

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE REDUCCIÓN DE MERMAS BASADAS EN LOS
PATRONES DE VENTA DE PRODUCTOS DE PIZZA HUT (PASTA,
PIZZAS Y BEBIDAS) PERIODO OCTUBRE 2012 A MARZO 2013
CHICLAYO, PERÚ**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORAS

KAREN FIORELLA CASTILLO RODRIGUEZ

PIERINA STEPHANIE CHISCUL VILLASIS

ASESOR

Mgtr. DIÓGENES JESÚS DÍAZ RIOS

Chiclayo, 2016

DEDICATORIA

Con la voluntad de Dios, dedico este trabajo a toda mi familia en especial a mis padres que sin su apoyo no hubiera logrado esta meta.

“Pierina Stephanie Chiscul Villasis”

A mi madre, por sus esfuerzos innumerables para que yo pueda llegar a ser una excelente profesional, por sus consejos y apoyo.

“Karen Fiorella Castillo Rodriguez”

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme vivir esta experiencia y culminar con éxito mi carrera profesional, a mis padres y hermanas por estar siempre conmigo insistiendo en la culminación de este proyecto y en especial a mi hermana Teresita que me brindó su apoyo en todo momento.

“Pierina Stephanie Chiscul Villasis”

Gracias a Dios por acompañarme en cada paso que doy; a mi madre, por ser una mujer sacrificada por sus hijos y por su familia y a mi padre, buen ejemplo de persona y bondad. Gracias a su apoyo y consejos que me permitieron lograr cada objetivo en mi vida.

“Karen Fiorella Castillo Rodriguez”

RESUMEN

En la presente tesis se busca identificar principalmente cuales son los patrones de venta de los productos de la tienda Pizza Hut Chiclayo en el periodo octubre 2012 – marzo 2013 para reducir las mermas en el almacén y mejorar así el manejo de insumos en la empresa.

Esto permitirá conocer el tipo de gestión, detallar la participación en la venta de cada producto y analizar el control de mermas actual.

Se realizará dicha investigación utilizando un análisis descriptivo de toda la información recopilada en este periodo de estudio, y se procederá a pasar dicha información a gráficos del programa Excel y tablas dinámicas para un mejor entendimiento en el proceso de análisis.

En el primer capítulo se muestra la problemática real por la cual la empresa está pasando y al mismo tiempo como se llegara a la solución del problema.

En el segundo capítulo se manifestó conceptos claves y teorías básicas para un mejor entendimiento; el tercer capítulo es la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación.

En el cuarto y quinto capítulo se muestra el proceso actual de gestión y el procesamiento de base de datos de como se ha estado manejando el proceso de venta y desecho en el periodo de estudio, toda esta información se analizó y desarrolló en el transcurso de esta investigación.

Y por último el sexto capítulo es la propuesta basada en conclusiones de acuerdo a lo investigado; esta propuesta se basa en ideas precisas las cuales se manifiestan como puntos clave en la investigación, permitiendo así la mejora continua para la parte administrativa de la empresa.

Palabras clave: Empresa, análisis, periodo, puntos claves

ABSTRACT

In the present thesis seeks to identify mainly what are the patterns of sale of the products of the store Pizza Hut Chiclayo in the period October 2012 - March 2013 to reduce the losses in the warehouse and thus improve the handling of supplies in the company.

This will allow knowing the type of management, detailing the participation in the sale of each product and analyzing the current waste control.

This research will be carried out using a descriptive analysis of all the information gathered in this study period, and this information will be transferred to Excel program graphics and dynamic tables for a better understanding of the analysis process.

The first chapter shows the real problems that the company is going through and at the same time how to solve the problem.

In the second chapter, key concepts and basic theories were expressed for a better understanding; the third chapter is the methodology used for the development of this research.

In the fourth and fifth chapter the current process of management and database processing of how the sale and disposal process has been handled in the study period is shown, all this information was analyzed and developed in the course of this investigation.

And finally, the sixth chapter is the proposal based on conclusions according to what was investigated; This proposal is based on precise ideas which are manifested as key points in the investigation, thus allowing continuous improvement for the administrative part of the company.

