

PIDZA: Agregar más sabor a la pizza

En julio de 2023, José Carlos Álvarez González, gerente general de PIDZA, se encontraba en una encrucijada sobre los aspectos importantes de la estrategia de su restaurante que debe evaluar. El 5 de noviembre de 2021, Desarrollo Culinario, S. A. abrió sus puertas en el Centro Comercial Santa Amelia de la Zona 16 de la Ciudad de Guatemala siendo su menú consistió en pizzas personalizadas y horneadas con leña, utilizando ingredientes de alta calidad. El gerente aprendió sobre la gestión de restaurantes, gracias a esa experiencia, elaboró recetas de salsas y aderezos para darle un toque especial a sus platillos, cerca de su local, varios restaurantes ofrecieron productos similares o sustitutos que lo pusieron a competir en un mercado que buscó un precio accesible. Álvarez terminó de limpiar la última mesa y se preguntó: ¿Qué variables debo analizar para que la estrategia que estoy implementando a nivel del negocio me permita agregar valor a mi pizza y conseguir una ventaja competitiva sobre mis rivales?

“El caso “URL-2022-3 “ fue desarrollado por el investigador únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o eficiente. Copyright 2023 Universidad Rafael Landívar.

No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación y otro procedimiento, sin permiso de la Universidad Rafael Landívar.

Prohibida su comercialización.”

De la crisis al emprendimiento

José Carlos Álvarez González y Lucía Aguilar de Álvarez tomaron la decisión de fundar la empresa: Desarrollo Culinario, S. A, durante la pandemia del COVID 19, Álvarez perdió su puesto de trabajo en una cadena de restaurantes por recortes administrativos, mientras tanto, él creó aderezos de tres diferentes sabores y empezó a comercializarlos. Sus clientes le indicaron que combinaban perfectamente con las pizzas, por esta situación, el matrimonio decidió emprender en este negocio. El nombre PIDZA surgió con “d” porque la mayoría de personas en Guatemala dicen “PIDZA” para referirse a este platillo, ellos ofrecieron la experiencia de preparar pizzas con los ingredientes preferidos por el cliente, de forma saludable y rápida, también vendieron ensaladas, postres y bebidas.

Imagen 1. José Carlos Álvarez González y Lucía Aguilar de Álvarez.



Fuente: Prensa Libre, Juan Diego González

Imagen 2. José Carlos Álvarez González.



Fuente: Pidza

La formación del emprendedor

Álvarez aprendió en la Universidad Rafael Landívar sobre los siguientes aspectos que le permitieron mantenerse en el mercado: administración, procesos, costeo, marketing, fundamentos del emprendimiento, y sobre todo, la gestión del negocio por medio de la práctica profesional en la Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes. Entre las competencias que desarrolló se pueden listar: trabajo en equipo, proactividad, integridad, compromiso y responsabilidad. Su nivel de exigencia fue alto porque la inversión de su familia estaba en juego.

Análisis del Entorno

La empresa PIDZA enfrentó los siguientes retos desde su fundación:

1. *Factor Político:* el gobierno buscó implementar la política a favor de la protección de medio ambiente y controles sanitarios que cuidaran la salud de los consumidores. Entre las amenazas que se tuvieron fueron los conflictos sociales

que elevaron los costos del transporte y las restricciones que se implementaron por la Pandemia del COVID 19.

2. *Factor Económico:* la economía del país tuvo estabilidad en su tipo de cambio entre el Quetzal y el Dólar Estadounidense, Mano de obra cualificada en el área de restaurantes y ciertas ventajas en costos. Por otro lado, la inflación, el desempleo, las malas prácticas de remuneración al colaborador y los conflictos bélicos que afectaron las importaciones.

Imagen 3. Servicio en Eventos



Fuente: Pidza

3. *Factor Social:* los clientes buscaron productos de alta calidad, cuidaron su salud y por la ubicación del centro comercial, los clientes tuvieron un mayor poder adquisitivo. La dificultad para los nuevos restaurantes fue posicionarse frente a grandes marcas con liderazgo en costos, la violencia en el sector y los cambios de hábitos alimenticios.
4. *Factor Tecnológico:* se observó un incremento en el uso de las redes sociales y la compra de teléfonos inteligentes por parte de los clientes con estas aplicaciones, y se volvió un hábito de parte de los clientes hacer reseñas sobre el servicio en redes sociales. En el caso de los proveedores de maquinaria para restaurantes, los mismos presentaron equipo de mejor calidad, y los dueños tuvieron que hacer una alta inversión al momento de adquirirlo.
5. *Factor Ecológico:* las empresas buscaron implementar buenas prácticas medioambientales y la reducción de la generación de desechos sólidos. Sin embargo, el consumismo y los estilos de vida de esta generación provocaron basura que contaminan las fuentes de agua del país.
6. *Factor Legal:* la Superintendencia de Administración Tributaria impulsó la cultura tributaria entre los guatemaltecos, con el fin que ellos cumplieran con las leyes e impuestos según el giro de negocio. Sin embargo, algunos empresarios no acataron las leyes laborales, comerciales, fiscales o de salubridad.
7. *Factor Industrial:* algunos dueños de restaurantes adoptaron las tecnologías de la información para sistematizar los datos de sus negocios y de sus clientes. Además, implementan las redes sociales para dar a conocer sus productos. Pero hay una brecha de aprendizaje y un cambio generacional que puede llegar a ser lento.

Plan Estratégico

Los líderes empresariales desarrollaron el siguiente plan estratégico:

PIDZA tiene como **Misión** no sólo vender pizzas, sino vender una experiencia única.

