de la empresa es siempre positivo. Esto indica que con la economía de escala de producción de esa cantidad de pizzas se puede llegar a un punto de ganancia en donde, combinado con los días de crédito de los proveedores, la empresa siempre tendrá efectivo, desde el mes 1. Habiendo dicho se puede esperar que la TIR sea mayor a los escenarios pasados, y efectivamente así es, aumentó de 22.88% a 35.50%. Este estado de flujo básicamente muestra la meta que debiera tener la empresa para poder salir al mercado con un riesgo mínimo de cierre.

Al realizar este estudio de factibilidad se pueden observar que realmente tanto el balance general como el estado de resultados son dos herramientas que son muy útiles para saber y entender como ha estado la salud financiera de la empresa, pero ninguna de estas da suficiente información para poder accionar y decidir el futuro de la empresa, es por esto que es necesario ponerle la mayor atención al estado de flujos de efectivo. El estado de flujos de efectivo muestra realmente la proyección de la empresa a futuro, indicando si es necesario realizar préstamos, negociar con proveedores, ampliar períodos de pago, disminuir inventarios o cualquier otra acción financiera que se les pueda ocurrir. Con este modelo se pueden mover períodos de pago, períodos de cobro, costo de producción e incluso días de inventario y que automáticamente nuestros estados se sincronicen. Con esta versatilidad los empresarios pueden tomar las riendas del futuro de la empresa y tomar decisiones financieramente sabias. Al observar detenidamente el estado de flujos de efectivo se puede observar que la empresa siempre contará con efectivo, ya que paga a sus proveedores a los 30 días y recibe el 80% de los pagos a los 7 días debido a que la mayoría de clientes del perfil millennial utiliza tarjetas de crédito. Es por esto que se puede concluir que realizar el proyecto es totalmente factible.

Además, se realizan proyecciones del estado de resultados a 5 años. Esto con el fin de poder tener una idea de como podría comportarse el negocio en el transcurso del tiempo, pero si parte de muchas suposiciones que definitivamente cambiarán. Para estas proyecciones a 5 años se toman en cuenta nuevamente los tres diferentes escenarios, pesimista, medio y optimista y se calcula el ROI de cada escenario. Para calcular estas proyecciones se tuvo que suponer que las ventas anuales se sostendrían de manera plana a la misma proyección de ventas del último mes del primer año de cada uno de los escenarios. Este escenario de ventas fue revisado nuevamente por el gerente de proyectos del grupo de empresas mencionado en la página 23. Sus observaciones al revisar esto fue que realmente el mercado se comporta de una manera muy estacional en los restaurantes, con ciertas pequeñas excepciones, pero que realmente por su experiencia la mejor manera de realizar un análisis certero al proyectar a tantos

años es dejar la curva como el primer año, básicamente ventas plantas. Además, es importante mencionar que no hay apertura de una segunda tienda sino que el análisis fue realizado sobre una sola tienda. Esta decisión de dejar solamente una tienda se toma debido a una conversación con el dueño de una cadena de restaurantes que tiene más de 35 sucursales, además de restaurantes casuales en todo Guatemala. La recomendación de esta persona es que todos los análisis, ya sean de costos, de personal o incluso de cualquier esfuerzo necesario al comenzar un restaurante es que se haga para una sola tienda. Esto se debe a que, según él, se pierde el enfoque y se pueden nublar demasiado las decisiones cuando se toman pensando en corporaciones grandes, es mejor ir evolucionando y poder pensar en un segundo local hasta que el primero de los locales este funcionando a la perfección. Por fines de seguridad de información el nombre de las personas que ha realizado estas recomendaciones no puede ser divulgado.

En el anexo 16 se puede observar la proyección a 5 años con el escenario pesimista en donde la utilidad acumulada es de Q5,759,388.79 y se tiene un ROI de 326.62%, lo cual muestra que la inversión si es rentable con este escenario. Se puede comparar esta proyección con el anexo 17 en donde se proyecta a 5 años el estado de resultados del escenario medio. En esta proyección la utilidad acumulada asciende hasta Q7,835,586.64 y su ROI a un 480.41%. Por último, si se compara la proyección a 5 años del estado de resultados del escenario optimista, ver anexo 18, se puede observar que la utilidad acumulada podría ascender hasta los Q14,955,625.64 y su ROI a un increíble 1007.82%.

Al analizar cada uno de estos escenarios se puede determinar que estas inversiones dan un ROI positivo en cualquier escenario a largo plazo. Con esto se puede concluir que financieramente el proyecto es viable, siempre y cuando se cumplan todos los supuestos del estudio.

VIII. PERFILES DE PUESTO

Para poder garantizar el éxito en la empresa es necesario que la gente que está en ella sea la adecuada, gente extrovertida, con iniciativa y que exhorten al cliente confianza para generar ideas nuevas a la hora de comer una pizza, porque por más que el proceso sea bastante sencillo y con la ayuda de máquinas, nunca en ninguna empresa se podría quitar el mérito y la importancia de las personas involucradas. Aunque pareciera un poco obvio es necesario mencionar que las personas adecuadas para trabajar en la empresa en los puestos operativos son gente que entienda a los millennials, por lo tanto, tienen que ser millennials. Al mencionar que tienen que ser millennials no se hace referencia o se piensa en que tengan que haber nacido en las fechas donde se considera que nacieron los millennials, sino gente que realmente no tenga miedo a ser libre y ser ellos mismos. Esto es porque es necesario fomentar a la creatividad en los clientes, además de buscar una buena relación e interacción entre ellos, celebrando las ideas innovadoras en recetas e incluso fomentando y presionando para que las personas se atrevan a cosas nuevas.

Después de un análisis profundo y conversaciones con distintos dueños de restaurantes en Guatemala se llegó a definir el siguiente listado de puestos necesarios para el buen funcionamiento de una pizzería, los cuales definitivamente tendrán que adaptarse según el crecimiento de esta:

- Gerente General
- Gerente de Tienda
- Subgerente de Tienda
- Operador

Según observaciones realizadas en distintas ocasiones donde se visitaron diferentes pizzerías de la cadena más emblemática de pizzas en Estados Unidos, seis para ser exacto, se ha llegado a concluir la cantidad de personas necesarias dentro de la pizzería para el buen funcionamiento de esta. A continuación, se describirán la cantidad de personas por cada puesto y una breve explicación de cada uno de ellos, los cuales son adaptados posteriormente a un formato de perfil de puesto el cual fue brindado por el gerente general y fundador de Ingeniería Organizacional México, una empresa de consultoría con más de 25 años de casos de éxito en el mercado mexicano:

- Gerente General (1): Este puesto tendrá como máxima responsabilidad el tema administrativo. En esto se incluyen temas financieros, mercadeo (el cual se recomienda que sea tercerizado), compras, administración, talento humano y gestión de proyectos, entre otras actividades pertinentes. Además, este puesto es para toda la organización si ésta llegara a crecer, mientras que los otros son por tienda.

- Gerente de Tienda (1): Responsable de parte administrativa de recursos humanos como vacaciones, llevar inventarios, capacitaciones a operadores y abrir y cerrar tienda, entre otras actividades pertinentes.
- Subgerente de Tienda (1): Es el auxiliar del gerente de tienda, básicamente hace las mismas actividades cuando el gerente de tienda no está.
- Operador (4): Estas personas son las encargadas básicamente de mantener limpio el restaurante, atender a los clientes en el momento que están pidiendo, armar la base de las pizzas, sacar y meter las pizzas del horno, preparar la masa diariamente e incluso en algunas ocasiones limpieza, entre otras actividades que sus superiores les soliciten.

La razón de este número de personas por cada puesto está justificada por pura observación, como se mencionaba en el párrafo anterior. Realmente para la operación del restaurante se necesitan más de 4 operadores, pero el gerente y subgerente de tienda también realizarán trabajos que realizan los operadores en horas pico. El gerente de tienda necesita conocer de todas las actividades que necesitan realizarse en el restaurante y también mantener al subgerente preparado por cualquier eventualidad para pueda tomar decisiones. Los operadores rotarán en turnos para limpieza, tomar órdenes de salsas y quesos, de proteínas, de vegetales y para la utilización del horno; el subgerente también rotará en estos turnos, pero puede apoyar al gerente de tienda con otras actividades. Además, es importante recalcar que los operadores no se les llamará operadores sino el puesto tendrá algo más acorde a sus responsabilidades, como “Pizza Inventor”.

Los perfiles y descriptores de puesto se encuentran en los anexos 19, 20, 21 y 22.

IX. DICTAMEN

A continuación, se presenta el dictamen de los hallazgos y los puntos más importantes del trabajo:

- La inversión inicial, la cual es solicitada al banco como préstamo bajo una tasa supuesta del 9% anual, debe ser de Q1,200,000.00, con un extra de capital pagado de Q150,000.00, para elevar la cifra de inversión inicial a un total de Q1,350,000.00.
- La capacidad de producción diaria del horno es de 2,565 pizzas de 11 pulgadas. Esto significa que el horno puede producir teóricamente 320 pizzas por hora. Ya que las horas pico son en el horario de almuerzo, por lo menos dos horas, y en la cena, por lo menos una hora, se puede decir que el horno está subutilizado para cualquier escenario de proyección de ventas. Si se agrega un porcentaje de utilización real del 80% debido a la efectividad de los trabajadores y sus movimientos, entre otros aspectos, se pueden producir 256 pizzas por hora, lo cual sigue siendo suficiente para la demanda proyectada.
- Los costos de producción varían según la proyección de ventas y el producto. Cuando se llega a estabilizar la proyección de ventas entonces se puede determinar que el costo de la pizza BYO, la cual se asume que será el 80% de las ventas diarias, llega a ser de Q32.84 en el escenario pesimista, Q30.20 para el escenario medio y Q28.09 para el escenario optimista.

X. CONCLUSIONES

- Según el estudio de mercado existe una gran oportunidad para abrir mercado en el segmento de Fast Casual Dining en Guatemala ya que no existe ningún competidor dentro del segmento, pero si competidores directos e indirectos fuertes, como Panda Express y Which Wich.
- El análisis financiero muestra que la apertura de la pizzería es factible bajo los tres escenarios presentados, en donde los estados de flujos de efectivo muestran que desde el primer mes, para el estado pesimista y medio, se tiene Q123,797.62 disponibles de caja y para el escenario optimista hay disponibles Q239,042.62.
- Según los estados financieros analizados el punto de equilibrio de la pizzería se alcanza cuando se llega a vender aproximadamente 120 pizzas diarias.
- El 86% de los guatemaltecos millennials encuestados están dispuestos a visitar una pizzería en donde puedan crear su propia pizza y ser atendidos de una manera rápida y cómoda.
- Se necesitan seis personas para el funcionamiento óptimo de la pizzería, cumpliendo las características de creatividad, extroversión y amabilidad requeridas para el puesto, en donde se cumplen las características mencionadas de los millennials.