Keywords: company, analysis, period, key points

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA	9
2.1 ANTECEDENTES DE PROBLEMA	11
2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	15
2.2.1 Consumidor	15
2.2.2 Comportamiento del consumidor	15
2.2.3 Principales indicadores de gestión logística	16
2.2.4 Influencia de factores externos en el consumidor	18
2.2.5 Patrones de consumo	18
2.2.6 Mermas	19
III. METODOLOGÍA	21
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	21
3.2 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	21
3.2.1 Población	21
3.2.2 Muestra	22
3.2.3 Recolección de datos	22
3.2.4 Procesamiento y análisis de datos	22
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	23
IV. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL	27
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	27
4.2 SUCURSAL CHICLAYO	30
4.3 PROCESO LOGÍSTICO DE PIZZA HUT – CHICLAYO	32
4.4 PROCESO PRODUCTIVO	38
V. RESULTADOS DE ANÁLISIS COMPARATIVOS ENTRE LOS PATRONES DE VENTA PIZZA HUT CHICLAYO	46
VI. PROPUESTA	89
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
VIII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
IX. ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	23
TABLA 2. RESPUESTA DE ENCUESTAS	29
TABLA 3 FOODCOST – DESECHOS	33
TABLA 4. DIAGRAMA DE FLUJO SOBRE LA TOMA DE PEDIDOS EN TIENDA PIZZA HUT - CHICLAYO.....	37
TABLA 5. DIAGRAMA DE FLUJO SOBRE LA PREPARACIÓN DE MAZA PAN	40
TABLA 6. DIAGRAMA DE FLUJO SOBRE LA PREPARACIÓN DE LASAGNAS	43
TABLA 7. DIAGRAMA DE FLUJO SOBRE LA RECEPCIÓN DE POSTRES	44
TABLA 8. DIAGRAMA DE FLUJO SOBRE LA RECEPCIÓN DE BEBIDAS	45
TABLA 9. VALOR DE LA MERMA OBTENIDA SEGÚN LA VENTA TOTAL DEL MES.....	49
TABLA 10. MIX DE VENTA	52
TABLA 11. PORCENTAJE DE REPRESENTACIÓN DE VENTA DE PIZZAS SOBRE LA VENTA TOTAL.....	59
TABLA 12. CANTIDAD DE INSUMOS UTILIZADOS POR PEDIDO.....	90
TABLA 13. INGREDIENTES UTILIZADOS POR PIZZA AMERICANA	93
TABLA 14. INGREDIENTES UTILIZADOS POR PIZZA HAWAIANA.....	93
TABLA 15. INGREDIENTES UTILIZADOS POR PIZZA SUPREMA	94
TABLA 16. CANTIDAD DE PIZZAS VENDIDAS OCTUBRE 2012 – MARZO 2013.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANIGRAMA PIZZA HUT	32
FIGURA 2 – DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO LOGÍSTICO	36
FIGURA 3 – MÁQUINA DE ROLADO – PIZZA HUT CHICLAYO.....	39
FIGURA 4– MESA PARA PIZZA – PIZZA HUT CHICLAYO	42
FIGURA 5 – COMPARATIVO DE VENTAS BRUTAS CON VENTAS PROYECTADAS OCTUBRE 2012 A MARZO 2013....	46
FIGURA 6 – COMPARATIVO DE FOOD COST TEÓRICO VS FOOD COST PROYECTADO	47
FIGURA 7 – VALOR DE VENTA TOTAL DE TIENDA VS VALOR DE VENTA TOTAL DE PIZZAS	58
FIGURA 8 – PROMOCIONES DE TIENDA	60
FIGURA 9– DÍAS DE MAYOR VENTA DE PIZZAS	61
FIGURA 10 – FRECUENCIA DE CRECIMIENTO DE VENTAS TOTALES EN LOS MESES DE ESTUDIO.....	61
FIGURA 11– TAMAÑOS DE PIZZAS MÁS VENDIDAS EN LOS MESES DE ESTUDIO.....	63
FIGURA 12– VENTAS EN UNIDADES DE PIZZAS PERSONALES	64
FIGURA 13– VENTAS EN UNIDADES DE PIZZAS MEDIANAS.....	65
FIGURA 14– COMBOS PIZZA HUT.....	66
FIGURA 15 – VENTA EN UNIDADES DE PIZZA ROLL	66
FIGURA 16- PIZZA ROLL	68
FIGURA 17- VENTA EN UNIDADES DE PIZZAS FAMILIARES	69
FIGURA 18– VENTA EN UNIDADES DE PIZZAS GRANDES	70
FIGURA 19– VENTA TOTAL EN UNIDADES DE PIZZAS AMERICANAS.....	71
FIGURA 20- VENTA TOTAL EN UNIDADES DE PIZZAS HAWAIANAS.....	72
FIGURA 21- VENTA TOTAL EN UNIDADES DE PIZZAS SUPREMAS.....	73
FIGURA 22– VENTAS EN UNIDADES DE LASAGNAS.....	74
FIGURA 23– UTENSILIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LASAGNAS DE PIZZA HUT	74
FIGURA 24– VENTAS EN UNIDADES DE BEBIDAS	75
FIGURA 25– DÍAS DE VENTA DE COCA COLA 12”	76
FIGURA 26- DÍAS DE VENTA DE COCA COLA 16”	77
FIGURA 27- DÍAS DE VENTA DE INCA KOLA 12”	78
FIGURA 28– DÍAS DE VENTA DE INCA KOLA 16”	79
FIGURA 29- DÍAS DE VENTA DE FANTA 12”	80
FIGURA 30- DÍAS DE VENTA DE FANTA 16”	81
FIGURA 31– DÍAS DE VENTA DE SPRITE 12”.....	81
FIGURA 32– DÍAS DE VENTA DE SPRITE 16”.....	82
FIGURA 33- VALOR DEL TIEMPO UTILIZADO EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN	85
FIGURA 34- CAUSA / EFECTO DE MERMA EN LA PRODUCCIÓN	88
FIGURA 35- VENTA EN UNIDADES DE POSTRES.....	101

I. INTRODUCCIÓN

En el Perú el mercado de fastfood está liderado por varias marcas conocidas internacionalmente como Pizza Hut, Mc Donalds, Papa Jhons, Bombos, etc los cuales se dedican a la venta de comida rápida desde pizzas, gaseosas, postres, hamburguesas, etc. Este tipo de empresas creadas internacionalmente ha tenido mucha acogida en todos los países del mundo, convirtiendo así a la comida rápida en una de las primeras opciones para complementar un momento familiar, una noche de amigos y hasta un momento tranquilo en casa.

La tesis que se elaboró se aplicara en la empresa Pizza Hut Chiclayo, dicha empresa se dedica a la venta de pizzas, pastas, gaseosas y postres, sin embargo no se está llevando de forma adecuada el control de mermas de estos productos.

Esta se enfoca en elaborar una propuesta de reducción de mermas basada en los patrones de venta de los productos de Pizza Hut en el periodo determinado de Octubre 2012 a Marzo 2013, a través de recomendaciones y soluciones rápidas con el objetivo de reducción de las mermas, aumentar productividad, competitividad y poder reducir costos. Para que se pueda elegir la mejor propuesta se analizara en los siguientes capítulos las diversas metodologías de mejora continua que vaya acorde a una empresa de gran magnitud.

Para lo cual, primero se dará a conocer el marco teórico, luego se analizara la causa raíz de los problemas encontrados en el proceso logístico como productivo y en los dos últimos capítulos se manifestaran los resultados obtenidos en la investigación para luego presentar las recomendaciones y conclusiones que se descubrieron en el transcurso de la investigación.

II. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA

Actualmente, Toda empresa está sujeta a metas y objetivos, que se deben cumplir para alcanzar los resultados deseados y que cumplan al 100 % las expectativas de los todos los colaboradores. Por tanto deben tener un mayor control en la inversión de sus productos para un resultado eficiente.