La **Visión** de la empresa es ser catalogados con nuestras pizzas como número uno en cuanto a sabor y en concepto, no sólo vendemos pizzas sino también experiencias.

Los **Valores** seleccionados fueron los siguientes: Respeto, Honradez, Responsabilidad, Proactividad, Crecimiento, Lealtad, Compromiso y Experiencia.

Por último, el **Objetivo General** que se definió fue: Crear una experiencia única a través de la personalización de las pizzas y la creación de un ambiente amigable y cómodo, satisfaciendo las necesidades y expectativas del cliente en cuanto al producto, manteniendo los estándares de calidad y tomando en consideración sus opiniones.

Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

¿Cuáles fueron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Restaurante PIDZA desde el punto de vista del empresario?

Tabla 1. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Restaurante PIDZA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. El restaurante personalizó las pizzas de sus clientes, involucrando al comensal durante proceso, quien eligió los ingredientes y pudo ver la preparación y cocción.2. Utilizó productos de alta calidad y realizó acuerdos comerciales con sus proveedores para obtener una ventaja en costos.3. Estrecha relación con el cliente.4. Publicidad en Facebook para darse a conocer	<ol style="list-style-type: none">1. Apertura de nuevas ubicaciones en la Ciudad de Guatemala.2. Innovación en la elaboración de pizzas.3. Investigación de las preferencias de consumo de sus clientes.4. Atención a eventos familiares o corporativos.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. El precio fue alto para algunos clientes potenciales.2. El local es pequeño.3. La ubicación del centro comercial no favoreció que lleguen más clientes.4. No se tuvo servicio a domicilio.	<ol style="list-style-type: none">1. El mantenimiento de los servicios sanitarios del centro comercial fue malo.2. Competencia feroz con las demás pizzerías.3. La violencia del sector.4. El incremento de los precios de las materias primas.

Fuente: Elaboración propia, 2023

La prueba y el error

Cuando abrió el restaurante, los emprendedores implementaron el plan estratégico y tuvieron un período de prueba y error. Gracias a esta experiencia, ellos definieron la proyección de ventas, el cálculo de los costos y la preparación del presupuesto. Se determinó la cadena de suministro y los insumos para pizza: masa, salsas, productos lácteos, verduras, especias y otros ingredientes. Uno de los aspectos importantes de la gestión, fue mantener los costos y el pago puntual de los impuestos. Se negoció con los proveedores tener los mejores precios en las materias primas por medio de acuerdos anuales. La liquidez mantuvo a flote el negocio, gracias a que sus clientes regresaron para repetir la experiencia. Su prioridad fue evitar el desperdicio y se costó las mermas de ciertos ingredientes. Uno de los logros más importantes fue la Alianza con Parma, una fábrica de gran trayectoria en Guatemala en la producción de lácteos de alta calidad, para que fueron un cliente con un precio competitivo del queso y otros insumos. Entre los grandes retos afrontados fueron conseguir los fondos para la inversión inicial y mantener la calidad del producto sin subir los precios.

Imagen 4. Restaurante Pidza.



Fuente: Pidza

Imagen 5. Equipo de Pidza.



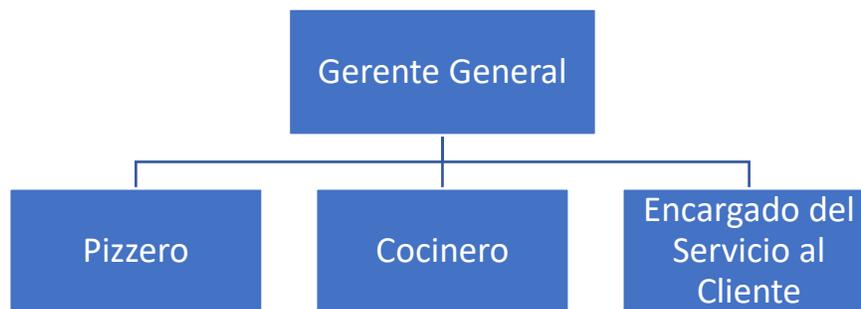
Fuente: Pidza

Diseño organizacional

PIDZA determinó la departamentalización por funciones y brindó empleo a tres colaboradores más. Los puestos que tuvieron fueron Gerente General, Pizzero, Cocinero y Encargado del Servicio al Cliente. El reclutamiento se realizó por medio de las recomendaciones de otros gerentes de restaurantes. En la selección, se solicitó la hoja de vida, la documentación legal y la hoja de solicitud de empleo. Luego de se verificó la información, se procedió a la entrevista con el gerente y se sometió a una prueba en el restaurante. El personal seleccionado firmó el contrato, en el cual se describió el puesto, el salario a recibir, los métodos y las fechas de pago, la descripción de las bonificaciones y las cuotas según las leyes

laborales de Guatemala, jornada y horarios de trabajo, la ubicación del establecimiento, las políticas de la empresa, el reglamento de las instalaciones, la duración del ciclo laboral y otras cláusulas legales. En la Inducción, el colaborador aprendió sobre la gestión del restaurante y la capacitación fue permanente. La empresa despegó gracias al liderazgo carismático de Álvarez, quien proyectó confianza en sí mismo, convicciones fuertes sobre la propuesta de valor, capacidad de transmitir la visión y la misión del negocio, entusiasmo, asertividad y amabilidad. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa.