XI. RECOMENDACIONES

- Incorporar servicio a domicilio tercerizado, como la utilización de plataformas como Hugo, Glovo y Uber Eats, para alcanzar las ventas del escenario optimista.
- Ampliar el estudio de mercado para enfocarlo en los hábitos de consumo de comida rápida y de comida casual y la capacidad de pago de la generación de los millennials de Guatemala.
- Realizar una prueba piloto de producción de pizza con un horno a escala para así establecer la capacidad productiva real del restaurante.
- Realizar pruebas con diferentes grupos objetivos y nichos de mercado para determinar la aceptación de las recetas y los ingredientes de la pizza.

XII. BIBLIOGRAFÍA

- A. Areilza, Idi. “*Millennials*” <https://www.generation.org/millennials/> [8 de agosto de 2018]
- B. Badenhouse, Kurt. *Lebron James – Backed Blaze Pizza is Fastest- Growing Restaurant Chain Ever* <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2017/07/11/lebron-james-backed-blaze-pizza-is-fastest-growing-restaurant-chain-ever/#7f3802a152b2> [15 de agosto de 2018]
- C. Blank, Christine. *High Prices? No Problem.* <https://www.qsrmagazine.com/exclusives/high-prices-no-problem> [7 de agosto de 2018]
- D. Bowman, Jeremy. *5 Fast Casual Stats That Will Blow You Away* <https://www.fool.com/investing/2016/12/03/5-fast-casual-stats-that-will-blow-you-away.aspx> [14 de julio de 2018]
- E. Business Insider. *Here’s a Pie Chart of the Most Popular Pizza Toppings.* <https://www.businessinsider.com/the-most-popular-pizza-toppings-chart-2013-10> [13 de septiembre 2018]
- F. Center for Young Women’s Health. *Información Sobre Comida Rápida.* <https://youngwomenshealth.org/2009/06/16/comida-rapida/> [8 de agosto 2018]
- G. Gándara, Natiana. *En Guatemala se Inauguran 60 Restaurantes Nuevos Diarios.* <https://www.prensalibre.com/economia/economia/aumenta-sector-de-restaurantesn> [14 de julio de 2018]
- H. Galicia, Cristian. *Mi Opinión sobre los 10 Restaurantes de Comida Rápida más Famosos en Guatemala.* <https://www.fastfoodandrock.com/blog/comida-rapida/3/> [10 de agosto de 2018]
- I. Instituto Nacional de Estadística. *República de Guatemala: Estadísticas Demográficas y Vitales 2014.* <https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2016/01/13/FijigScCmvJuAdaPIozybqKmr01Xtkjy.pdf>. [28 de noviembre de 2018]
- J. La República. *Estos son las 10 Cadenas de Comida Rápida Más Valiosas del Mundo.* <https://larepublica.pe/marketing/705742-estos-son-las-10-cadenas-de-comida-rapida-mas-valiosas-en-el-mundo> [10 de agosto de 2018]
- K. Mealey, Lorri. *Learn About Fast Casual Dining.* <https://www.thebalancesmb.com/what-is-fast-casual-dining-2888308> [6 de agosto de 2018]
- L. Ministerio de Trabajo de Guatemala *Los Millennials: Una Generación con Mucho que Aportar en el Mercado Laboral* <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/nota-principal/6049-guatemala-logra-evidenciar-avances-ante-la-organizaci%C3%B3n-internacional-del-trabajo.html> [14 de julio de 2018]

M. National Geographic en Español. *Así Inicio la Comida Rápida* <https://www.ngenespanol.com/el-mundo/asi-inicio-la-comidarapida/> [9 de agosto de 2018]

XIII. ANEXOS

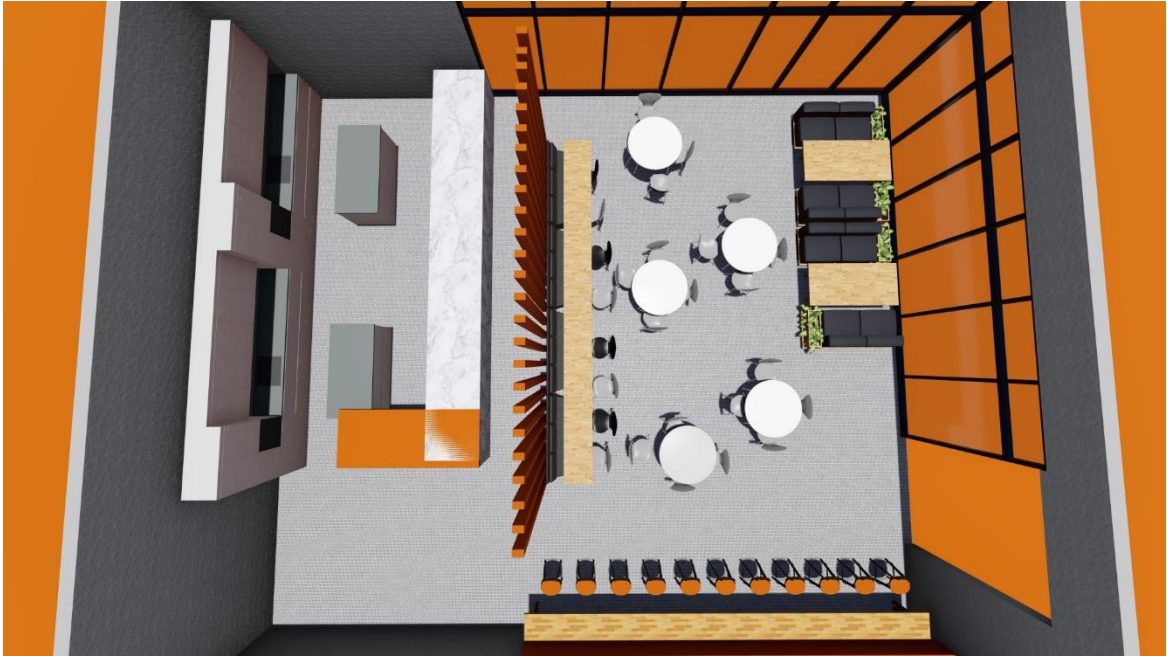
Anexo 1: Las 10 cadenas rápidas más valiosas del mundo:

1. McDonald's: US\$ 81.162 millones
2. Starbucks: US\$ 29.313 millones
3. Subway: US\$ 22.561 millones
4. KFC: US\$ 12.649 millones
5. Chipotle: US\$ 10.645 millones
6. Pizza Hut: US\$ 8.511 millones
7. Tim Hortons: US\$ 4.590 millones
8. Domino's Pizza: US\$ 3.750 millones
9. Burger King: US\$ 3.169 millones
10. Panera Bread: US\$ 2.699 millones (La República, 2015)

Anexo 2: Los 10 restaurantes de comida rápida más famosos en Guatemala:

1. Taco Bell
2. McDonald's
3. Burger King
4. Domino's Pizza
5. Pollo Campero
6. Pizza Hut
7. Subway
8. KFC
9. Papa John's
10. Wendy's (Galicia, 2017)

Anexo 3: Vista de planta de Pizzería



Anexo 4: Cálculo de Costo Total Mensual – Pesimista

CAPACIDAD DIARIA DE PRODUCCION		2565 pizzas											
DIAS PROMEDIO MES		30											
MES		CANTIDAD DE PIZAS VENDIDAS											
MIX		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PRODUCTO	% MIX	2250	2250	2250	2250	3000	3600	4500	4500	4500	5250	5250	5250
BYO PIZZA	80%	1800	1800	1800	1800	2400	2880	3600	3600	3600	4200	4200	4200
MARGARITA	10%	225	225	225	225	300	360	450	450	450	525	525	525
PEPPERONI	10%	225	225	225	225	300	360	450	450	450	525	525	525
BEBIDA	100%	2812.5	2812.5	2812.5	2812.5	3750	4500	5625	5625	5625	6562.5	6562.5	6562.5
Total Mix	100%												
COSTOS VARIABLES		45,497.81	45,497.81	45,497.81	45,497.81	60,663.75	72,796.50	90,995.63	90,995.63	90,995.63	106,161.56	106,161.56	106,161.56
Q		Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
17.02	BYO PIZZA	30,636.00	30,636.00	30,636.00	30,636.00	40,848.00	49,017.60	61,272.00	61,272.00	61,272.00	71,484.00	71,484.00	71,484.00
13.57	MARGARITA	3,053.25	3,053.25	3,053.25	3,053.25	4,071.00	4,885.20	6,106.50	6,106.50	6,106.50	7,124.25	7,124.25	7,124.25
13.12	PEPPERONI	2,952.00	2,952.00	2,952.00	2,952.00	3,936.00	4,723.20	5,904.00	5,904.00	5,904.00	6,888.00	6,888.00	6,888.00
3.05	BEBIDA	8,564.06	8,564.06	8,564.06	8,564.06	11,418.75	13,702.50	17,128.13	17,128.13	17,128.13	19,982.81	19,982.81	19,982.81
0.04	SERVILLETAS	180.00	180.00	180.00	180.00	240.00	288.00	360.00	360.00	360.00	420.00	420.00	420.00
1.00	CAJAS TO GO	112.50	112.50	112.50	112.50	150.00	180.00	225.00	225.00	225.00	262.50	262.50	262.50
COSTOS FIJOS MES		83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20
Q		Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
24,778.80	SUELDOS Y SALARIOS	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80
30,800.00	RENTA	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00
2,000.00	LUZ	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
3,500.00	CIP	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00
21,974.40	GAS PROPANO	21,974.40	21,974.40	21,974.40	21,974.40	21,974.40	21,974.40	21,974.40	21,974.40	21,974.40	21,974.40	21,974.40	21,974.40
COSTO TOTAL		128,551.01	128,551.01	128,551.01	128,551.01	143,716.95	155,849.70	174,048.83	174,048.83	174,048.83	189,214.76	189,214.76	189,214.76
Q		Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
53.93	BYO PIZZA	53.93	53.93	53.93	53.93	44.70	40.09	35.48	35.48	35.48	32.84	32.84	32.84
50.48	MARGARITA	50.48	50.48	50.48	50.48	41.25	36.64	32.03	32.03	32.03	29.39	29.39	29.39
50.03	PEPPERONI	50.03	50.03	50.03	50.03	40.80	36.19	31.58	31.58	31.58	28.94	28.94	28.94
3.05	BEBIDA	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05