Ante ello Pizza Hut tiene un proyectado mensual que debe cumplir, no solo en ventas sino también en el control de sus insumos. Pizza Hut Chiclayo, no se centra solo en ser la mejor en la zona norte por la superación de las ventas mensuales, sino también, por ser más eficientes en la parte operativa, ante ello desean reducir el porcentaje de desechos y mermas, basándose en el estudio de los productos con mayor acogida en el mercado, y así, no solo disminuir desechos, sino también, aumentar las ventas de los productos más solicitados de la zona norte.

Es por ello que en el presente estudio se quiere descubrir *¿Cómo reducir las mermas en base a los patrones de venta de los productos de la tienda Pizza Hut Chiclayo; Periodo octubre 2012 – marzo 2013?*

Como lo indica el título de la investigación, el objetivo principal se refleja en “Identificar los patrones en las ventas de los productos de la tienda Pizza Hut Chiclayo en el periodo octubre 2012 – marzo 2013 para reducir las mermas en el almacén.”

Para poder llegar a ello es necesario indicar los siguientes objetivos:

- Analizar el sistema actual de gestión y control operativo
- Analizar en detalle la venta de pastas, pizzas y bebidas, indicando cuál de los productos es el más solicitado.
- Analizar el control de mermas actuales en la tienda

Esto permitirá poder encaminar la investigación y así llegar al estudio solicitado.

La empresa Pizza Hut, cuenta con varios locales a nivel nacional. Cada una tiene un proyectado mensual, basándose en los periodos de los años anteriores, con la finalidad de mejorar las ventas y al mismo tiempo, realizar un mayor control de los insumos proyectados para cada una de ellas; estas proyecciones se basan también en el nivel de venta que estas tiendas poseen.

En los últimos meses se ha identificado un desfase en el manejo de los insumos, ya que casi siempre se termina el mes con un desecho elevado, superando a lo proyectado. Es por ello que mediante la presente investigación, se busca identificar, de qué forma se puede mejorar el control de mermas de la tienda Pizza Hut Chiclayo.

2.1 ANTECEDENTES DE PROBLEMA

2.1.1 Comida Rápida en el Perú

En el 2013, Paredes [10] “Un reciente estudio de Mapcity.com, empresa especializada en ‘geobusinessintelligence’ para Latinoamérica, identificó a 557 locales de comida rápida en el Perú. La consultora concluyó que el rubro de ‘fastfood’ es uno de los negocios más competitivos a la fecha en nuestro país.

Según Mapcity, 482 de estos locales pertenecen a las grandes cadenas de comida rápida nacionales e internacionales. “Kentucky FriedChicken encabeza este segmento con 84 establecimientos en todo el país. A continuación están Pizza Hut con 66, Bombos con 57, Mc Donalds con 54 y otras 10 cadenas más que tienen entre 37 y 11 sucursales”, detalló.”

Respecto a la distribución geográfica, el estudio precisa que en Lima y Callao se pueden encontrar 419 locales de ‘fastfood’ y 138 en provincias. El distrito con mayor presencia de estos negocios es Miraflores, donde los amantes de este tipo de comida tienen hasta 50 alternativas.

La primera franquicia que incursiono en el Perú fue la cadena de comida rápida Kentucky FriedChicken en 1981 con una gran aceptación en el mercado local, sin embargo fue en los primeros años de la década de los 90’s que la coyuntura económica permitió la expansión y apertura de forma masiva a las franquicias extranjeras en el mercado nacional. Fue así que luego abrieron sus puertas en esta década; Mc Donald’s, Burger King, Pizza Hut, Blockbuster, Tony Roma’s, Domino’s Pizza, Dunkin Donuts entre otras franquicias extranjeras.

Al ver la expansión y éxito comercial de las franquicias extranjeras en nuestra sociedad, a partir de mediado de los 90’s, comenzaron a surgir en el mercado las primeras franquicias peruanas como; Bombos, Mediterráneo Chicken, Pardo’sChicken, La Romana, Pastipizza, RosaTel, Marco Antonio, La Mar, Bohemia entre otras en su gran mayoría franquicias del sector gastronómico y otras en sectores como; hotelería, ópticas, centros educativos y artesanías.

En la actualidad el mercado de franquicias peruanas se caracteriza por estar concentrado en el rubro de la gastronomía con un 68% de participación (6% formatos fastfood), seguido

por el sector educativo con 10%, luego le siguen los sectores de artesanías, estética, ferreterías, cadenas de cafés, juguerías entre otros.

Las franquicias peruanas solo han logrado establecer 417 unidades; de las cuales el 65% de ellas se encuentran ubicadas en la capital, el 20% han logrado internacionalizarse y un solo 15% han podido expandirse a provincias; siendo las provincias privilegiadas; Arequipa, Ica, Piura, Trujillo, Cajamarca, Cuzco, Chiclayo, Junín, Ayacucho y algunas regiones de la selva.

Actualmente con la expansión de los centros comerciales y el crecimiento de la economía, la industria de comida rápida se encuentra en constante crecimiento en el Perú.

(www.macipity.com, 2012)

“De acuerdo con Mapcity, actualmente se pueden contar más de 550 locales de 'fastfood', el 87% ubicado entre Lima y el Callao.

La consultora Euromonitor indicó que el año pasado este mercado facturó US\$2,094 millones, duplicando las cifras de cinco años atrás.”

Además, reveló que el año pasado el 69,4% de la población consumía en estas cadenas, la cual se sitúa en la cuarta posición entre los países de América Latina.

a. Comida Rápida en la actualidad

(www.peru-retail.com, 2013) [17]

Desde China hasta Perú, probablemente todas estas cadenas sean conocidas por todo el mundo debido a los innumerables puntos de venta con los que cuentan.

“Aquí, un ranking de las 10 cadenas de comida rápida más grandes a nivel mundial.

10. McDonald's: Con ingresos anuales mayores a los 56 millones de dólares, McDonald's es la franquicia más grande del mundo de comida rápida; cuenta con más de 31 mil locales y todo esto ha sido logrado en solo 73 años de servicio.

9. Burger King: es el principal contendiente de Ronald McDonald en el mundo de las hamburguesas, tiene 12 mil franquicias en el mundo.