Gráfica 1. Organigrama de PIDZA



Fuente: Elaboración propia, 2023

Sus clientes

Los clientes que buscaron sus pizzas fueron niños y adultos mayores. Ellos deseaban comer bien y crear la pizza a su manera. Para los pequeños fue la oportunidad de ordenar los ingredientes que más les gustaban y el adulto cumplió con la dieta para tener una vida saludable. Álvarez descubrió un cambio de paradigma, en lugar de pizzas rígidas ya establecidas, por pizzas que se ajusten al nuevo estilo de vida. Un comportamiento observado en sus clientes fue el siguiente: cuando el adulto mayor cobró su remesa o pensión en los bancos de la Plaza, luego fueron a comprar su pizza porque les recordó su infancia, y la frase escuchada fue "Deliciosa". El otro segmento de clientes que atiende la empresa fueron personas en el rango de edad de "18 a 27 años" (Pérez, 2022), quienes usan las redes sociales para conocer las opciones gastronómicas del sector

Imagen 6. Clientes de Pidza



Fuente: Pidza

donde viven o donde laboran, y luego de interactuar en la red social, se comunicaron con el restaurante para hacer el pedido a domicilio.

El marketing digital

PIDZA utilizó el marketing digital para darse a conocer entre sus clientes y abrió una fan page en Facebook e Instagram, las cuales utilizó para llegar su mercado meta. Asimismo, también hubo un canal de comunicación a través de WhatsApp para hacer sus pedidos directos. Los clientes fueron motivados por medio de las publicaciones constantes en estas redes y se generó contenido digital enfocado en dar a conocer la personalización de las pizzas. Los consumidores valoraron la calidad de la pizza, habiendo una fuerte relación entre el precio, la calidad y el sabor. El uso de las herramientas digitales aumentó el flujo de clientes y mantuvo una relación estrecha con ellos, convirtiéndose en una ventaja competitiva frente a los restaurantes del centro comercial. La ventaja competitiva que la pizzería tuvo fue implementar el marketing en estas redes y estrechar relaciones con sus comensales para fidelizarlos con su marca. Sin embargo, su alcance fue reducido en comparación con otras cadenas de restaurante que perfeccionaron su atención a los clientes por diversos medios; los consumidores compraron productos y servicios por las campañas publicitarias que observaron con antelación. La decisión de comprar se basó en el precio y estuvieron dispuestos a pagar en un rango de US\$ 6.00 a US\$ 13.00, y consideran muy importante la procedencia de los alimentos y son motivados por las promociones, descuentos y otros beneficios que el restaurante les otorgó

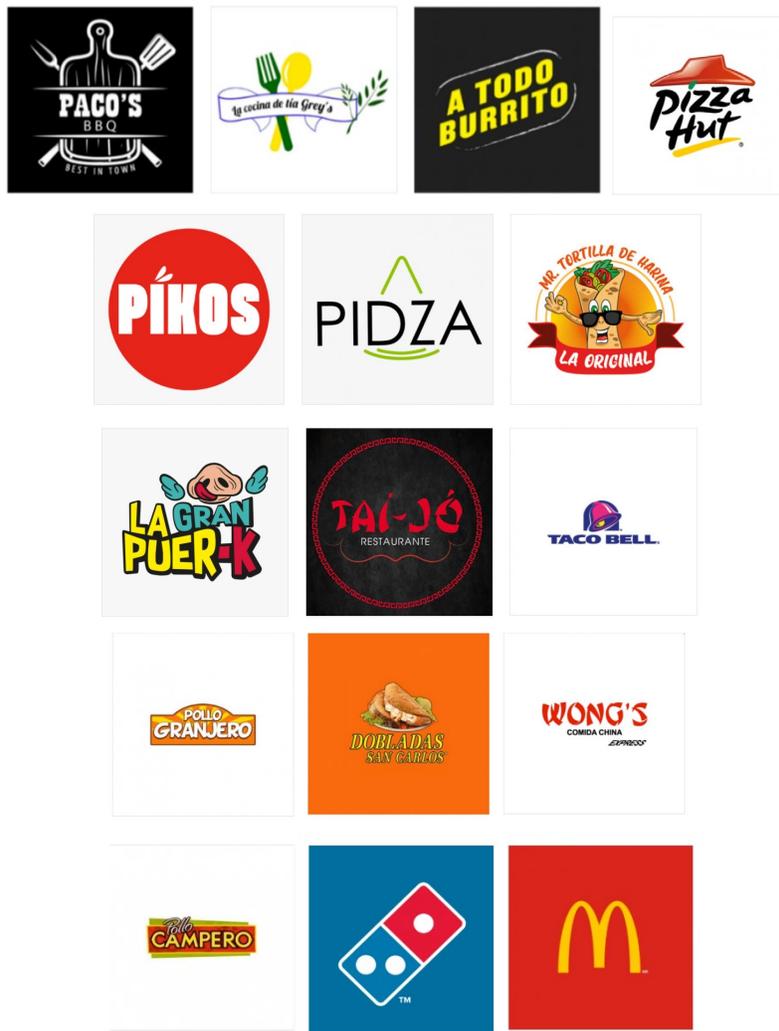
La competencia

El Centro Comercial Santa Amelia de la Zona 16 de la Ciudad de Guatemala se inauguró en 2005 con el objetivo de brindar productos y servicios a los vecinos de este sector, ofreciendo comodidad, accesibilidad y seguridad. Esta zona ha crecido como una ubicación privilegiada para los condominios residenciales, colegios y universidades. Se ubicaron 15 restaurantes de larga trayectoria y otras opciones gastronómicas que llamaron la atención de los consumidores:

1. A Todo Burrito: tortillas de harina de trigo con embutidos, carnes y vegetales.
2. Dobladas San Carlos: tortilla de maíz freída en aceite con carne de res o pollo.
3. La Cocina de tía Grey's: comida guatemalteca.
4. La Gran Puer-k: platillos con carne de cerdo.
5. McDonalds: hamburguesas.
6. Mr. Tortilla de Harina, la original: tortillas de harina de trigo con la receta guatemalteca.
7. Pacos's BBQ: asados de carne de res y platillos con carne de cerdo.
8. Pikos: sándwiches de pollo.