Anexo 6: Estado de resultados – Escenario pesimista
 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE LOS PRIMEROS 12 MESES DE PIZZERÍA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VENTAS	Q 175,500.00	Q 175,500.00	Q 175,500.00	Q 175,500.00	Q 234,000.00	Q 280,800.00	Q 351,000.00	Q 351,000.00	Q 409,500.00	Q 409,500.00	Q 409,500.00	Q 409,500.00
COSTO DE VENTAS	Q 128,551.01	Q 128,551.01	Q 128,551.01	Q 128,551.01	Q 143,716.95	Q 155,849.70	Q 174,048.83	Q 174,048.83	Q 189,214.76	Q 189,214.76	Q 189,214.76	Q 189,214.76
COSTO PRODUCCION	73.25%	73.25%	73.25%	73.25%	61.42%	55.50%	49.59%	49.59%	46.21%	46.21%	46.21%	46.21%
UTILIDAD OPERATIVA	Q 46,948.99	Q 46,948.99	Q 46,948.99	Q 46,948.99	Q 90,283.05	Q 124,950.30	Q 176,951.18	Q 176,951.18	Q 220,285.24	Q 220,285.24	Q 220,285.24	Q 220,285.24
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Q 92,815.85	Q 83,315.85	Q 83,315.85	Q 83,315.85	Q 85,070.85	Q 86,474.85	Q 88,580.85	Q 88,580.85	Q 90,335.85	Q 90,335.85	Q 90,335.85	Q 90,335.85
DEPRECIACION	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92
U.A.I.	-Q 55,270.78	-Q 45,770.78	-Q 45,770.78	-Q 45,770.78	Q 4,191.71	Q 29,071.54	Q 78,966.41	Q 78,966.41	Q 120,545.47	Q 120,545.47	Q 120,545.47	Q 120,545.47
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	Q 9,000.00	Q 8,750.00	Q 8,500.00	Q 8,250.00	Q 8,000.00	Q 7,750.00	Q 7,500.00	Q 7,250.00	Q 7,000.00	Q 6,750.00	Q 6,500.00	Q 6,250.00
U.A.I.	-Q 64,270.78	-Q 54,520.78	-Q 54,270.78	-Q 54,020.78	Q 12,191.71	Q 21,321.54	Q 71,466.41	Q 71,716.41	Q 71,966.41	Q 113,795.47	Q 114,045.47	Q 114,295.47
IMPUESTOS												Q 84,833.09
UTILIDAD NETA	-Q 64,270.78	-Q 54,520.78	-Q 54,270.78	-Q 54,020.78	Q 12,191.71	Q 21,321.54	Q 71,466.41	Q 71,716.41	Q 71,966.41	Q 113,795.47	Q 114,045.47	Q 114,295.47
UTILIDAD NETA / VENTAS	-36.62%	-31.07%	-30.92%	-30.78%	-5.21%	7.59%	20.36%	20.43%	20.50%	27.79%	27.85%	27.91%
UTILIDAD ACUMULADA	-Q 64,270.78	-Q 118,791.55	-Q 173,062.33	-Q 227,083.10	-Q 239,274.82	-Q 217,953.28	-Q 146,486.87	-Q 74,770.46	Q 2,804.05	Q 110,991.43	Q 225,036.90	Q 339,332.38
											ROI	126.22%

Anexo 7: Estado de Flujos de Efectivo – Escenario pesimista

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTA PARA LOS PRIMEROS 12 MESES DE PIZZERIA

	DIAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS		Q175,500.00	Q175,500.00	Q175,500.00	Q175,500.00	Q234,000.00	Q 280,800.00	Q 351,000.00	Q 351,000.00	Q 351,000.00	Q 409,500.00	Q 409,500.00	Q 409,500.00
UTILIDAD NETA		-Q 69,243.28	-Q 59,493.28	-Q 59,243.28	-Q 58,993.28	-Q 18,821.71	Q 13,365.54	Q 61,521.41	Q 61,771.41	Q 62,021.41	Q 102,192.97	Q 102,442.97	Q 102,692.97
DEPRECIACION HISTORICA		Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92
TOTAL G.O.B		-Q 59,839.36	-Q 50,089.36	-Q 49,839.36	-Q 49,589.36	-Q 9,417.80	Q 22,769.45	Q 70,925.33	Q 71,175.33	Q 71,425.33	Q 111,596.89	Q 111,846.89	Q 112,096.89
CAJA Y BANCOS	1	Q135,088.82	Q135,088.82	Q135,088.82	Q135,088.82	Q180,118.42	Q 216,142.11	Q 270,177.63	Q 270,177.63	Q 270,177.63	Q 315,207.24	Q 315,207.24	Q 315,207.24
CUENTAS POR COBRAR	7	Q 40,411.18	Q 40,411.18	Q 40,411.18	Q 40,411.18	Q 53,881.58	Q 64,657.89	Q 80,822.37	Q 80,822.37	Q 80,822.37	Q 94,292.76	Q 94,292.76	Q 94,292.76
PROVEEDORES	30	Q 50,470.31	Q 50,470.31	Q 50,470.31	Q 50,470.31	Q 67,293.75	Q 80,752.50	Q 100,940.63	Q 100,940.63	Q 100,940.63	Q 117,764.06	Q 117,764.06	Q 117,764.06
TOTAL M.C.T		Q225,970.31	Q225,970.31	Q225,970.31	Q225,970.31	Q301,293.75	Q 361,552.50	Q 451,940.63	Q 451,940.63	Q 451,940.63	Q 527,264.06	Q 527,264.06	Q 527,264.06
GENERACION OPERATIVA NETA		Q166,130.95	Q175,880.95	Q176,130.95	Q176,380.95	Q291,875.95	Q 384,321.95	Q 522,865.95	Q 523,115.95	Q 523,365.95	Q 638,860.95	Q 639,110.95	Q 639,360.95
FINANCIAMIENTO		Q 42,333.33	Q 42,083.33	Q 41,833.33	Q 41,583.33	Q 41,333.33	Q 41,083.33	Q 40,833.33	Q 40,583.33	Q 40,333.33	Q 40,083.33	Q 39,833.33	Q 39,583.33
SALDO FINAL DE EFECTIVO		Q123,797.62	Q133,797.62	Q134,297.62	Q134,797.62	Q250,542.62	Q 343,238.62	Q 482,032.62	Q 482,532.62	Q 483,032.62	Q 598,777.62	Q 599,277.62	Q 599,777.62

Anexo 8: Cálculo de Costo Total Mensual – Medio

CAPACIDAD DIARIA DE PRODUCCION		2565 pizzas											
DIAS PROMEDIO MES		30											
PRODUCTO	% MIX	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BYO PIZZA	80%	3000	3000	3000	3600	3600	4500	4500	5250	5250	5250	6000	6300
MARGARITA	10%	2400	2400	2400	2880	2880	3600	3600	4200	4200	4200	4800	5040
PEPPERONI	10%	300	300	300	360	360	450	450	525	525	525	600	630
BEBIDA	100%	300	300	300	360	360	450	450	525	525	525	600	630
Total Mix	100%	3750	3750	3750	4500	4500	5625	5625	6562.5	6562.5	6562.5	7500	7875
CANTIDAD DE PIZZAS VENDIDAS													
COSTOS VARIABLES		45,487.81	60,663.75	60,663.75	72,796.50	72,796.50	90,995.63	90,995.63	106,161.56	106,161.56	106,161.56	121,327.50	127,593.88
Q	17.02	Q	40,848.00	Q	49,017.60	Q	61,272.00	Q	71,484.00	Q	71,484.00	Q	81,696.00
Q	3,053.25	Q	4,071.00	Q	4,885.20	Q	6,106.50	Q	7,124.25	Q	7,124.25	Q	8,142.00
Q	2,952.00	Q	3,936.00	Q	4,723.20	Q	5,904.00	Q	6,888.00	Q	6,888.00	Q	7,872.00
Q	8,564.06	Q	11,418.75	Q	13,702.50	Q	17,128.13	Q	19,982.81	Q	19,982.81	Q	22,837.50
Q	180.00	Q	240.00	Q	288.00	Q	360.00	Q	420.00	Q	420.00	Q	480.00
Q	1.00	Q	150.00	Q	180.00	Q	225.00	Q	262.50	Q	262.50	Q	315.00
COSTOS FIJOS		83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20
Q	24,778.80	Q	24,778.80	Q	24,778.80	Q	24,778.80	Q	24,778.80	Q	24,778.80	Q	24,778.80
Q	30,800.00	Q	30,800.00	Q	30,800.00	Q	30,800.00	Q	30,800.00	Q	30,800.00	Q	30,800.00
Q	2,000.00	Q	2,000.00	Q	2,000.00	Q	2,000.00	Q	2,000.00	Q	2,000.00	Q	2,000.00
Q	3,500.00	Q	3,500.00	Q	3,500.00	Q	3,500.00	Q	3,500.00	Q	3,500.00	Q	3,500.00
Q	21,974.40	Q	21,974.40	Q	21,974.40	Q	21,974.40	Q	21,974.40	Q	21,974.40	Q	21,974.40
COSTO TOTAL		128,551.01	143,716.95	143,716.95	155,849.70	155,849.70	174,048.83	174,048.83	189,214.76	189,214.76	189,214.76	204,380.70	210,447.08
Q	53.93	Q	44.70	Q	40.09	Q	35.48	Q	32.84	Q	32.84	Q	30.20
Q	50.48	Q	41.25	Q	36.64	Q	32.03	Q	29.39	Q	29.39	Q	27.41
Q	50.03	Q	40.80	Q	36.19	Q	31.58	Q	28.94	Q	28.94	Q	26.96
Q	3.05	Q	3.05	Q	3.05	Q	3.05	Q	3.05	Q	3.05	Q	3.05

Anexo 9: Balance general – Escenario intermedio

BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA LOS PRIMEROS 12 MESES DE PIZZERÍA