8. Subway: gracias al éxito de sus sándwiches y ensaladas, tiene ya casi 27 mil franquicias en el mundo.

7. Pizza Hut: ha logrado convertirse en la pizzería más grande del mundo, pues cuenta con más de 12 mil franquicias distribuidas en más de 100 países alrededor del mundo.
6. Wendy's: con 7 mil locales en el mundo, Wendy's es otra de las grandes franquicias de comida rápida.
5. KFC: es una de las cadenas de comida rápida más famosas gracias a una misteriosa "receta de pollo crujiente". Presente con unos 13 mil restaurantes en 80 países del mundo, KFC fue adquirida por PepsiCo en los años 70.
4. Taco Bell: es una cadena de comida rápida mexicana que atiende a la semana un poco más de 35 millones de clientes.
3. Domino's Pizza: ¿Sabías que la famosa frase de Domino's Pizza: "después de 30 minutos es gratis" surgió como técnica publicitaria en 1973? Actualmente, Domino's es la segunda cadena de pizzas más grande, presente en más de 60 países.
2. Dunkin Donuts: la franquicia de rosquillas que se encarga de servir más de 2.7 millones de tazas de café al día en aproximadamente 30 países; cuenta con 7 mil 200 establecimientos.
1. Starbucks: la cadena internacional de café más grande del mundo, pues cuenta con presencia en 49 países, teniendo más de 18 mil locales. Al año, la compañía puede llegar a facturar hasta 11 millones de dólares."

A pesar que Dominos Pizza ocupa el 2do puesto en el ranking por ser una de las cadenas más grandes, Pizza Hut lidera en el Peru como la franquicia más aceptada tanto en la capital como en las provincias; con su variedad de precios, productos y sobre todo ubicación.

2.1.2 Comida Rápida en Chiclayo

(C., 2007) [3] presenta que el objetivo de su trabajo es establecer la posición competitiva de los diferentes establecimientos comerciales de comida rápida (fastfoods) que operan el Centro Comercial "Real Plaza" de la ciudad de Chiclayo-Perú.

Los resultados indican que Bembos y Pizza Hut son marcas diferenciadas por el consumidor y posicionadas, en el primer caso, en calidad de comida, gasto importante y trato regular, en el segundo caso en buen servicio y nivel de gasto alto. KFC y Chinawok son marcas que figuran en un segundo grupo y comparten el atributo de servicio excelente. Las demás marcas como Nitos, Manos Norteñas y Mia Casa no se encuentran diferenciadas y su

posicionamiento es escaso. También se hizo un análisis factorial que descartó al precio como atributo de relevancia para los consumidores. Finalmente las estrategias de mayor impacto para estos negocios, sobre todo los no diferenciados, se relacionan con lograr una percepción de comida y trato excelente, mejorando la variedad de oferta, ampliando la gama de precios y elevando el nivel de contacto con el cliente.

(Chicama, 2008) [4]. En su tesis titulada “Análisis del Perfil del Consumidor del Patio de Comidas del Centro Comercial Real Plaza –Chiclayo”, brinda la perspectiva del comportamiento por parte de cada cliente que visite el Centro Comercial Real Plaza y sobre todo que llega por adquirir uno de los diversos productos que se presentan en el mercado de comida rápida en la ciudad de Chiclayo.

Los consumidores del Real plaza se encuentran en edades donde las relaciones de amigos tiene mucha importancia además son en su mayoría solteros y ejercen influencia en cierto modo en sus decisiones, esto se constata a la hora de decidir en donde consumir, siendo cohesivos pues los miembros poseen normas y valores similares También se rescata de las encuestas que las la familia directa también cumple un papel importante en la decisión del consumidor, el motivo de compra se determina por el tipo de comida, opinión de terceros o simplemente pasarla bien con sus acompañantes.

(Amoros, 2006) [1]. En su estudio titulado “Análisis del Perfil del Consumidor de Pizzas en personas entre 18 y 40 años de la Ciudad de Chiclayo”, nos habla del sector de comida rápida en el Perú y en cómo ha ido evolucionando de una manera mesurada en los últimos tiempos, esto se debe al cambio constante del estilo y hábitos que presentan los clientes de todo el país, pero ¿debido a que? , pues hoy en día existe una gran diversidad en productos y servicios, conforme avanza el estilo de vida del cliente, por ende las empresas intentan mejorar su capacidad para poder satisfacerlos. Esta gran diversidad se ha identificado, por ejemplo en la comida ya sea nacional e internacional en nuestro país es por eso que las principales cadenas de comida rápida se han ido adaptando fácilmente en el entorno; este estudio que presenta el Lic. Eduardo Amoros se centra exclusivamente en el consumo de Pizzas en la Ciudad de Chiclayo teniendo en cuenta que el consumidor no solo es Nacional sino también influye la participación Internacional debido a los distintos turistas que se presenta en nuestra ciudad, pero lo establece en un margen entre 18 y 40 años para tener un mayor resultado y poder satisfacerlos a sus gustos y preferencias.

2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En la presente investigación se desarrollaran algunos conceptos básicos en donde se definirán algunos términos para tener mayor claridad en su interpretación:

2.2.1. Consumidor

Uno de los conceptos claves en ventas es definir el concepto de “Consumo” (del latín: *cosumere* que significa gastar o destruir) es la acción y efecto de consumir o gastar, bien sean productos, y otros géneros de vida efímera, o bienes y servicios, como la energía, entendiendo por consumir como el hecho de utilizar estos productos y servicios para satisfacer necesidades primarias y secundarias. El consumo masivo ha dado lugar al consumismo y a la denominada sociedad de consumo.

Tenemos dos autores que definen lo siguiente:

(Moro, 2003) [9] “El consumidor se convierte en el centro de todas las actividades de marketing, por lo q es esencial comprender que es lo q lo motiva, cómo compra y cómo utiliza los productos adquiridos.”

(Phillip, 1995) [11]; “... la gente tiene deseos casi limitados; por tanto, quiere escoger los productos que le provean de un valor y satisfacción mayores a cambio de su dinero. Cuando los deseos están respaldados por el poder de compra, se convierten en **demandas**. Los consumidores ven a los productos como paquetes de beneficios y escogen el paquete más completo que pueden obtener a cambio de su dinero...”