9. Pizza Hut: pizza con diferentes ingredientes (franquicia internacional).
10. Pizza Dominós: pizza con diferentes ingredientes (franquicia internacional).
11. Pollo Campero: pollo frito con papas fritas.
12. Pollo Granjero: pollo frito con papas fritas.
13. Taco Bell: tacos mexicanos con diferentes opciones de complementos.
14. Tai-Jó, Restaurante: comida china.
15. Wong's Cocina China Express: comida china.

Imagen 7. Competencia de Pidza en el Centro Comercial Santa Amelia de la Zona 16 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: Centro Comercial Santa Amelia, 2023

Álvarez tuvo que estudiar a su competencia porque en el sector del Bulevar del Hospital Militar de la zona 16 de la Ciudad de Guatemala. El restaurante compitió con otras ofertas gastronómicas que fueron preferidas por los clientes, quienes abrieron hace varios años y sus comensales le han sido fieles. Además, fue importante analizar las fuerzas de Porter para poder desarrollar su estrategia competitiva.

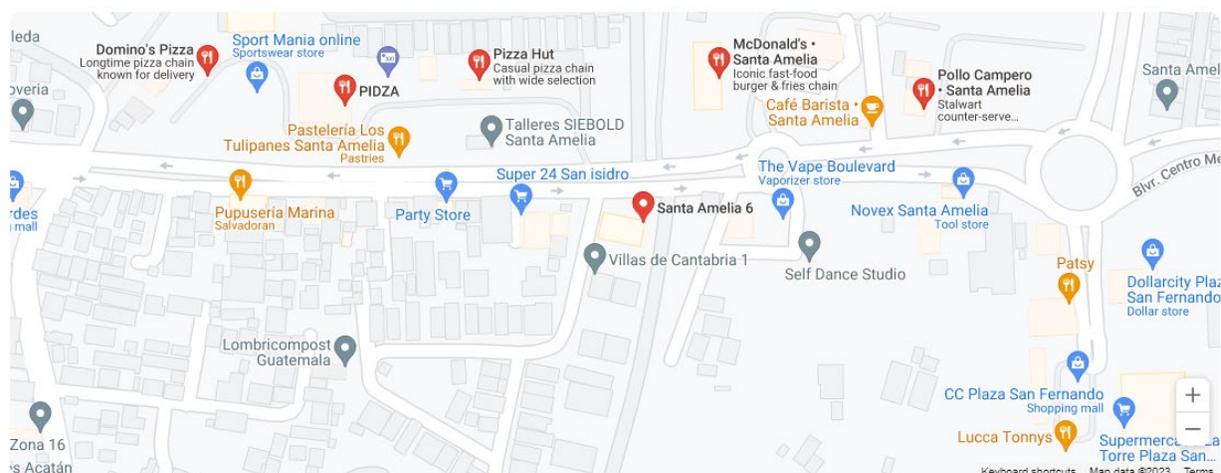
Tabla 2. Competencia de PIDZA ubicada en el sector del Bulevar del Hospital Militar de la Zona 16 de la Ciudad de Guatemala

No.	Restaurante	Tipo de Comida	Ubicación	Rango de Precios*	Menú	Público Objetivo
1	Café Barista	Bebidas de café y sándwiches.	Plaza Santa Amelia.	US\$ 6.40	Café mediano con un pastelillo.	Ejecutivos.
2	Little's Ceasar	Pizza de bajo precio y buen sabor.	Paseo San Isidro.	US\$ 5.11	Pizza de ocho porciones.	Familias.
3	Lucca Tonny's	Pizzas y pasta italiana.	Plaza San Fernando.	US\$ 14.00	Pizza de ocho porciones.	Cliente Premium.
4	Patsy – Pastelería y Restaurante	Pastelería y Restaurante de comida guatemalteca y otras especialidades.	Plaza San Fernando.	US\$ 6.52	Almuerzo o cena con sabor guatemalteco.	Familias.
5	San Martín	Panadería, Pastelería y Cafetería.	Plaza Santa Amelia.	US\$ 17.26	Pizza de ocho porciones.	Familias.
6	Subway	Sándwiches con diferentes ingredientes.	Paseo San Isidro.	US\$ 5.11	Sándwiches con bebida y galleta.	Jóvenes universitarios.

Fuente: Guatemala.com – Restaurantes

* Basado en el precio de pizza de ocho porciones y el tipo de cambio US\$ 1.00 por Q 7.82 del 1/12/2023

Mapa 1. Mapa de los restaurantes ubicados en el Bulevar del Hospital Militar de la Zona 16 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: Google Maps, 2023

Tabla 3. Análisis de las Fuerzas de Porter de PIDZA

Fuerza	Descripción de la Fuerza	Calificación de la Fuerza	Justificación de la Calificación
Rivalidad entre competidores	Pizzerías: Pizza Hut, Dominos Pizza, Papa John's y Little Caesars Pizza.	Alta	Competencia con precios accesibles y público identificado con las marcas.
Poder de negociación de los proveedores	Productores de Harina, Lácteos y Vegetales.	Alta	Los proveedores determinan el precio de los insumos de la pizza.
Poder negociación de los consumidores	Los consumidores pudieron seleccionar diferentes opciones de comida.	Alta	Los clientes seleccionaron la comida que se ajustó a sus preferencias, estilo de vida y presupuesto.
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Nuevas pizzerías.	Alta	La pizza fue un platillo atractivo para los guatemaltecos.
Amenaza de productos sustitutos	Nuevas opciones de restaurantes.	Alta	Los guatemaltecos buscaron comida regional, hamburguesas, sándwiches, pollo frito y comida mexicana.