ACTIVOS	DÍAS	INICIAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
CORRIENTE	1	Q 618.887,80	Q 552.559,02	Q 528.699,23	Q 503.573,50	Q 513.173,77	Q 521.811,29	Q 582.412,81	Q 618.454,40	Q 720.831,80	Q 821.943,26	Q 923.304,71	Q 1.068.011,17	Q 1.205.698,89
Cuentas por cobrar	7	Q -	Q 40.950,00	Q 54.600,00	Q 54.600,00	Q 65.520,00	Q 65.520,00	Q 81.900,00	Q 81.900,00	Q 95.550,00	Q 95.550,00	Q 109.200,00	Q 109.200,00	Q 114.660,00
NO CORRIENTE														
Mobiliario y equipo		Q 246.220,00	Q 246.220,00	Q 246.220,00	Q 246.220,00	Q 246.220,00	Q 246.220,00	Q 246.220,00	Q 246.220,00	Q 246.220,00	Q 246.220,00	Q 246.220,00	Q 246.220,00	Q 246.220,00
Instalaciones		Q 23.300,00	Q 23.300,00	Q 23.300,00	Q 23.300,00	Q 23.300,00	Q 23.300,00	Q 23.300,00	Q 23.300,00	Q 23.300,00	Q 23.300,00	Q 23.300,00	Q 23.300,00	Q 23.300,00
Crystalaria y menaje		Q 9.000,00	Q 9.000,00	Q 9.000,00	Q 9.000,00	Q 9.000,00	Q 9.000,00	Q 9.000,00	Q 9.000,00	Q 9.000,00	Q 9.000,00	Q 9.000,00	Q 9.000,00	Q 9.000,00
Equipo de cocina		Q 445.000,00	Q 445.000,00	Q 445.000,00	Q 445.000,00	Q 445.000,00	Q 445.000,00	Q 445.000,00	Q 445.000,00	Q 445.000,00	Q 445.000,00	Q 445.000,00	Q 445.000,00	Q 445.000,00
Equipo de cómputo		Q 7.592,20	Q 7.592,20	Q 7.592,20	Q 7.592,20	Q 7.592,20	Q 7.592,20	Q 7.592,20	Q 7.592,20	Q 7.592,20	Q 7.592,20	Q 7.592,20	Q 7.592,20	Q 7.592,20
Depreciación acumulada		Q -	Q 9.403,92	Q 18.807,83	Q 28.211,75	Q 37.615,67	Q 47.019,58	Q 56.423,50	Q 65.827,42	Q 75.231,33	Q 84.635,25	Q 94.039,17	Q 103.443,08	Q 112.847,00
OTROS ACTIVOS														
OTROS ACTIVOS		Q 1.350.000,00	Q 1.315.217,30	Q 1.295.603,59	Q 1.261.073,95	Q 1.272.190,30	Q 1.271.423,90	Q 1.339.001,51	Q 1.365.639,19	Q 1.472.262,66	Q 1.563.970,21	Q 1.655.927,75	Q 1.804.880,29	Q 1.938.624,09
TOTAL DEL ACTIVO PASIVOS														
CORRIENTE	30	Q -	Q 45.497,81	Q 60.663,75	Q 60.663,75	Q 72.796,50	Q 72.796,50	Q 90.995,63	Q 90.995,63	Q 106.161,56	Q 106.161,56	Q 106.161,56	Q 121.327,50	Q 127.393,88
Cuentas por pagar		Q -	Q 11.495,40	Q 22.990,80	Q 34.486,20	Q 45.981,60	Q 57.477,00	Q 68.972,40	Q 80.467,80	Q 91.963,20	Q 103.458,60	Q 114.954,00	Q 126.449,40	Q 137.944,80
Pasivos laborales		Q -	Q 5.828,20	Q 5.828,20	Q 5.828,20	Q 5.828,20	Q 5.828,20	Q 5.828,20	Q 5.828,20	Q 5.828,20	Q 5.828,20	Q 5.828,20	Q 5.828,20	Q 5.828,20
IGSS		Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
ISR por pagar		Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
NO CORRIENTE														
PRESTAMOS BANCARIOS		Q 1.200.000,00	Q 1.166.666,67	Q 1.133.333,33	Q 1.100.000,00	Q 1.066.666,67	Q 1.033.333,33	Q 1.000.000,00	Q 966.666,67	Q 933.333,33	Q 900.000,00	Q 866.666,67	Q 833.333,33	Q 800.000,00
TOTAL DE PASIVOS CAPITAL		Q 1.200.000,00	Q 1.229.488,08	Q 1.222.816,08	Q 1.200.978,15	Q 1.191.272,97	Q 1.169.835,03	Q 1.165.796,23	Q 1.120.967,49	Q 1.114.295,50	Q 1.092.457,56	Q 1.070.619,63	Q 1.063.947,63	Q 1.025.185,28
CAPITAL		Q 150.000,00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
ACCIONES POR SUSCRIBIR		Q 150.000,00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
CAPITAL PAGADO		Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
UTILIDAD/(PERDIDAS) ACUM		Q -	Q 64.270,78	Q 77.212,49	Q 89.904,20	Q 99.082,67	Q 108.267,13	Q 117.451,13	Q 126.639,64	Q 135.828,15	Q 145.016,66	Q 154.205,17	Q 163.393,68	Q 172.582,19
UTI/(PERDIDAS) ACUM PERIODO		Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		Q 1.350.000,00	Q 1.315.217,30	Q 1.295.603,59	Q 1.261.073,95	Q 1.272.190,30	Q 1.271.423,90	Q 1.339.001,51	Q 1.365.639,19	Q 1.472.262,66	Q 1.563.970,21	Q 1.655.927,75	Q 1.804.880,29	Q 1.938.624,09

Anexo 10: Estado de resultados – Escenario intermedio

	7020											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE LOS PRIMEROS 12 MESES DE PIZZERIA												
VENTAS	Q. 175,500.00	Q. 234,000.00	Q. 234,000.00	Q. 280,800.00	Q. 280,800.00	Q. 351,000.00	Q. 351,000.00	Q. 409,500.00	Q. 409,500.00	Q. 409,500.00	Q. 468,000.00	Q. 491,400.00
COSTO DE VENTAS	Q. 128,551.01	Q. 143,716.95	Q. 143,716.95	Q. 155,849.70	Q. 155,849.70	Q. 174,048.83	Q. 174,048.83	Q. 189,214.76	Q. 189,214.76	Q. 189,214.76	Q. 204,380.70	Q. 210,447.08
COSTO PRODUCCION	73.25%	61.42%	61.42%	55.50%	55.50%	49.59%	49.59%	46.21%	46.21%	46.21%	43.67%	42.83%
UTILIDAD OPERATIVA	Q. 46,948.99	Q. 90,283.05	Q. 90,283.05	Q. 124,950.30	Q. 124,950.30	Q. 176,951.18	Q. 176,951.18	Q. 220,285.24	Q. 220,285.24	Q. 220,285.24	Q. 263,619.30	Q. 280,952.93
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Q. 92,815.85	Q. 85,070.85	Q. 85,070.85	Q. 86,474.85	Q. 86,474.85	Q. 88,580.85	Q. 88,580.85	Q. 90,335.85	Q. 90,335.85	Q. 90,335.85	Q. 92,090.85	Q. 92,792.85
DEPRECIACION	Q. 9,403.92	Q. 9,403.92	Q. 9,403.92	Q. 9,403.92	Q. 9,403.92	Q. 9,403.92	Q. 9,403.92	Q. 9,403.92	Q. 9,403.92	Q. 9,403.92	Q. 9,403.92	Q. 9,403.92
U.A./I	-Q. 55,270.78	-Q. 4,191.71	-Q. 4,191.71	Q. 29,071.54	Q. 29,071.54	Q. 78,966.41	Q. 78,966.41	Q. 120,545.47	Q. 120,545.47	Q. 120,545.47	Q. 162,124.54	Q. 178,756.16
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	Q. 9,000.00	Q. 8,750.00	Q. 8,500.00	Q. 8,250.00	Q. 8,000.00	Q. 7,750.00	Q. 7,500.00	Q. 7,250.00	Q. 7,000.00	Q. 6,750.00	Q. 6,500.00	Q. 6,250.00
U.A./I	-Q. 64,270.78	-Q. 12,941.71	-Q. 12,691.71	Q. 20,821.54	Q. 21,071.54	Q. 71,216.41	Q. 71,466.41	Q. 113,295.47	Q. 113,545.47	Q. 113,795.47	Q. 155,624.54	Q. 172,506.16
IMPUESTOS												Q. 190,859.70
UTILIDAD NETA	-Q. 64,270.78	-Q. 12,941.71	-Q. 12,691.71	Q. 20,821.54	Q. 21,071.54	Q. 71,216.41	Q. 71,466.41	Q. 113,295.47	Q. 113,545.47	Q. 113,795.47	Q. 155,624.54	Q. 172,506.16
UTILIDAD NETA / VENTAS	-36.62%	-5.53%	-5.42%	7.42%	7.50%	20.29%	20.36%	27.67%	27.73%	27.79%	33.25%	35.11%
UTILIDAD ACUMULADA	-Q. 64,270.78	-Q. 77,212.49	-Q. 89,904.20	-Q. 69,082.67	-Q. 48,011.13	Q. 23,205.28	Q. 94,671.69	Q. 207,967.17	Q. 321,512.64	Q. 435,308.12	Q. 590,932.65	Q. 763,438.82
											ROI	408.96%

Anexo 11: Estado de Flujos de Efectivo – Escenario intermedio

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTA PARA LOS PRIMEROS 12 MESES DE PIZZERIA

VENTAS	DIAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS		Q175,500.00	Q234,000.00	Q234,000.00	Q280,800.00	Q280,800.00	Q280,800.00	Q351,000.00	Q351,000.00	Q409,500.00	Q409,500.00	Q468,000.00	Q491,400.00
UTILIDAD NETA		-Q 64,270.78	-Q 12,941.71	-Q 12,691.71	Q 20,821.54	Q 21,071.54	Q 71,216.41	Q 71,466.41	Q 113,295.47	Q 113,545.47	Q 113,795.47	Q 155,624.54	Q 172,506.16
DEPRECIACION HISTORICA		Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92
TOTAL G.O.B		-Q 54,866.86	-Q 3,537.80	-Q 3,287.80	Q 30,225.45	Q 30,475.45	Q 80,620.33	Q 80,870.33	Q 122,699.39	Q 122,949.39	Q 123,199.39	Q 165,028.45	Q 181,910.08
CAJA Y BANCOS	1	Q135,088.82	Q180,118.42	Q180,118.42	Q216,142.11	Q216,142.11	Q 270,177.63	Q 270,177.63	Q 315,207.24	Q 315,207.24	Q 315,207.24	Q 360,236.84	Q 378,248.68
CUENTAS POR COBRAR	7	Q 40,411.18	Q 53,881.58	Q 53,881.58	Q 64,657.89	Q 64,657.89	Q 80,822.37	Q 80,822.37	Q 94,292.76	Q 94,292.76	Q 94,292.76	Q 107,763.16	Q 113,151.32
PROVEEDORES	30	Q 45,497.81	Q 60,663.75	Q 60,663.75	Q 72,796.50	Q 72,796.50	Q 90,995.63	Q 90,995.63	Q 106,161.56	Q 106,161.56	Q 106,161.56	Q 121,327.50	Q 127,393.88
TOTAL M.C.T		Q220,997.81	Q294,663.75	Q294,663.75	Q353,596.50	Q353,596.50	Q 441,995.63	Q 441,995.63	Q 515,661.56	Q 515,661.56	Q 515,661.56	Q 589,327.50	Q 618,793.88
GENERACION OPERATIVA NETA		Q166,130.95	Q291,125.95	Q291,125.95	Q383,821.95	Q384,071.95	Q 522,615.95	Q 522,865.95	Q 638,360.95	Q 638,610.95	Q 638,860.95	Q 754,355.95	Q 800,703.95
FINANCIAMIENTO		Q 42,333.33	Q 42,083.33	Q 41,833.33	Q 41,583.33	Q 41,333.33	Q 41,083.33	Q 40,833.33	Q 40,583.33	Q 40,333.33	Q 40,083.33	Q 39,833.33	Q 39,583.33
SALDO FINAL DE EFECTIVO		Q123,797.62	Q249,042.62	Q249,542.62	Q342,238.62	Q342,738.62	Q 481,532.62	Q 482,032.62	Q 597,777.62	Q 598,277.62	Q 598,777.62	Q 714,522.62	Q 761,120.62