Para la presente investigación, la definición de consumidor se refleja en aquella persona que al intentar satisfacer alguna necesidad realiza la compra de cierto producto o servicio utilizando una actividad económica (compra y venta). Para que se dé la existencia de este sujeto se requiere la presencia de un producto y además alguien que subministre dicha prestación.

2.2.2. Comportamiento del consumidor

(R. & J., 2002) [13]; “*El comportamiento del consumidor se define como las actividades que las personas efectúan al obtener, consumir y disponer de productos y servicios. Dicho de manera simple el comportamiento del consumidor tradicionalmente se ha pensado como el estudio sobre ¿Por qué compra la gente?...*”

En resumen, para dar un correcto análisis de comportamiento del consumidor se debe procurar trasladar todas aquellas ideas, conceptos, construcciones, teorías, modelos, técnicas, etc que tras áreas más o menos próximas, han desarrollado para explicar aspectos de conductas humanas que pueden ser de utilidad en el momento de comprender la propia situación de compra a fin de tomar mejores decisiones empresariales y favorecer los intercambios.

Los beneficios de analizar el comportamiento del consumidor, se basa en:

- Estudia las conductas de las personas que se relacionan con la obtención, uso y consumo de bienes o servicios.
- Estudia el porqué, donde, con qué frecuencia y en qué condiciones se producen estos consumos
- Trata de comprender, explicar y presidir las acciones humanas relacionadas al consumo.

2.2.3. Principales indicadores de gestión logística

(Vargas, 2013) [16]; *“El comportamiento del consumidor se refiere a la observación y estudio de los procesos mentales y psicológicos que suceden en la mente de un comprador cuando éste elige un producto y no otro, con la finalidad de comprender el motivo por el que sucede de esa manera en la primera etapa de la compra siempre inicia cuando el consumidor identifica el bien, sea éste un producto o un servicio, que necesita y luego lo selecciona con el ánimo de satisfacer aquella necesidad. Este binomio necesidad-satisfacción subyace a todo el proceso de decisión y acción de compra y las dinámicas de psicología de consumo. Al seleccionar el producto, el individuo estima la cantidad que está dispuesto a gastar por el mismo. Justo antes de la compra del bien el consumidor analiza los diferentes precios de la gama de ofertas entre las cuales puede seleccionar y satisfacer su necesidad...”*

Como detalla Vargas en el artículo que expuso en el Diario El Comercio, el comportamiento del consumidor es el estudio del comportamiento, valga la redundancia, que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades. El comportamiento del consumidor, como una disciplina del Marketing existe desde los años 60' y se enfoca en la forma que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo.

Dentro de las ciencias sociales se encuentran numerosos términos, como necesidades, deseos, impulsos, instintos, etc., para describir las diversas variables que un cliente presenta al momento de realizar una compra.

(Schiffman, 2005) [15], define las siguientes variables:

2.2.3.1. Necesidades, motivación

a. **Las necesidades:** es la conciencia de la falta de algo que se requiere para sobrevivir físicamente y para poder sentirse bien.

Si las carencias están relacionadas con el producto, las necesidades se relacionan con la publicidad. La empresa usa esta variable para sugerir o inducir que si el individuo compra el producto, será más bonito, más exitoso o más poderoso (más que todo eso se encarga el marketing, de crearle una necesidad al cliente para que pueda llegar a adquirirlo).

b. **Motivación:** las motivaciones se asocian muchas veces con las necesidades y los deseos; sin embargo son dos cosas muy diferentes; la necesidad se convierte en un motivo cuando alcanza a un nivel adecuado de intensidad. Se puede definir de motivación como la búsqueda de la satisfacción de la necesidad, con el que disminuye la tensión ocasionada por ella.

2.2.3.2. La percepción

La percepción es una variable influenciada por estímulos externos como los comentarios de otras personas o las comunicaciones de marketing, sean publicitarias o de relaciones públicas. Estos factores participan en el proceso de moldear la percepción y sistema de creencias y actitudes de las personas referidas a las marcas.

2.2.3.3. La personalidad

La personalidad determina lo que uno comerá, va a vestir, lo que va a estudiar, con lo que se aseará y lo que mirará en los puntos de venta. En definitiva, la personalidad tiene un fuerte impacto en todos los procesos de toma de decisión, fundamentalmente porque se encuentra vinculada con el sistema actitudinal o de creencias de las personas hacia los diferentes productos.

2.2.4. Influencia de factores externos en el consumidor

2.2.4.1. La cultura

Es el modo de vida de una comunidad o grupo. Con el fin de encajar en un grupo cultural, un consumidor debe seguir las normas culturales que se encuentran formalmente manifiestas y aquellas que son tácitas.

2.2.4.2. Las clases sociales

Entendemos por clases sociales que son un grupo de personas que tienen más o menos la misma posición social a los ojos de otros integrantes de la comunidad, aquí influye las actitudes, valores y compra

Con base en el estudio del comportamiento del consumidor y de la investigación de mercados, comúnmente el status se define en términos de una o más de las siguientes variables demográficas (socioeconómicas):

- Ingreso familiar.
- Status ocupacional.
- Logros académicos

2.2.5. Patrones de consumo

Los patrones de consumo describen la manera en que una población ingiere el producto deseado y cómo esta conducta se ajusta a las diferentes culturas y sociedades. La definición de un patrón se hace considerando cantidad y forma en que se consume.

Un patrón sano es aquel en que la persona consume en forma moderada y como parte de un estilo de vida

Para definir un patrón de consumo no solo es importante la cantidad que se toma, sino también la forma en que se hace la compra; así mismo se desarrolla mejor el contexto con el siguiente ejemplo: “Los patrones de consumo de pizzas” se definen por diversas variables como las siguientes:

- El tipo de pizzas: americana, hawaiana, suprema
- La cantidad y forma como se consume.
- La frecuencia, si es diaria, semanal o mensual.
- En dónde, a qué hora y con quién se consume.
- El motivo para consumir, ya sea diversión, compromiso, mejorar su estado de ánimo o cualquier otro.
- La actividad durante el consumo, como comer, descansar, celebrar, conversar con amigos.