Fuente: Elaboración propia, 2023

Los restaurantes de Pizza en Guatemala

Según Nirmedia (2023) Tripadvisor es “el líder mundial del turismo en Internet. Es una plataforma online en la que se recogen millones de opiniones en torno a determinados negocios (hoteles, restaurantes, bares, discotecas, cruceros, etc). El sector del turismo vive más que nunca pendiente del boca a boca digital. Es decir, de las opiniones que vierten sus clientes sobre ellos.” El gerente general de Pizza estudió sobre la Administración de Hoteles y Restaurantes y decidió analizar a los diez mejores restaurantes de pizza en la Ciudad de Guatemala según las reseñas de los usuarios de esta página web.

Tabla 4. Tabla comparativa de los diez mejores restaurantes de pizza en la Ciudad de Guatemala según Tripadvisor al 5 de diciembre de 2023

No.	Restaurante	Número de opiniones	Ranking de 551 restaurantes en la Ciudad de Guatemala	Puntuación sobre cinco puntos	Detalles
1	L'Aperó	141	# 44	4,5	Pizza Italiana con opciones vegetarianas y veganas. Sus comidas son almuerzo y cena hasta tarde.
2	Tre Fratelli	825	# 27	4,0	Cocina italiana, opciones de pizza y vinoteca con dietas especiales en opciones vegetarianas, veganas y sin gluten. Sus comidas son desayuno, almuerzo, cena, brunch y bebidas. Se utiliza horno de leña.
3	Pizzeria Vesuvio	143	# 82	4,0	Cocina italiana con opciones vegetarianas. Sus comidas son almuerzos y cenas. Se utiliza horno de leña.
4	La Fattoria Pizzeria	129	# 3 de 21 postres en Guatemala	4,0	Cocina italiana, pizza y opciones vegetarianas.
5	Del Posto	84	# 52	4,5	Cocina italiana, mediterránea y europea, pizza. Sus comidas son almuerzos y cenas.
6	Tarantella	36	# 88	4,5	Cocina italiana, pizza, opciones vegetarianas. Sus comidas son almuerzos y cenas.
7	Più Trentanove	20	# 140	4,5	Cocina italiana con énfasis en la región de Sicilia y el sur de ese país, pizza, pub con cerveza artesanal, tiene opciones vegetarianas.
8	Pizzería Margherita	57	# 139	4,0	Cocina italiana, pizza, con opciones vegetarianas. Sus comidas son almuerzos y cenas.
9	Pizza Grizzly	76	# 124	4,0	Pizza, comida italiana, con opciones vegetarianas. Sus comidas son almuerzos y cenas.
10	Terra Nostra	12	# 1 de 5 restaurantes en el municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala	5,0	Pizza. Sus comidas son desayunos, almuerzos, brunch, cenas y bebidas.

Fuente: Tripadvisor, 2023

Mapa de la Experiencia del Cliente de PIDZA

Según Richardson (2010), “el mapa de experiencia de cliente es un diagrama que muestra los diferentes pasos que los clientes de una empresa/marca recorren en los diferentes puntos de contacto que tienen con esta.” Álvarez y su esposa entrevistaron sus clientes para mejorar el servicio porque ellos manifestaron diversos aspectos sobre el servicio y utilizaron este mapa para determinar los puntos de dolor.

Mapa 2. Mapa de la Experiencia del Cliente de PIDZA



Fuente: Elaboración propia, 2023

Epílogo

Los restaurantes que compitieron con Pizda analizaron la estrategia de este nuevo rival y determinaron con más fuerza sus acciones para fidelizar a sus clientes. Algunas personas por sus condiciones de salud buscaron alimentos de alta calidad. Álvarez, gerente general de PIDZA, se encontraba en una encrucijada sobre la estrategia que debe aplicar para su restaurante, su emprendimiento inició en 2021 y superó muchas

dificultades. El objetivo del restaurante fue elaborar pizzas personalizadas y horneadas con leña, utilizando ingredientes de alta calidad, porque descubrió que sus comensales buscan calidad, sabor y un precio accesible. Después de un día agotador junto al horno de leña, él regresó a su hogar y tenía muchas ideas en su cabeza que no le dejaron dormir.

Al día siguiente, él regresó al restaurante para abrir el negocio, él aprendió que las empresas pequeñas que sobrevivieron tomaron la decisión de definir un conjunto de clientes con características similares para ser atendidos con sus productos o servicios. Para ello, fue necesario definir el mercado meta y desarrollar la propuesta de valor agregado frente a una competencia feroz. Sus rivales supieron ofertar precios accesibles, ofrecer menús atractivos y brindar promociones que se ajustaron al bolsillo de los consumidores. Álvarez llamó a su esposa, y juntos se sentaron en una mesa para tomar las decisiones importantes que le permitieron continuar con su negocio. ¿Qué debe hacer el gerente para implementar una estrategia con éxito que haga rentable el restaurante y sea la opción de elaborar la pizza según las preferencias del cliente?

Referencias bibliográficas

Banco de Guatemala. (2023, 1 de diciembre) *Tipo de Cambio de Referencia vigente para el viernes, 1 de diciembre de 2023*. https://www.banguat.gob.gt/tipo_cambio/

Café Barista. (2023, 1 de diciembre) *Nuestro Menú*. <https://cafebarista.com.gt/>

Centro Comercial Santa Amelia. (2023, 6 de octubre) *Restaurante*. <https://santaamelia.com/comercios/restaurantes?start=12>

David, F. R. (2013) *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.