Anexo 12: Cálculo de Costo Total Mensual – Optimista

CAPACIDAD DIARIA DE PRODUCCION		2565 pizzas											
DIAS PROMEDIO MES		30											
MES		CANTIDAD DE PIZZAS VENDIDAS											
PRODUCTO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BYO PIZZA	80%	3000	3000	4500	5250	6000	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500
MARGARITA	10%	300	300	450	525	600	750	750	750	750	750	750	750
PEPPERONI	10%	300	300	450	525	600	750	750	750	750	750	750	750
BEBIDA	100%	3750	3750	5625	6562.5	7500	9375	9375	9375	9375	9375	9375	9375
Total Mix													
COSTOS VARIABLES		Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
17.02	BYO PIZZA	60,663.75	60,663.75	90,995.63	106,161.56	121,327.50	151,659.38	151,659.38	151,659.38	151,659.38	151,659.38	151,659.38	151,659.38
40,848.00	Q	40,848.00	40,848.00	61,272.00	71,484.00	81,696.00	102,120.00	102,120.00	102,120.00	102,120.00	102,120.00	102,120.00	102,120.00
13.57	MARGARITA	4,071.00	4,071.00	6,106.50	7,124.25	8,142.00	10,177.50	10,177.50	10,177.50	10,177.50	10,177.50	10,177.50	10,177.50
13.12	PEPPERONI	3,936.00	3,936.00	5,904.00	6,888.00	7,872.00	9,840.00	9,840.00	9,840.00	9,840.00	9,840.00	9,840.00	9,840.00
3.05	BEBIDA	11,418.75	11,418.75	17,128.13	19,982.81	22,837.50	28,546.88	28,546.88	28,546.88	28,546.88	28,546.88	28,546.88	28,546.88
0.04	SERVILLETAS	240.00	240.00	360.00	420.00	480.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
1.00	CAJAS TO GO	150.00	150.00	225.00	262.50	300.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00
COSTOS FIJOS		Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
24,778.80	SUELDOS Y SALARIOS	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20	83,053.20
30,800.00	RENTA	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80	24,778.80
2,000.00	LUZ	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00	30,800.00
3,500.00	CIP	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
21,974.40	GAS PROPANO	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00
COSTO TOTAL		Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
143,716.95	BYO PIZZA	143,716.95	143,716.95	174,048.83	189,214.76	204,380.70	234,712.58	234,712.58	234,712.58	234,712.58	234,712.58	234,712.58	234,712.58
44.70	MARGARITA	44.70	44.70	35.48	32.84	30.86	28.09	28.09	28.09	28.09	28.09	28.09	28.09
41.25	PEPPERONI	41.25	41.25	32.03	29.39	27.41	24.64	24.64	24.64	24.64	24.64	24.64	24.64
40.80	BEBIDA	40.80	40.80	31.58	28.94	26.96	24.19	24.19	24.19	24.19	24.19	24.19	24.19
3.05		3.05	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05	3.05

Anexo 13: Balance general – Escenario optimista

BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA LOS PRIMEROS 12 MESES DE PIZZERIA

ACTIVOS	DÍAS	INICIAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12													
			Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.											
CORRIENTE	1	Q.	618,887.80	Q.	595,654.02	Q.	570,278.29	Q.	631,342.56	Q.	732,719.96	Q.	875,976.41	Q.	1,104,056.93	Q.	1,306,414.78	Q.	1,532,013.42	Q.	1,757,862.07	Q.	2,210,309.36	Q.	2,413,917.20		
CUENTAS POR COBRAR	7	Q.	-	Q.	54,600.00	Q.	54,600.00	Q.	81,900.00	Q.	95,550.00	Q.	109,200.00	Q.	136,500.00	Q.	136,500.00	Q.	136,500.00	Q.	136,500.00	Q.	136,500.00	Q.	136,500.00	Q.	136,500.00
NO CORRIENTE		Q.	246,220.00	Q.	246,220.00	Q.	246,220.00	Q.	246,220.00	Q.	246,220.00	Q.	246,220.00	Q.	246,220.00	Q.	246,220.00	Q.	246,220.00	Q.	246,220.00	Q.	246,220.00	Q.	246,220.00	Q.	246,220.00
MOBILIARIO Y EQUIPO		Q.	23,300.00	Q.	23,300.00	Q.	23,300.00	Q.	23,300.00	Q.	23,300.00	Q.	23,300.00	Q.	23,300.00	Q.	23,300.00	Q.	23,300.00	Q.	23,300.00	Q.	23,300.00	Q.	23,300.00	Q.	23,300.00
INSTALACIONES		Q.	9,000.00	Q.	9,000.00	Q.	9,000.00	Q.	9,000.00	Q.	9,000.00	Q.	9,000.00	Q.	9,000.00	Q.	9,000.00	Q.	9,000.00	Q.	9,000.00	Q.	9,000.00	Q.	9,000.00	Q.	9,000.00
CRISTALERIA Y MENAJE		Q.	445,000.00	Q.	445,000.00	Q.	445,000.00	Q.	445,000.00	Q.	445,000.00	Q.	445,000.00	Q.	445,000.00	Q.	445,000.00	Q.	445,000.00	Q.	445,000.00	Q.	445,000.00	Q.	445,000.00	Q.	445,000.00
EQUIPO DE COCINA		Q.	7,592.20	Q.	7,592.20	Q.	7,592.20	Q.	7,592.20	Q.	7,592.20	Q.	7,592.20	Q.	7,592.20	Q.	7,592.20	Q.	7,592.20	Q.	7,592.20	Q.	7,592.20	Q.	7,592.20	Q.	7,592.20
EQUIPO DE COMPUTO		Q.	9,403.92	Q.	18,807.83	Q.	28,211.75	Q.	37,615.67	Q.	47,019.58	Q.	56,423.50	Q.	65,827.42	Q.	75,231.33	Q.	84,635.25	Q.	94,039.17	Q.	103,443.08	Q.	112,847.00	Q.	122,250.91
DEPRECIACION ACUMULADA		Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-
OTROS ACTIVOS		Q.	1,350,000.00	Q.	1,371,962.30	Q.	1,397,182.66	Q.	1,416,143.01	Q.	1,521,766.49	Q.	1,669,219.03	Q.	1,915,245.63	Q.	2,234,394.29	Q.	2,540,839.02	Q.	2,757,533.75	Q.	2,974,478.47	Q.	3,168,682.40	Q.	3,362,887.13
TOTAL DEL ACTIVO PASIVOS		Q.	1,350,000.00	Q.	1,371,962.30	Q.	1,397,182.66	Q.	1,416,143.01	Q.	1,521,766.49	Q.	1,669,219.03	Q.	1,915,245.63	Q.	2,234,394.29	Q.	2,540,839.02	Q.	2,757,533.75	Q.	2,974,478.47	Q.	3,168,682.40	Q.	3,362,887.13
CORRIENTE	30	Q.	60,663.75	Q.	60,663.75	Q.	90,995.63	Q.	106,161.56	Q.	121,327.50	Q.	151,659.38	Q.	151,659.38	Q.	151,659.38	Q.	151,659.38	Q.	151,659.38	Q.	151,659.38	Q.	151,659.38	Q.	151,659.38
CUENTAS POR PAGAR		Q.	11,495.40	Q.	22,990.80	Q.	34,486.20	Q.	45,981.60	Q.	57,477.00	Q.	68,972.40	Q.	80,467.80	Q.	91,963.20	Q.	103,458.60	Q.	114,954.00	Q.	126,449.40	Q.	137,944.80	Q.	149,440.20
PASIVOS LABORALES		Q.	5,828.20	Q.	5,828.20	Q.	5,828.20	Q.	5,828.20	Q.	5,828.20	Q.	5,828.20	Q.	5,828.20	Q.	5,828.20	Q.	5,828.20	Q.	5,828.20	Q.	5,828.20	Q.	5,828.20	Q.	5,828.20
IGSS		Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-
ISR POR PAGAR		Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-
NO CORRIENTE		Q.	1,289,398.55	Q.	1,311,298.55	Q.	1,306,187.03	Q.	1,315,141.45	Q.	1,415,634.99	Q.	1,548,481.53	Q.	1,863,546.25	Q.	2,182,734.89	Q.	2,489,179.64	Q.	2,605,874.37	Q.	2,822,874.39	Q.	3,017,023.02	Q.	3,213,227.85
PRESTAMOS BANCARIOS		Q.	1,200,000.00	Q.	1,166,666.67	Q.	1,133,333.33	Q.	1,100,000.00	Q.	1,066,666.67	Q.	1,033,333.33	Q.	1,000,000.00	Q.	966,666.67	Q.	933,333.33	Q.	900,000.00	Q.	866,666.67	Q.	833,333.33	Q.	800,000.00
CAPITAL		Q.	1,289,398.55	Q.	1,222,816.08	Q.	1,224,816.08	Q.	1,224,816.08	Q.	1,224,816.08	Q.	1,224,816.08	Q.	1,224,816.08	Q.	1,224,816.08	Q.	1,224,816.08	Q.	1,224,816.08	Q.	1,224,816.08	Q.	1,224,816.08	Q.	1,224,816.08
CAPITAL AUTORIZADO		Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-
ACCIONES POR SUSCRIBIR		Q.	150,000.00	Q.	150,000.00	Q.	150,000.00	Q.	150,000.00	Q.	150,000.00	Q.	150,000.00	Q.	150,000.00	Q.	150,000.00	Q.	150,000.00	Q.	150,000.00	Q.	150,000.00	Q.	150,000.00	Q.	150,000.00
CAPITAL PAGADO		Q.	22,691.71	Q.	35,633.43	Q.	34,832.98	Q.	147,128.46	Q.	304,253.00	Q.	538,785.66	Q.	776,568.32	Q.	1,014,600.98	Q.	1,252,883.64	Q.	1,491,416.30	Q.	1,730,198.97	Q.	2,000,000.00	Q.	2,270,000.00
UTILIDAD/(PERDIDAS) ACUM UTI/(PERDIDAS) ACUM PERIODO		Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-	Q.	-
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		Q.	1,350,000.00	Q.	1,371,962.30	Q.	1,397,182.66	Q.	1,416,143.01	Q.	1,521,766.49	Q.	1,669,219.03	Q.	1,915,245.63	Q.	2,234,394.29	Q.	2,540,839.02	Q.	2,757,533.75	Q.	2,974,478.47	Q.	3,168,682.40	Q.	3,362,887.13

Anexo 14: Estado de resultados – Escenario optimista

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE LOS PRIMEROS 12 MESES DE PIZZERIA/Á

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VENTAS	Q 234,000.00	Q 234,000.00	Q 351,000.00	Q 409,500.00	Q 468,000.00	Q 585,000.00	Q 585,000.00	Q 585,000.00	Q 585,000.00	Q 585,000.00	Q 585,000.00	Q 585,000.00
COSTO DE VENTAS	Q 143,716.95	Q 143,716.95	Q 174,048.83	Q 189,214.76	Q 204,380.70	Q 234,712.58	Q 234,712.58	Q 234,712.58	Q 234,712.58	Q 234,712.58	Q 234,712.58	Q 234,712.58
COSTO PRODUCCION	61.42%	61.42%	49.59%	46.21%	43.67%	40.12%	40.12%	40.12%	40.12%	40.12%	40.12%	40.12%
UTILIDAD OPERATIVA	Q 90,283.05	Q 90,283.05	Q 176,951.18	Q 220,285.24	Q 263,619.30	Q 350,287.43	Q 350,287.43	Q 350,287.43	Q 350,287.43	Q 350,287.43	Q 350,287.43	Q 350,287.43
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Q 94,570.85	Q 85,070.85	Q 88,580.85	Q 90,335.85	Q 92,090.85	Q 95,600.85	Q 95,600.85	Q 95,600.85	Q 95,600.85	Q 95,600.85	Q 95,600.85	Q 95,600.85
DEPRECIACION	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92
U.A./I	-Q 13,691.71	-Q 4,191.71	Q 78,966.41	Q 120,545.47	Q 162,124.54	Q 245,282.66	Q 245,282.66	Q 245,282.66	Q 245,282.66	Q 245,282.66	Q 245,282.66	Q 245,282.66
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	Q 9,000.00	Q 8,750.00	Q 8,500.00	Q 8,250.00	Q 8,000.00	Q 7,750.00	Q 7,500.00	Q 7,250.00	Q 7,000.00	Q 6,750.00	Q 6,500.00	Q 6,250.00
U.A./I	-Q 22,691.71	-Q 12,941.71	Q 70,466.41	Q 112,295.47	Q 154,124.54	Q 237,532.66	Q 237,782.66	Q 238,032.66	Q 238,282.66	Q 238,532.66	Q 238,782.66	Q 239,032.66
IMPUESTOS												Q 492,307.91
UTILIDAD NETA	-Q 22,691.71	-Q 12,941.71	Q 70,466.41	Q 112,295.47	Q 154,124.54	Q 237,532.66	Q 237,782.66	Q 238,032.66	Q 238,282.66	Q 238,532.66	Q 238,782.66	Q 239,032.66
UTILIDAD NETA / VENTAS	-9.70%	-5.53%	20.08%	27.42%	32.93%	40.60%	40.65%	40.69%	40.73%	40.77%	40.82%	40.86%
UTILIDAD ACUMULADA	-Q 22,691.71	-Q 35,633.43	Q 34,832.98	Q 147,128.46	Q 301,253.00	Q 538,785.66	Q 776,568.32	Q 1,014,600.98	Q 1,252,883.64	Q 1,491,416.30	Q 1,730,198.97	Q 1,969,231.63