(Avila, 2012) [2]; “Un patrón alimentario se refiere al conjunto de productos que un individuo, familia o grupo de familias consumen de manera ordinaria, según un promedio habitual de frecuencia estimado en por lo menos una vez al mes; o bien, que dichos productos cuenten con un arraigo tal en las preferencias alimentarias que puedan ser recordados por lo menos 24 horas después de consumirse”.

2.2.6. Mermas

(Mascaro, 2011) [7]; “Una merma es una pérdida o reducción de un cierto número de mercancías o de la actualización de un stock que provoca una fluctuación, es decir, la diferencia entre el contenido de los libros de inventario y la cantidad real de productos o mercancía dentro de un establecimiento, negocio o empresa que conlleva a una pérdida monetaria.”

Como se indica en el contexto anterior, se puede rescatar que la merma es una porción de algo que se consume naturalmente o se sustrae; asimismo, significa bajar o disminuir algo o consumir una parte de ello.

En tanto que las normas tributaria definen al concepto de merma como pérdida física en el volumen, peso o cantidad de las existencias, ocasionada por causas inherentes a su naturaleza o al proceso productivo.

Las mermas de las existencias se producen en el proceso de su comercialización o en el proceso productivo. En la evolución en estos procesos se incurren en el transporte, almacenamiento, distribución, producción y venta de estos bienes que afectan su naturaleza y

constitución física, convirtiéndose en pérdida cuantitativa, es decir, estas pérdidas se pueden contar, medir, pesar, etc., en unidades.

(Ques, 2010) [12], puede definir las mermas en:

a. Mermas que se pueden vender

Esta clasificación se aplica a los productos que se obtienen en el proceso productivo catalogados como subproductos, desechos y desperdicios, codificados como Cuenta 22 - Subproductos, Desechos y Desperdicios en el Plan Contable General Empresarial. Estos bienes de acuerdo a su naturaleza pueden tener un valor económico ya que se pueden vender de manera independiente del producto principal, de esta manera podrá recuperarse el costo incurrido en estos bienes. Cuando la empresa logre efectuar las ventas de estos subproductos como tales o como desechos o desperdicios, la merma no incrementará el costo de las unidades producidas.

b. Mermas que no se pueden vender

Esta clasificación corresponde a las mermas producidas en forma inevitable que ya están absorbidas por el costo de las unidades producidas incrementando de esta manera el costo unitario de los productos terminados. En ambos casos, las mermas serán registradas como gastos en el momento de las ventas de los productos terminados; sin embargo, estas pérdidas para que sean reconocidas como gastos tributarios deben cumplir con las condiciones que exigen las normas tributarias, que fueron señaladas anteriormente.

III. METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se realiza con la finalidad de presentar una propuesta de reducción de mermas basadas en los patrones de venta de productos pizza hut, con la finalidad de mantener un mayor control en sus insumos para la producción diaria y así poder reducir mermas a largo plazo.

Esta investigación es descriptiva porque se necesitara medir, ubicar y proporcionar una descripción de las variables. (Patrones de ventas, estacionalidad). Por otro lado será inductivo-deductivo que será necesario para elaborar conclusiones y recomendaciones aplicables a la empresa a partir de resultados obtenidos de la muestra.

3.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.2.1. Población

Para el estudio de la población se ha visto conveniente utilizar las transacciones del periodo a estudiar, ya que son cifras exactas de venta, dichas transacciones se divide en dos, pues el sistema MICROS arroja según años.

El primer rango abarca desde Octubre 2012 a Diciembre 2012 dando un total de 31,150 transacciones.

El segundo rango abarca desde Enero 2013 a Marzo 2013 dando un total de 32,650 transacciones.

Para el presente estudio, se analizara las ventas de estos dos periodos sumando un total de 63800 transacciones en el periodo Octubre 2012 a Marzo 2013.

La venta total de ambos rangos ya mencionados es igual a s/. 591216.13 nuevos soles.

3.2.2. Muestra

Para calcular la muestra cuando el tamaño de la población es conocida, la formula a utilizar será:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

Población: N

Nivel de confianza: 95% = 1.96

Máximo error permisible (e) 5%

Probabilidad de ocurrencia (p) 0.5

La muestra total es de 382 personas que se consideraran en el estudio del presente proyecto, como hemos dividido la población de acuerdo a meses corresponde lo siguiente:

Población total: 63800 transacciones

Muestra: 382 transacciones

(De octubre 2012 a diciembre 2012) = 185 transacciones

(De Enero 2013 a marzo 2013) = 197 transacciones

3.2.3. Recolección de datos

Se analizó la base de datos que proyecta el sistema MICROS, utilizado por la tienda Pizza Hut, en donde se identificó las ventas diarias, semanales y mensuales y al mismo se logró identificar que productos son los más solicitados por parte de los clientes

3.2.4. Procesamiento y análisis de datos

El proceso de la información está constituido por cuadros estadísticos con cantidades absolutas y referenciales, en relación con su análisis, los datos que se recogieron en la base de datos. Para ello se utilizó el programa EXCEL, el cual permitieron presentar resultados de una manera clara y específica a través de gráficos generados por dicho programa.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. *Operacionalización de Variables*

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSION	INDICADOR
<i>¿Cómo reducir las mermas en base a los patrones de venta de los productos de la tienda Pizza Hut Chiclayo; Periodo octubre 2012 – marzo 2013?</i>	PIZZAS	TAMAÑO	PERSONAL
			MEDIANA
			GRANDE
			FAMILIAR
		SABOR	AMERICANA
			HAWAIANA
	SUPREMA		
	PASTAS	LASAGNA	BOLOGNESA
	ENTRADAS	PAN	PALITOS A LA SICILIANA
		BITES	POLLO
	POSTRES	TORTAS	TRES LECHES
CHEESCAKE DE MARACUYA			

			DE CHOCOLATE	
	BEBIDAS S/ALCOHOL	MARCAS	COCACOLA	
			INCAKOLA	
			FANTA	
			SPRITE	
			COCACOLA ZERO	
			INCAKOLA ZERO	
			AGUAS C/GAS	
			AGUAS S/GAS	
		TAMAÑO	12 ONZAS	
			16 ONZAS	
			21 ONZAS	
			32 ONZAS	
		ROLL	SABORES	CHORIZO