Donis Valiente, A. S., Juárez De León, Michelle Fabrianna y Sagastume Barillas, A. A. (2023) *ANÁLISIS DE PROCESO ADMINISTRATIVO EMPRESA "PIDZA" - PROYECTO FINAL*. Universidad Rafael Landívar.

Gándara, N. (2021, 1 de diciembre) *Emprendedores guatemaltecos: seis casos de éxito que lograron sobrevivir a la pandemia del covid-19*. *Prensa Libre*. <https://www.prensalibre.com/economia/emprendedores-guatemaltecos-seis-casos-de-exito-que-lograron-sobrevivir-a-la-pandemia-del-covid-19/>

Guatemala.com. (2023, 23 de octubre) *Restaurantes en Guatemala, Ciudad de Guatemala, Zona 16*. <https://directorio.guatemala.com/listado/guia/restaurantes/ubicacion/guatemala/ciudad-de-guatemala/zona-16/alfabetico/pagina/8>

J. Álvarez (Comunicación personal) 26 de julio de 2023.

Lucca Tonny. (s. f.) Home [página de Facebook]. Facebook. Consultado el 1 de diciembre de 2023. <https://www.facebook.com/LuccatonnysRestaurante/>

Moreno, D. y Carrillo, J. (2020) *Normas APA 7ª. Edición Guía de citación y referenciación, segunda versión revisada y ampliada*. Ediciones Universidad Central.

Nirmedia (2023, 5 de diciembre) *¿Qué es Tripadvisor y cuáles son sus ventajas para hoteles?* <https://nirmedia.com/que-es-tripadvisor/>

Patsy (2023, 1 de diciembre) *Restaurante*. <https://www.patsy.com.gt/restaurantes.php>

- Pérez Calle, R. (Coord.) (2023) *Nuevas tendencias en gestión e innovación empresarial. Adaptación a los nuevos escenarios globales y domésticos*. Editorial Dykinson, S. L.
- Pérez Donis, Vivian Leticia (2022) *Aplicación de las herramientas de marketing digital para el desarrollo y crecimiento del restaurante PIDZA ubicado en zona 16, ciudad de Guatemala*.
https://crailandivarlibrary.primo.exlibrisgroup.com/permalink/502URL_INST/1jkn9c/alma990002430320107696
- PIDZA. (s. f.) Home [página de Facebook]. Facebook. Consultado el 23 de octubre de 2023. <https://www.facebook.com/pidza Guatemala/>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014) *Administración, décima segunda edición*. Pearson.
- San Martín (2023, 1 de diciembre) *Pizza de Jamón*.
<https://sanmartinbakery.com/cascata/product/pizzadejamon/>
- Subway (2023, 1 de diciembre) *Menú por categorías*. <https://www.subway.com/es-GT/MenuNutrition>
- Tripadvisor (2023, 1 de diciembre) *Pizza Ciudad de Guatemala*.
https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g292006-c31-Guatemala_City_Guatemala_Department.html

Anexos

Anexo 1. Galería fotográfica de PIDZA.

Imagen 8. Publicidad sobre la atención a Eventos de parte de PIDZA



Fuente: Pidza

Imagen 9. Reconocimiento del Comité Organizador de La Muestra Gastronómica y Club Rotario Guatemala del Este el 7 de septiembre de 2023



Fuente: Pidza

Imagen 10. Pidza Parma



Parma® cree que "Calidad Mundial Talento Local" significa que en Guatemala hacemos cosas increíbles; ya que cuenta con talentosos preparadores de alimentos que todos los días hacen platos deliciosos.

Lanzamiento

Pidza Parma

Salsa roja, aceite de oliva, Mozzarella Fresca Parma® y albahaca blanca.

Fuente: Pidza

Imagen 11. Pidza Parma



Fuente: Pidza

Imagen 12. Ingredientes de PIDZA



Fuente: Pidza

Imagen 13. Salsas de PIDZA



Fuente: Pidza

Imagen 14. Preparación de la masa para la pizza



Fuente: Pidza

Imagen 15. Preparación de la pizza



Fuente: Pidza

Anexo 2. Políticas, Reglas, Procedimientos y Programas de PIDZA.

- Políticas:
 - Brindar una experiencia de primera a los comensales.
 - Trabajo en equipo.
- Reglas:
 - Cumplimiento de las normas de higiene.
 - Utilización del uniforme completo.
 - Respeto a los compañeros de trabajo y a los comensales.
 - No sacar del restaurante cualquier tipo de alimento, materia prima, utensilios y equipo del restaurante.
 - La salida del personal fuera de las instalaciones será únicamente durante su horario de comida o por alguna razón autorizada por el gerente.
- Procedimiento del servicio al cliente: bienvenida, explicación del menú, armar la pizza, pago en caja, agradecimiento por la compra y entrega del producto.
- Programas:
 - Capacitación al personal: se definió la inducción para nuevos colaboradores para que aprendiera sobre el restaurante y la preparación de las pizzas y actualización sobre esta materia.
 - Controles de higiene y seguridad en el restaurante. Manejo de desechos para reducir el impacto ambiental.

Nota de Enseñanza

PIDZA: Agregar más sabor a la pizza

Datos del autor

- Nombre Completo:
- Correo electrónico:
- Universidad: Universidad Rafael Landívar
- País: Guatemala
- Tipo de documento:
 - a) Caso y nota de enseñanza

La Nota de Enseñanza “NE-2023-3” fue desarrollada por el investigador únicamente para su discusión en clase.