Anexo 15: Estado de Flujos de Efectivo – Escenario optimista

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTA PARA LOS PRIMEROS 12 MESES DE PIZZERIA

	DÍAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS		Q 234,000.00	Q 234,000.00	Q 351,000.00	Q 409,500.00	Q 468,000.00	Q 585,000.00	Q 585,000.00	Q 585,000.00	Q 585,000.00	Q 585,000.00	Q 585,000.00	Q 585,000.00
UTILIDAD NETA		-Q 22,691.71	-Q 12,941.71	Q 70,466.41	Q 112,295.47	Q 154,124.54	Q 237,532.66	Q 237,782.66	Q 238,032.66	Q 238,282.66	Q 238,532.66	Q 238,782.66	Q 239,032.66
DEPRECIACION HISTORICA		Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92	Q 9,403.92
TOTAL G.O.B		-Q 13,287.80	-Q 3,537.80	Q 79,870.33	Q 112,699.39	Q 163,528.45	Q 246,936.58	Q 247,186.58	Q 247,436.58	Q 247,686.58	Q 247,936.58	Q 248,186.58	Q 248,436.58
CAJA Y BANCOS	1	Q 180,118.42	Q 180,118.42	Q 270,177.63	Q 315,207.24	Q 360,236.84	Q 450,296.05	Q 450,296.05	Q 450,296.05	Q 450,296.05	Q 450,296.05	Q 450,296.05	Q 450,296.05
CUENTAS POR COBRAR	7	Q 53,881.58	Q 53,881.58	Q 80,822.37	Q 94,292.76	Q 107,763.16	Q 134,703.95	Q 134,703.95	Q 134,703.95	Q 134,703.95	Q 134,703.95	Q 134,703.95	Q 134,703.95
PROVEEDORES	30	Q 60,663.75	Q 60,663.75	Q 90,995.63	Q 106,161.56	Q 121,327.50	Q 151,659.38	Q 151,659.38	Q 151,659.38	Q 151,659.38	Q 151,659.38	Q 151,659.38	Q 151,659.38
TOTAL M.C.T		Q 294,663.75	Q 294,663.75	Q 441,995.63	Q 515,661.56	Q 589,327.50	Q 736,659.38	Q 736,659.38	Q 736,659.38	Q 736,659.38	Q 736,659.38	Q 736,659.38	Q 736,659.38
GENERACION OPERATIVA NETA		Q 281,375.95	Q 291,125.95	Q 521,865.95	Q 637,360.95	Q 752,855.95	Q 983,595.95	Q 983,595.95	Q 984,095.95	Q 984,345.95	Q 984,595.95	Q 984,845.95	Q 985,095.95
FINANCIAMIENTO		Q 42,333.33	Q 42,083.33	Q 41,833.33	Q 41,583.33	Q 41,333.33	Q 41,083.33	Q 40,833.33	Q 40,583.33	Q 40,333.33	Q 40,083.33	Q 39,833.33	Q 39,583.33
SALDO FINAL DE EFECTIVO		Q 239,042.62	Q 249,042.62	Q 480,032.62	Q 595,777.62	Q 711,522.62	Q 942,512.62	Q 943,012.62	Q 943,512.62	Q 944,012.62	Q 944,512.62	Q 945,012.62	Q 945,512.62

Anexo 16: Proyección 5 años – Escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE PIZZERÍA

	1	2	3	4	5
VENTAS	Q 3,498,300.00	Q 4,914,000.00	Q 4,914,000.00	Q 4,914,000.00	Q 4,914,000.00
COSTO DE VENTAS	Q 1,903,561.46	Q 2,320,409.07	Q 2,372,732.59	Q 2,427,672.28	Q 2,485,358.95
COSTO PRODUCCION	54.41%	47.22%	48.29%	49.40%	50.58%
UTILIDAD OPERATIVA	Q 1,594,738.54	Q 2,593,590.93	Q 2,541,267.41	Q 2,486,327.72	Q 2,428,641.05
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Q 1,046,806.61	Q 1,099,140.71	Q 1,107,267.24	Q 1,115,800.09	Q 1,124,759.59
DEPRECIACION	Q 112,847.00	Q 112,847.00	Q 112,847.00	Q 112,847.00	Q 112,847.00
U.A.I./	Q 435,084.93	Q 1,381,603.22	Q 1,321,153.18	Q 1,257,680.63	Q 1,191,034.46
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	Q 91,500.00	Q 55,500.00	Q 19,500.00	-	-
U.A.I	Q 343,584.93	Q 1,326,103.22	Q 1,301,653.18	Q 1,257,680.63	Q 1,191,034.46
IMPUESTOS	Q 133,973.09	Q 1,091,935.13	Q 1,417,348.43	Q 1,731,768.58	Q 2,029,527.20
UTILIDAD NETA	Q 343,584.93	Q 1,326,103.22	Q 1,301,653.18	Q 1,257,680.63	Q 1,191,034.46
UTILIDAD NETA / VENTAS	9.82%	26.99%	26.49%	25.59%	24.24%
UTILIDAD ACUMULADA	Q 682,917.31	Q 2,009,020.53	Q 3,310,673.70	Q 4,568,354.33	Q 5,759,388.79
				ROI	326.62%

Anexo 17: Proyección 5 años – Escenario medio

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE LOS PRIMEROS 12 MESES DE PIZZERÍA

	1	2	3	4	5
VENTAS	Q 4,095,000.00	Q 5,616,000.00	Q 5,616,000.00	Q 5,616,000.00	Q 5,616,000.00
COSTO DE VENTAS	Q 2,058,254.03	Q 2,502,400.32	Q 2,554,723.84	Q 2,609,663.53	Q 2,667,350.20
COSTO PRODUCCION	50.26%	44.56%	45.49%	46.47%	47.50%
UTILIDAD OPERATIVA	Q 2,036,745.98	Q 3,113,599.68	Q 3,061,276.16	Q 3,006,336.47	Q 2,948,649.80
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Q 1,112,433.17	Q 1,218,361.90	Q 1,279,280.00	Q 1,343,244.00	Q 1,410,406.20
DEPRECIACION	Q 112,847.00	Q 112,847.00	Q 112,847.00	Q 112,847.00	Q 112,847.00
U.A.I./	Q 811,465.81	Q 1,782,390.78	Q 1,669,149.17	Q 1,550,245.48	Q 1,425,396.60
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	Q 91,500.00	Q 55,500.00	Q 19,500.00	-	-
U.A.I./	Q 719,965.81	Q 1,726,890.78	Q 1,649,649.17	Q 1,550,245.48	Q 1,425,396.60
IMPUESTOS	Q 862,251.16	Q 1,476,493.85	Q 1,888,906.14	Q 2,276,467.51	Q 2,632,816.66
UTILIDAD NETA	Q 719,965.81	Q 1,726,890.78	Q 1,649,649.17	Q 1,550,245.48	Q 1,425,396.60
UTILIDAD NETA / VENTAS	17.58%	30.75%	29.37%	27.60%	25.38%
UTILIDAD ACUMULADA	Q 1,483,404.62	Q 3,210,295.40	Q 4,859,944.57	Q 6,410,190.04	Q 7,835,586.64
				ROI	480.41%

Anexo 18: Proyección 5 años – Escenario optimista

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE LOS PRIMEROS 12 MESES DE PIZZERÍA

	1	2	3	4	5
VENTAS	Q 5,791,500.00	Q 7,020,000.00	Q 7,020,000.00	Q 7,020,000.00	Q 7,020,000.00
COSTO DE VENTAS	Q 2,498,066.21	Q 2,866,382.82	Q 2,918,706.34	Q 2,973,646.03	Q 3,031,332.70
COSTO PRODUCCION	43.13%	40.83%	41.58%	42.36%	43.18%
UTILIDAD OPERATIVA	Q 3,293,433.79	Q 4,153,617.18	Q 4,101,293.66	Q 4,046,353.97	Q 3,988,667.30
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Q 1,119,042.41	Q 1,168,796.66	Q 1,180,405.99	Q 1,192,595.78	Q 1,205,395.06
DEPRECIACION	Q 112,847.00	Q 112,847.00	Q 112,847.00	Q 112,847.00	Q 112,847.00
U.A.I./	Q 2,061,544.38	Q 2,871,973.52	Q 2,808,040.68	Q 2,740,911.20	Q 2,670,425.24
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	Q 91,500.00	Q 55,500.00	Q 19,500.00	-	-
U.A.I./	Q 1,970,044.38	Q 2,816,473.52	Q 2,788,540.68	Q 2,740,911.20	Q 2,670,425.24
IMPUESTOS	Q 1,679,799.00	Q 2,531,337.38	Q 3,228,472.55	Q 3,913,700.35	Q 4,581,306.66
UTILIDAD NETA	Q 1,970,044.38	Q 2,816,473.52	Q 2,788,540.68	Q 2,740,911.20	Q 2,670,425.24
UTILIDAD NETA / VENTAS	34.02%	40.12%	39.72%	39.04%	38.04%
UTILIDAD ACUMULADA	Q 3,939,276.01	Q 6,755,749.53	Q 9,544,290.20	Q 12,285,201.40	Q 14,955,626.64
ROI					1007.82%