			FUTMEAT
			CHEESLOVERS
			MEATLOVERS
	PROMOCIONES	COMBOS	PERSONAL
			MIXTO
			ARMA TU PAREJA
			SUPER COMBO
			PAQUETON HUT
			PAQUETON FAMILIAR
			COMBO LASGANA
			ROLL
	DESECHOS	INSUMOS	QUESO MOZARELLA
			PIÑA EN ALMIBAR
			JAMÓN

			LAMINAS LASAGNA
			SALSA ROJA
			SALSA BLANCA
			PPERONI
			CARNE DE RES
			CARNE DE CERO
			CHAMPIÑON
			HARINA
	PRODUCTO TERMINADO	TRES LECHEs	
		TORTA DE CHOCOLATE	
		CHEESCAKE DE MARACUYA	
		BEBIDAS	

Fuente: Datos de la Empresa

IV. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL

Lo que se verá en el siguiente capítulo será el análisis y diagnóstico del proceso actual; el cual será estudio de la presente investigación. Se empezara con la descripción de la empresa para tener la idea de lo que se estudió, luego se describirá el proceso a analizar y por ende cada una de sus actividades.

Dentro de ese capítulo se analizó detalladamente el proceso logístico y productivo, junto con ello los costos de producción para poder determinar así los problemas actuales y potenciales que genera sus actividades dentro de la empresa y poder buscar así una mejora continua la cual ayudara a brindar una solución óptima a la empresa.

El objetivo principal de este capítulo será identificar la causa de los problemas principales que se encuentran en el proceso productivo de la tienda.

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Pizza Hut fue fundada en 1958 por dos hermanos y estudiantes universitarios, Dan y Frank Carney, que abrieron una pizzería en Wichita (Kansas). Cuando un amigo les convenció de que podían abrir su propio negocia, los dos hermanos pidieron prestado a su madre cerca de 600 dólares para ponerlo en marcha junto a un socio capitalista, John Bender.

El restaurante inició una agresiva campaña publicitaria para darse a conocer, y tuvo una rápida aceptación en su ciudad. Convencidos de que su negocio podía expandirse a otras ciudades en Estados Unidos, los hermanos Carney se contactaron con un arquitecto de Wichita, Richard D. Burke, para que diseñara los nuevos locales con un techo de tejas rojas y forma de gorro, con el que podían distinguirse de la competencia. A mediados de los años 1960 comenzaron a abrirse franquicias Pizza Hut, hasta alcanzar los 310 locales en 1969.

A comienzos de los años 1960 el negocio atravesaba problemas económicos, derivados de un crecimiento demasiado rápido y una falta de organización entre las distintas franquicias. En 1970 los hermanos Carney convirtieron Pizza Hut en una sociedad anónima, que salió a la Bolsa de Nueva York en 1972. Con una mejor organización entre locales y un fuerte

crecimiento que les llevó a expandirse a otros países, la cadena de restaurantes llamó la atención de la multinacional PepsiCo, que compró la compañía en 1977.

En 1997 PepsiCo creó la subsidiaria Tricon Restaurants, más tarde conocida como Yum! Brands, que está a cargo de los restaurantes de Pizza Hut, KFC, Taco Bell y la cadena de restaurantes A&W.

Pizza Hut vende pizzas al estilo norteamericano, con más queso y una masa más gruesa que una pizza al estilo italiano. Dentro de los estilos de pan se ofrece también una masa fina (pan pizza), una masa con los bordes rellenos de queso, o distintas modalidades que sólo salen cada cierto tiempo.

La marca suele probar muchos productos con frecuencia y los que menos ventas tienen dejan de fabricarse, como la versión de la calzone o una variante de la pizza al estilo de Chicago. Los sabores de Pizza Hut dependen del país en el que esté establecida la franquicia, y además se ofrecen otras comidas como pan de ajo, fingers de mozzarella o lasaña.

De entrada, establecieron algunas reglas: Usar únicamente los más finos ingredientes y hornear cada pizza en el momento que se le ordene.

Estas reglas se mantienen hasta ahora en cada pizza de Pizza Hut. Y por qué el nombre Pizza Hut? Bueno, se debió simplemente a que el rótulo de la puerta del pequeño local tenía espacio sólo para 8 letras. Ahora, Pizza Hut tiene más de 2.000 locales en alrededor de 90 países del mundo. Así en 1983, se abren los primeros restaurantes de Pizza Hut en el Perú. Y en cada pizza que se sirve los clientes pueden disfrutar la calidad que sólo ofrecen los verdaderos amantes de la pizza.

➤ **MISIÓN**

“Brindar productos de alta calidad y atención personalizada a cada uno de nuestros invitados a fin de lograr la fidelidad de ellos, con un equipo altamente motivado y capacitado, contribuyendo al desarrollo del país y de nuestros colaboradores.”

➤ VISION

“Ser los Operadores de Franquicias más rentables del Perú respetando fielmente los valores que nos comprometen, trasladándolos a nuestros clientes, proveedores y a la sociedad.”

➤ VALORES

Proporcionar un ambiente de trabajo divertido, basado en el respeto y la dignidad de las personas.

Aplicar los más altos estándares de excelencia en la ejecución de nuestras operaciones.

Aumentar el número de clientes que estén satisfechos y entusiastas todo el tiempo.

Contribuir positivamente a nuestra comunidad y medio ambiente.

Reconocer que la rentabilidad es esencial para nuestro éxito futuro.

➤ DESCRIPCIÓN DE SUS PRODUCTOS

Tabla 2. Respuesta de encuestas

Pizzas	Lasagna	Postres	Bebidas
Pizza Americana	Lasagna Bolognesa	Torta tres leches	Inca Cola
Pizza Hawaiana		Torta de chocolate	Coca Cola
Pizza Suprema		Torta de Cheescake de maracuyá	Sprite
			Fanta
			Inca Cero
			Coca Cero

Fuente: Datos de la empresa

4.2. SUCURSAL CHICLAYO

Hoy en día se han visto cambios notables en la Ciudad de Chiclayo, el comercio está dando resultados extraordinarios, esto se debe gracias a la ayuda que está aportando el turismo y los ingresos que están generando las visitas de extranjeros a nuestra hermosa ciudad.