No consiste en la respuesta correcta a la problemática planteada. Sugiere temas de discusión en clase y una guía de respuestas que sirve de orientación al docente, quien tiene la libertad de resolver el caso según el nivel académico de los estudiantes. ESTE DOCUMENTO ES EXCLUSIVO PARA USO DEL DOCENTE y por ningún motivo deberá ser trasladado a los estudiantes.

No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación y otro procedimiento, sin permiso de la Universidad Rafael Landívar.

Prohibida su comercialización.

Datos del caso

- Título: PIDZA: Agregar más sabor a la pizza
- Tema académico principal: Caso para analizar las variables para la implementación de estrategia para un restaurante que elabora pizzas en la Ciudad de Guatemala.
- Palabras Clave:
 - Introducción a la Administración
 - Implementación de estrategias
 - Planeación
- Año en el que se ubica el problema analizado: 2023.

- Nombre de la organización: Desarrollo Culinario, S. A.
- Ubicación de la Organización: Boulevard Centro Médico Militar 12-45 Plaza Santa Amelia Zona 16 Local 32.
- Tipo de industria: Restaurante de Pizza.

Su artículo puede ser clasificado dentro del área:

1. Administración

Abstract

El caso de PIDZA busca introducir a los estudiantes del tercer año de la Licenciatura en Administración de Empresas sobre la resolución de casos por medio de la experiencia de esta empresa, aplicando la administración estratégica en la toma de decisiones. Se desea analizar la segmentación de mercado y el posicionamiento de productos como variables en la implementación de la estrategia a nivel de negocio.

José Carlos Álvarez González, gerente general de PIDZA, se encontraba en una encrucijada sobre la estrategia que debe aplicar para su restaurante. Su emprendimiento inició en 2021. El objetivo del restaurante fue elaborar pizzas personalizadas y horneadas con leña, utilizando ingredientes de alta calidad.

Título del caso

PIDZA: Agregar más sabor a la pizza

Breve sinopsis del caso y principales preocupaciones del tomador de decisiones

En julio de 2023, José Carlos Álvarez González, gerente general de PIDZA, se encontraba en una encrucijada sobre la estrategia que debe aplicar para su restaurante. Su apertura fue el 5 de noviembre de 2021 en el Centro Comercial Santa Amelia de la Zona 16 de la Ciudad de Guatemala y vendió pizzas elaboradas con los ingredientes seleccionados por sus clientes. Cerca de su local, varios restaurantes ofrecieron productos similares o sustitutos que lo pusieron a competir en un mercado que buscó un precio accesible. ¿Qué variables debe analizar para que la estrategia que implementó a nivel del negocio le permita agregar valor a su menú y conseguir una ventaja competitiva sobre sus rivales?

Identificación del curso, temas y subtemas adheridos

El presente caso permitirá aplicar los siguientes temas:

1. Introducción a la administración

- a. Implementación de estrategias
- b. Planeación

Establecimiento de presaberes necesarios

Los presaberes necesarios son los siguientes:

1. La importancia de la administración estratégica en los administradores de empresas.
2. El valor que tiene estudiar la administración para el desarrollo de los negocios.

Objetivos de aprendizaje

Introducir a los estudiantes del tercer año de la Licenciatura en Administración de Empresas sobre la resolución de casos por medio de la experiencia de PIDZA, aplicando la administración estratégica en la toma de decisiones.

Competencias por desarrollar en el estudiante

Las competencias por desarrollar son las siguientes:

1. Análisis de las variables para la implementación de estrategias
2. Conocimiento del contexto empresarial

Descripción de las actividades para guiar el método de caso con estimación de tiempos

A continuación, se describe las actividades para guiar el método del caso:

Tabla 1. Descripción de actividad para guiar el método del caso

Principios del aprendizaje – enseñanza	Técnica	Herramienta o aplicación		Instrucciones de la actividad (Debe aparecer en el portal)	Tiempo
		Presencia (sincrónica)	En línea		
Activación de conocimientos previos – contexto y evaluación -	Contextualización sobre los restaurantes en la Ciudad de Guatemala.	Teams / Zoom		El docente brinda ejemplos de restaurantes y pregunta a los estudiantes sobre las características que estas tienen en común para introducir al tema.	15 minutos
Presentación de la información sobre el caso – experiencia, reflexión -	Clase magistral sobre la toma de decisión según el capítulo 8 de Conceptos de administración estratégica de Fred David. Clase teórica / práctica en el aula virtual	Teams / Zoom		Momento para desarrollar los conceptos claves y poner en común los análisis y saberes de la clase	20 minutos
Trabajo colaborativo – experiencia, reflexión -	Trabajo en equipos en donde investigan los restaurantes y sus variables componentes de la mezcla de marketing.	Teams / Zoom en Breakout rooms		El docente forma equipos y cada uno debe desarrollar buscar analizar los clientes de tres restaurantes.	30 minutos
Presentación de la visión y la misión de la empresa	Plenario en clase	Teams / Zoom en una sala		Un miembro del equipo presenta los resultados de la investigación.	15 minutos
Cierre – evaluación y reflexión	Retroalimentación del docente	Teams / Zoom		El docente brinda reflexiones finales sobre el ejercicio y anota los puntos que deberá profundizar en la próxima clase.	10 minutos

Fuente: Elaboración propia, 2023

Listado de dos o tres preguntas detonantes que generen discusión

Las preguntas detonantes son las siguientes:

1. ¿Por qué es importante para las empresas pequeñas segmentar su mercado, especializándose en un conjunto de clientes con necesidades y hábitos de consumo similares?
2. ¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta para la segmentación de mercados?