Anexo 19: Perfil y descriptor de puesto – Gerente General

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: Gerente General		Área / Dirección: Administración									
Reporta a: Accionista		Le reportan: Gerente de Tienda, Subgerente de Tienda									
Estudios: Ingeniería industrial, administración de empresas.		Edad: 25 < 50	Sexo: <input checked="" type="checkbox"/> M <input checked="" type="checkbox"/> F								
ESCOLARIDAD		NIVEL DE CONOCIMIENTO									
Preparatoria/Bachillerato	<input checked="" type="checkbox"/> Licenciatura Titulado	Aprendiz: sin experiencia, tareas repetitivas con supervisión directa.									
Carrera Técnica	Posgrado	Especialista: conocimientos específicos, trabajo autónomo con dirección.									
Maestría	Maestría	<input checked="" type="checkbox"/>	Experto: conocimientos generales extensos, desarrolla equipo de trabajo.								
			Autoridad: alta capacidad, talento y conocimiento, dirige expertos.								
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL PUESTO		Análisis y pensamiento crítico administrativo, conocimiento de procesos de compras, procesos de gestión de empresas, procesos básicos habituales de ventas, mercadotecnia, de diseño y desarrollo de producto, almacenaje, logística, finanzas, contabilidad, auditoría, administración de personal. Evaluación de personal, análisis por competencias y desarrollo del talento humano. Teoría de restricciones.									
TIEMPO DE EXPERIENCIA		<input type="checkbox"/> < 12 meses	<input type="checkbox"/> 13 < 24 meses								
		<input checked="" type="checkbox"/> 25 < 60 meses	<input type="checkbox"/> > De 60 meses								
		<input type="checkbox"/> > De 10 años									
CONOCIMIENTOS DE SOFTWARE		Herramientas completas de Microsoft.									
LENGUA EXTRANJERA		Inglés	Conocimiento Básico <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de comunicación <input type="checkbox"/> Lengua materna <input type="checkbox"/>								
COMPETENCIAS											
BÁSICAS		Innesaria	En desarrollo	Competente	Experto	BÁSICAS		Innesaria	En desarrollo	Competente	Experto
Trabajo bajo presión					<input checked="" type="checkbox"/>	Razonamiento lógico					<input checked="" type="checkbox"/>
Creatividad					<input checked="" type="checkbox"/>	Buena memoria			<input checked="" type="checkbox"/>		
Iniciativa					<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo					<input checked="" type="checkbox"/>
Actitud de servicio					<input checked="" type="checkbox"/>	Compromiso					<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo con calidad					<input checked="" type="checkbox"/>	Administración del tiempo					<input checked="" type="checkbox"/>
Uso de tecnología				<input checked="" type="checkbox"/>		Organización					<input checked="" type="checkbox"/>
GERENCIALES		Innesaria	En desarrollo	Competente	Experto	GERENCIALES		Innesaria	En desarrollo	Competente	Experto
Liderazgo					<input checked="" type="checkbox"/>	Pensamiento analítico					<input checked="" type="checkbox"/>
Supervisión de procesos					<input checked="" type="checkbox"/>	Pensamiento sistemático					<input checked="" type="checkbox"/>
Enfoque a resultados					<input checked="" type="checkbox"/>	Prospectiva			<input checked="" type="checkbox"/>		
Solución de problemas					<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de síntesis					<input checked="" type="checkbox"/>
Empatía					<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación					<input checked="" type="checkbox"/>
Desarrollo de personal					<input checked="" type="checkbox"/>	Cambio organizacional					<input checked="" type="checkbox"/>
Solución de conflictos					<input checked="" type="checkbox"/>	Análisis de datos					<input checked="" type="checkbox"/>
DIRECTIVAS		Innesaria	En desarrollo	Competente	Experto	DIRECTIVAS		Innesaria	En desarrollo	Competente	Experto
Logro de objetivos					<input checked="" type="checkbox"/>	Toma de decisiones					<input checked="" type="checkbox"/>
VALORES											
<input checked="" type="checkbox"/>	Respeto	<input checked="" type="checkbox"/>	Honestidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Integridad	<input checked="" type="checkbox"/>	Innovación	<input checked="" type="checkbox"/>	Equidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad
<input checked="" type="checkbox"/>	Lealtad	<input checked="" type="checkbox"/>	Generosidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Humildad	<input checked="" type="checkbox"/>	Solidaridad	<input checked="" type="checkbox"/>	Prudencia	<input checked="" type="checkbox"/>	Justicia
<input checked="" type="checkbox"/>	Creatividad	<input checked="" type="checkbox"/>	Laboriosidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Seguridad	<input checked="" type="checkbox"/>	Balance	<input checked="" type="checkbox"/>	Tolerancia		
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO											
RIESGO FÍSICO		<input checked="" type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto	DISPONIBILIDAD		<input checked="" type="checkbox"/> Para viajar	<input checked="" type="checkbox"/> Horario	Cambiar lugar de residencia		
EQUIPO Y HERRAMIENTAS NECESARIAS		PC/Terminal	<input checked="" type="checkbox"/> Laptop	Tableta	<input checked="" type="checkbox"/> Smartphone	Teléfono fijo	<input checked="" type="checkbox"/> Correo electrónico				
		Estación de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/> Automóvil	Otro							

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	Cumplir y hacer cumplir a las personas bajo su cargo las instrucciones de los accionistas, velando por los mejores intereses de la empresa.
-----------------------------	---

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	
1	Administrar el dinero de la empresa para alcanzar las metas impuestas por los accionistas.
2	Diagnosticar y evaluar la estructura organizacional y sistema de gestión de la empresa, así como sus indicadores, procedimientos, políticas y personal.
3	Llevar la contabilidad de la empresa, al día y correcta.
4	Administrar el talento humano de la empresa, velando por el crecimiento profesional del personal.
5	Pago puntual a proveedores y trabajadores.

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	
Administración	Administrar el flujo de efectivo de una manera correcta, realizando el proceso de compras de una manera honesta y transparente, pagando a tiempo a proveedores y trabajadores.
Contabilidad	Cumplir con la contabilidad establecida por la ley.
Mejora Continua	Observación, análisis, acción y verificación del proceso de manera continua, proponiendo siempre mejoras que contribuyan económicamente a la empresa.
Entregables	Elaborar todos los entregables establecidos por los accionistas en cada reunión.
Innovación	Búsqueda de innovación permanente en procesos, infraestructura y productos.
Talento Humano	Velar por el crecimiento profesional del personal, apoyando con capacitaciones continuas, un ambiente laboral agradable.

RELACIÓN CON OTRAS AREAS	
INTERNAS	EXTERNAS
Gerente de Tienda, Subgerente de Tienda y Pizza Inventos.	Clientes, proveedores, equipo de mercadeo, accionistas y autoridades de la ley.

INDICADORES DE DESEMPEÑO			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FRECUENCIA

HORARIO	El horario que demande la funcionalidad de la empresa.
---------	--

Anexo 20: Perfil y descriptor de puesto – Gerente de Tienda

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto:	Gerente de Tienda			Área / Dirección:	Administración							
Reporta a:	Gerente General			Le reportan:	Subgerente de Tienda, Pizza Inventor							
Estudios:	Ingeniería industrial, administración de empresas.			Edad:	23	<	38					
				Sexo:	X	M	F					
ESCOLARIDAD				NIVEL DE CONOCIMIENTO								
Preparatoria/Bachillerato	X	Licenciatura Titulado			Aprendiz: sin experiencia, tareas repetitivas con supervisión directa.							
Carrera Técnica		Posgrado		X	Especialista: conocimientos específicos, trabajo autónomo con dirección.							
Maestría		Maestría			Experto: conocimientos generales extensos, desarrolla equipo de trabajo.							
					Autoridad: alta capacidad, talento y conocimiento, dirige expertos.							
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL PUESTO	Análisis y pensamiento crítico administrativo, conocimiento de procesos de abastecimiento, experiencia en ventas, mercadotecnia, almacenaje, administración de personal. Evaluación de personal, análisis por competencia. Teoría de restricciones.											
TIEMPO DE EXPERIENCIA	< 12 meses	X	13 < 24 meses	25 < 60 meses	>De 60 meses	> De 10 años						
CONOCIMIENTOS DE SOFTWARE	Herramientas completas de Microsoft.											
LENGUA EXTRANJERA	Inglés		Conocimiento Básico	X	Capacidad de comunicación		Lengua materna					
COMPETENCIAS												
BÁSICAS				Innecesaria	En desarrollo	Competente	Experto					
Trabajo bajo presión			X									
Creatividad			X									
Iniciativa			X									
Actitud de servicio							X					
Trabajo con calidad							X					
Uso de tecnología			X									
GERENCIALES				Innecesaria	En desarrollo	Competente	Experto					
Liderazgo			X									
Supervisión de procesos			X									
Enfoque a resultados			X									
Solución de problemas			X									
Empatía			X									
Desarrollo de personal		X										
Solución de conflictos			X									
DIRECTIVAS				Innecesaria	En desarrollo	Competente	Experto					
Logro de objetivos			X									
GERENCIALES				Innecesaria	En desarrollo	Competente	Experto					
Pensamiento analítico			X									
Pensamiento sistemático			X									
Prospectiva			X									
Capacidad de síntesis			X									
Planificación			X									
Cambio organizacional			X									
Análisis de datos			X									
DIRECTIVAS				Innecesaria	En desarrollo	Competente	Experto					
Toma de decisiones			X									
VALORES												
X	Respeto	X	Honestidad	X	Integridad	X	Innovación	X	Equidad	X	Responsabilidad	
X	Lealtad	X	Generosidad	X	Humildad	X	Solidaridad	X	Prudencia	X	Justicia	
X	Creatividad	X	Laboriosidad	X	Seguridad	X	Balance	X	Tolerancia			
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO												
RIESGO FÍSICO	X	Bajo	Medio	Alto	DISPONIBILIDAD	X	Para viajar	X	Horario		Cambiar lugar de residencia	
EQUIPO Y HERRAMIENTAS NECESARIAS		PC/Terminal	X	Lap top		Tableta	X	Smartphone		Teléfono fijo	X	Correo electrónico
	X	Estación de trabajo		Automóvil		Otro						

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	Velar por la excelencia en el funcionamiento completo de la tienda, teniendo siempre disponibilidad de ingredientes y manteniendo la actitud del personal positivamente.		
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES			
1	Abastecimiento de ingredientes en tienda.		
2	Diagnóstico de capacidades y competencias del personal bajo su cargo.		
3	Limpieza del restaurante.		
4	Reportes de horas, ventas y necesidades de reabastecimiento a Gerente General.		
5	Apertura y cierre en horario establecido del restaurante.		
FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES			
Inventarios	Administrar los inventarios de la tienda para que siempre se encuentren con las cantidades mínimas, para que nunca haga falta algún ingrediente o insumo.		
Recursos Humanos	Es necesario que tome en cuenta los horarios de los Pizza Inventors, llevar las vacaciones de su gente, permisos de ley, reportes de horas laboradas y rendimientos.		
Mejora Continua	Observación, análisis, acción y verificación del proceso de manera continua, proponiendo siempre mejoras que contribuyan económicamente a la empresa.		
Entregables	Elaborar todos los entregables establecidos por el Gerente General		
Innovación	Búsqueda de innovación permanente en procesos, infraestructura y productos.		
RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS			
INTERNAS	EXTERNAS		
Gerente General, Subgerente de Tienda y Pizza Inventors.	Cientes y proveedores.		
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FRECUENCIA
HORARIO	El horario que demande la funcionalidad de la empresa.		