Plan de pizarrón sugerido

Se presenta el siguiente plan de pizarrón:

1. Agenda de clase:
 - a. Contextualización
 - b. Presentación sobre el proceso de segmentación de mercado
 - c. Trabajo en equipos sobre la investigación de los restaurantes de pizza en Guatemala.
 - d. Plenario
 - e. Retroalimentación
2. ¿Cómo puede definir la mezcla de marketing para el restaurante?
3. Escuchemos a los equipos y sus propuestas de mezcla de marketing
4. ¿En qué podemos mejorar?
5. ¿Qué aprendí hoy?

Desarrollo de una o más alternativas de solución al caso.

El Restaurante PIDZA debe desarrollar una propuesta de valor que permita especializarse en un segmento de mercado que lo haga rentable:

1. Definición del problema: ¿Qué variables debo analizar para que la estrategia que estoy implementando a nivel del negocio me permita agregar valor a mi pizza y conseguir una ventaja competitiva sobre mis rivales?
2. Variables a considerar para la implementación de estrategias:
 - a. Segmentación de Mercados
 - i. Variables:
 1. Región
 2. Tamaño de la ciudad
 3. Tamaño del país
 4. Densidad
 5. Clima
 6. Edad
 7. Sexo
 8. Tamaño de la familia
 9. Ciclo de vida de la familia
 10. Ingreso

11. Ocupación
12. Educación
13. Religión
14. Raza
15. Nacionalidad
16. Clase social
17. Personalidad
18. Ocasión del uso
19. Beneficios buscados
20. Estatus del usuario
21. Tasa de uso
22. Estado de lealtad
23. Etapa de preparación
24. Actitud hacia el producto

- b. Posicionamiento de productos
 - i. Elección de criterios clave para el menú de un restaurante.
 - ii. Mapa bidimensional del posicionamiento del producto y en cada eje marque los criterios específicos.
 - iii. Diagrame los principales productos en la matriz de los cuatro cuadrantes.
 - iv. Identificación las áreas en el mapa de posicionamiento donde los productos podría ser más competitivos en el mercado objetivo, buscando nichos de mercado.
 - v. Desarrollar un plan de marketing para posicionar de manera adecuada los productos de la empresa.
3. Variables de la mezcla de marketing
 - a. Producto
 - i. Calidad
 - ii. Características y opciones
 - iii. Estilo
 - iv. Nombre de marca
 - v. Empaque
 - vi. Línea de producto
 - vii. Otros servicios
 - b. Plaza
 - i. Canales de distribución
 - ii. Cobertura de la distribución
 - iii. Ubicación del punto de venta
 - iv. Territorios de venta
 - v. Niveles y ubicaciones de inventario
 - vi. Líneas de transporte
 - c. Promoción
 - i. Publicidad

- ii. Ventas personales
- iii. Promoción de ventas
- iv. Publicidad
- d. Precio
 - i. Nivel
 - ii. Descuentos y bonificaciones
 - iii. Plazos de pago

Recomendaciones finales

Se recomienda la lectura del capítulo 8 de Conceptos de administración estratégica de Fred David.

Rúbrica de evaluación

Tabla 2. Rúbrica de evaluación del Caso: PIDZA: Agregar más sabor a la pizza.

Caso PIDZA: Agregar más sabor a la pizza.				
Criterio (25% para cada uno)	Niveles de desempeño			
	Básico 0% - 25%	Intermedio 25% - 50%	Avanzado 50% - 75%	Autónomo 75% - 100%
Competencia 1:	Análisis de las variables para la implementación de estrategias			
Toma decisiones basada en el pensamiento estratégico en donde analiza la situación institucional, además integra la ética y responsabilidad social.	Elabora un análisis de las variables para la implementación de estrategias para la empresa sin coherencia respecto al contexto empresarial y tampoco responde a las tendencias en el contexto empresarial.	Elabora un análisis de las variables para la implementación de estrategias para la empresa, con algunas soluciones según el contexto empresarial.	Elabora y estructura adecuadamente un análisis de las variables para la implementación de estrategias para la empresa. Desarrolla los planes, es de largo plazo, específico, parte del análisis situacional y filosofía empresarial. Define una meta concreta.	Elabora y estructura adecuadamente un análisis de las variables para la implementación de estrategias para la empresa. Desarrolla los planes, específico, parte del análisis situacional y filosofía empresarial, define una meta concreta, asigna recursos. Desarrolla una propuesta novedosa para mantenerse en el negocio.
Competencia 2:	Conocimiento del contexto empresarial			
Describe el contexto empresarial que afecta la capacidad de la empresa para mantenerse en el negocio.	Identifica los elementos del contexto empresarial, pero no los describe, no clasifica, ni los analiza.	Describe elementos del contexto empresarial, pero no los clasifica, no analiza, ni reconoce tendencias.	Analiza correctamente los elementos del contexto empresarial. Identifica fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas.	Analiza profundamente cada elemento del contexto empresarial, identifica tendencias, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Analiza y propone soluciones, además plantea cómo podría la organización reaccionar frente a los cambios del contexto empresarial.

Fuente: Elaboración propia, 2023

Referencias bibliográficas

David, F. R. (2013) *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.

Moreno, D. y Carrillo, J. (2020) *Normas APA 7ª. Edición Guía de citación y referenciación, segunda versión revisada y ampliada*. Ediciones Universidad Central.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014) *Administración, décima segunda edición*. Pearson.

Wehrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017) *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. Editorial Mc-Graw Hill.