Anexo 21: Perfil y descriptor de puesto – Subgerente de Tienda

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: Subgerente de Tienda				Área / Dirección: Operación											
Reporta a: Gerente de Tienda				Le reportan: Nadie											
Estudios: Bachillerato				Edad: 18 < 38		Sexo: <input checked="" type="checkbox"/> M <input checked="" type="checkbox"/> F									
ESCOLARIDAD				NIVEL DE CONOCIMIENTO											
<input checked="" type="checkbox"/>	Preparatoria/Bachillerato	Licenciatura Titulado		<input checked="" type="checkbox"/>	Aprendiz: sin experiencia, tareas repetitivas con supervisión directa.										
	Carrera Técnica	Posgrado			Especialista: conocimientos específicos, trabajo autónomo con dirección.										
	Maestría	Maestría			Experto: conocimientos generales extensos, desarrolla equipo de trabajo.										
					Autoridad: alta capacidad, talento y conocimiento, dirige expertos.										
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL PUESTO				Creatividad, conocimiento básico de ventas, atención al cliente, nivel básico de logística, compras y abastecimiento.											
TIEMPO DE EXPERIENCIA				<input checked="" type="checkbox"/>	< 12 meses	<input type="checkbox"/>	13 < 24 meses	<input type="checkbox"/>	25 < 60 meses	<input type="checkbox"/>	>De 60 meses	<input type="checkbox"/>	> De 10 años		
CONOCIMIENTOS DE SOFTWARE				Herramientas completas de Microsoft.											
LENGUA EXTRANJERA				Inglés		Conocimiento Básico		Capacidad de comunicación		Lengua materna					
COMPETENCIAS															
BÁSICAS					BÁSICAS										
	Innecesaria	En desarrollo	Competente	Experto		Innecesaria	En desarrollo	Competente	Experto						
Trabajo bajo presión		<input checked="" type="checkbox"/>			Razonamiento lógico	<input checked="" type="checkbox"/>									
Creatividad			<input checked="" type="checkbox"/>		Buena memoria	<input checked="" type="checkbox"/>									
Iniciativa		<input checked="" type="checkbox"/>			Trabajo en equipo			<input checked="" type="checkbox"/>							
Actitud de servicio			<input checked="" type="checkbox"/>		Compromiso			<input checked="" type="checkbox"/>							
Trabajo con calidad		<input checked="" type="checkbox"/>			Administración del tiempo		<input checked="" type="checkbox"/>								
Uso de tecnología		<input checked="" type="checkbox"/>			Organización		<input checked="" type="checkbox"/>								
GERENCIALES					GERENCIALES										
	Innecesaria	En desarrollo	Competente	Experto		Innecesaria	En desarrollo	Competente	Experto						
Liderazgo			<input checked="" type="checkbox"/>		Pensamiento analítico		<input checked="" type="checkbox"/>								
Supervisión de procesos		<input checked="" type="checkbox"/>			Pensamiento sistemático		<input checked="" type="checkbox"/>								
Enfoque a resultados		<input checked="" type="checkbox"/>			Prospectiva		<input checked="" type="checkbox"/>								
Solución de problemas		<input checked="" type="checkbox"/>			Capacidad de síntesis		<input checked="" type="checkbox"/>								
Empatía		<input checked="" type="checkbox"/>			Planificación		<input checked="" type="checkbox"/>								
Desarrollo de personal		<input checked="" type="checkbox"/>			Cambio organizacional		<input checked="" type="checkbox"/>								
Solución de conflictos		<input checked="" type="checkbox"/>			Análisis de datos		<input checked="" type="checkbox"/>								
DIRECTIVAS					DIRECTIVAS										
	Innecesaria	En desarrollo	Competente	Experto		Innecesaria	En desarrollo	Competente	Experto						
Logro de objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>				Toma de decisiones		<input checked="" type="checkbox"/>								
VALORES															
<input checked="" type="checkbox"/>	Respeto	<input checked="" type="checkbox"/>	Honestidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Integridad	<input checked="" type="checkbox"/>	Innovación	<input checked="" type="checkbox"/>	Equidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad				
<input checked="" type="checkbox"/>	Lealtad	<input checked="" type="checkbox"/>	Generosidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Humildad	<input checked="" type="checkbox"/>	Solidaridad	<input checked="" type="checkbox"/>	Prudencia	<input checked="" type="checkbox"/>	Justicia				
<input checked="" type="checkbox"/>	Creatividad	<input checked="" type="checkbox"/>	Laboriosidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Seguridad	<input checked="" type="checkbox"/>	Balance	<input checked="" type="checkbox"/>	Tolerancia						
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO															
RIESGO FÍSICO				<input checked="" type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Alto	DISPONIBILIDAD					
										<input type="checkbox"/>	Para viajar	<input type="checkbox"/>	Horario	<input type="checkbox"/>	Cambiar lugar de residencia
EQUIPO Y HERRAMIENTAS NECESARIAS				PC/Terminal		Laptop		Tableta		Smartphone		Teléfono fijo		Correo electrónico	
				Estación de trabajo		Automóvil		<input checked="" type="checkbox"/>		Otro		Correo electrónico y teléfono de tienda			

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	Crear las mejores pizzas para los clientes, con apariencia excepcional y creatividad. Suplir a Gerente de Tienda con responsabilidades básicas cuando éste no se encuentra en el restaurante.
------------------------------------	---

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1	Atención a clientes.
2	Preparación de pizzas y horneado.
3	Preparación de masas.
4	Limpieza de restaurante.
5	Suplir Gerente de Tienda

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES

Atención al cliente	Tratar al cliente como un amigo, invitándolo a ser atrevido con sus creaciones de pizza y fomentando el regreso del mismo.
Preparación de pizzas	Turnos en las diferentes estaciones de ingredientes para prepararla exactamente como el cliente desea.
Horno	Por turnos, ingresar pizza del cliente en el horno por 2-3 minutos, hasta que la masa alcance el color deseado de la masa.
Masas	Turnos en la preparación de masa, tanto en la mezcla de ingredientes como en darle la forma correcta.
Limpieza	Turnos en limpieza de mesas, baños y utensilios del restaurante.
Subgerencia	Asegurarse del buen trato de los Pizza Inventors, hacia los clientes, apertura y cierre de tienda cuando se requiera, cobros en caja y trato con proveedores.

RELACIÓN CON OTRAS AREAS

INTERNAS	EXTERNAS
Gerente General, Pizza Inventors.	Clientes, proveedores.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FRECUENCIA

HORARIO	Rotativo: 12:00pm – 8:00pm 1:00pm-10:00pm
----------------	--

Anexo 22: Perfil y descriptor de puesto – Pizza Inventor

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto:	Pizza Inventors			Área / Dirección:	Operación						
Reporta a:	Gerente de Tienda			Le reportan:	Nadie						
Estudios:	Bachillerato			Edad:	18	<	38				
				Sexo:	X	M	X				
ESCOLARIDAD				NIVEL DE CONOCIMIENTO							
X	Preparatoria/Bachillerato	Licenciatura Titulado		X	Aprendiz: sin experiencia, tareas repetitivas con supervisión directa.						
	Carrera Técnica	Posgrado			Especialista: conocimientos específicos, trabajo autónomo con dirección.						
	Maestría	Maestría			Experto: conocimientos generales extensos, desarrolla equipo de trabajo.						
					Autoridad: alta capacidad, talento y conocimiento, dirige expertos.						
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL PUESTO	Creatividad, conocimiento básico de ventas, atención al cliente.										
TIEMPO DE EXPERIENCIA	X	< 12 meses	13 < 24 meses	25 < 60 meses	>De 60 meses	> De 10 años					
CONOCIMIENTOS DE SOFTWARE	Herramientas completas de Microsoft.										
LENGUA EXTRANJERA	Inglés	Conocimiento Básico	Capacidad de comunicación	Lengua materna							
COMPETENCIAS											
BÁSICAS				BÁSICAS							
	Innecesaria	En desarrollo	Competente	Experto		Innecesaria	En desarrollo				
Trabajo bajo presión		X			Razonamiento lógico	X					
Creatividad			X		Buena memoria	X					
Iniciativa		X			Trabajo en equipo		X				
Actitud de servicio			X		Compromiso		X				
Trabajo con calidad		X			Administración del tiempo		X				
Uso de tecnología		X			Organización		X				
GERENCIALES				GERENCIALES							
	Innecesaria	En desarrollo	Competente	Experto		Innecesaria	En desarrollo				
Liderazgo		X			Pensamiento analítico	X					
Supervisión de procesos		X			Pensamiento sistemático	X					
Enfoque a resultados		X			Prospectiva	X					
Solución de problemas		X			Capacidad de síntesis	X					
Empatía		X			Planificación	X					
Desarrollo de personal	X				Cambio organizacional		X				
Solución de conflictos	X				Análisis de datos	X					
DIRECTIVAS				DIRECTIVAS							
	Innecesaria	En desarrollo	Competente	Experto		Innecesaria	En desarrollo				
Logro de objetivos	X				Toma de decisiones		X				
VALORES											
X	Respeto	X	Honestidad	X	Integridad	X	Innovación	X	Equidad	X	Responsabilidad
X	Lealtad	X	Generosidad	X	Humildad	X	Solidaridad	X	Prudencia	X	Justicia
X	Creatividad	X	Laboriosidad	X	Seguridad	X	Balance	X	Tolerancia		
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO											
RIESGO FÍSICO	X	Bajo	Medio	Alto	DISPONIBILIDAD	Para viajar	Horario	Cambiar lugar de residencia			
EQUIPO Y HERRAMIENTAS NECESARIAS	PC/Terminal	Lap top	Tableta	Smartphone	Teléfono fijo	Correo electrónico					
	Estación de trabajo	Automóvil	X	Otro	Correo electrónico y teléfono de tienda						

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	Crear las mejores pizzas para los clientes, con apariencia excepcional y creatividad.		
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES			
1	Atención a clientes.		
2	Preparación de pizzas y horneado.		
3	Preparación de masas.		
4	Limpieza de restaurante.		
5			
FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES			
Atención al cliente	Tratar al cliente como un amigo, invitándolo a ser atrevido con sus creaciones de pizza y fomentando el regreso del mismo .		
Preparación de pizzas	Turnos en las diferentes estaciones de ingredientes para prepararla exactamente como el cliente desea.		
Horno	Por turnos, ingresar pizza del cliente en el horno por 2-3 minutos, hasta que la masa alcance el color deseado de la masa.		
Masas	Turnos en la preparación de masa, tanto en la mezcla de ingredientes como en darle la forma correcta.		
Limpieza	Turnos en limpieza de mesas, baños y utensilios del restaurante.		
RELACIÓN CON OTRAS AREAS			
INTERNAS	EXTERNAS		
Gerente General, Subgerente de Tienda.	Clientes.		
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FRECUENCIA
HORARIO		Rotativos: 12:00pm – 8:00pm 1:00pm-10:00pm	

XIV. GLOSARIO

- A. “Fast Casual Dining”: concepto que se encuentra entre el concepto de los restaurantes de comida rápida y los restaurantes donde es necesario sentarse, esperar que lo atiendan, ordenar y luego alimentarse.
- B. Millennials: Personas que nacieron entre 1980 y 1999 que tienen un conjunto de características en común.
- C. ROI: Retorno económico sobre la inversión.