(Melendez, 2010) [8]

La ubicación estratégica de Chiclayo como zona de confluencia de agentes económicos de costa, sierra y selva explica su intensa actividad comercial, convertida en una de las ciudades más comerciales del Perú.

Chiclayo es el centro de servicios turísticos del departamento de

Lambayeque, el cual cuenta con diversos recursos de gran valor histórico, cultural o ambiental, razón por la que el turismo se constituye como un sector de gran potencial para la generación de recursos y dinamización de la economía regional.

Se estima que el ritmo promedio de crecimiento en el número de habitaciones es del 3.77% y que los costos de construcción por habitación varían entre US\$ 10 Mil y US\$ 80 Mil según categorías.

Entre el 2008 y 2010 el sector turismo en promedio ha invertido en ampliación de la capacidad hotelera la suma de US\$ 7 Millones 689 Mil.

Cuando se dan inversiones públicas importantes automáticamente se siente la respuesta de los empresarios, como es el caso de los museos más importantes de la Región, reforzando el criterio que los recursos requieren infraestructura y equipamiento para desarrollarse como producto turístico.

Para esta conclusión tomamos la información del Plan Multianual de Inversiones Turísticas 2007 al 2013, que está en marcha, y que por

Destacan: áreas de reserva natural (Batán Grande, Laquipampa, Racalí y Chaparrí); playas costeras; restos arqueológicos (pirámides de Túcume, Señor de Sipán, Señor de Sicán, los monumentos coloniales de Zaña); y los museos de Brunning, Tumbas Reales de Sipán, Sicán y Túcume.

Estimaciones: En Hoteles: Gloria Plaza (2004) US\$ 2 Millones, Las Musas (2004) US\$ 1 Millón 800 Mil, Gran Hotel Chiclayo (2004-2006) US\$ 90 Mil, Garza (2006) US\$ 60 Mil, entre otros. En Restaurantes: Brasa Roja (2006) US\$ 250 Mil, El Club Árabe US\$ 500 Mil y Marakos Grill (2006 – 2007) US\$ 50 Mil y US\$ 50 Mil en Casa Sipán. Lo tanto impulsara la inversión privada en el territorio y reforzara la oferta turística de la región y la ciudad de Chiclayo.

Este incremento en el sector comercio ha dado lugar a que diversas empresas nacionales e internacionales lleguen a nuestra ciudad, entre ella se encuentran empresas franquiciadas como Starbucks, Chili's, KFC y PizzaHut.

PizzaHut llega a Chiclayo en Diciembre del 2006, con grandes expectativas sobre el negocio, teniendo presente siempre su visión y predicando su filosofía de brindar productos de calidad, dando al cliente una experiencia única en cada una de sus visitas, logrando su fidelidad.

A continuación en la figura 1, se muestra el organigrama actual de la empresa y así nos permite analizar el funcionamiento y/o direcciones que se manejan en esta empresa.

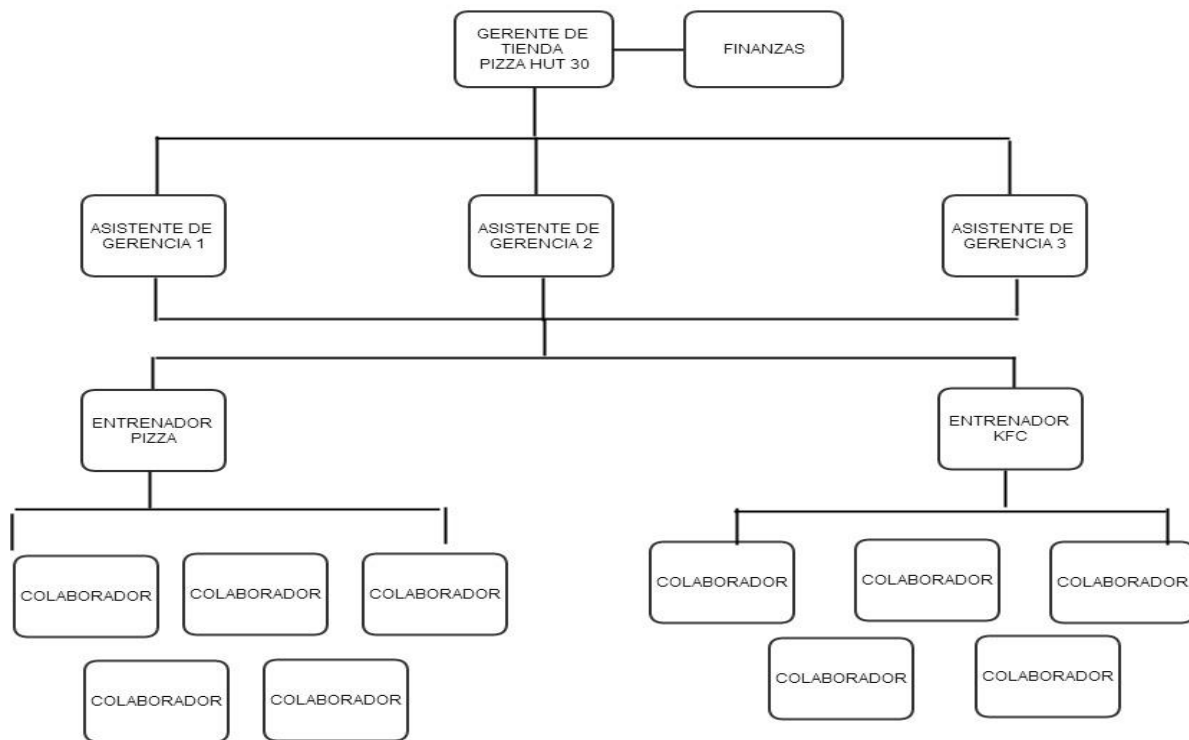


Figura 1 – Organigrama Pizza Hut

Fuente: Datos de la Empresa

4.3. Proceso Logístico de Pizza hut – Chiclayo

El proceso productivo estudiado en esta tesis se basa específicamente en el control de insumos que Pizza Hut debe presentar mensualmente para su producción.

Actualmente no cuentan con un control detallado de productos utilizados en cada proceso, es por ello que para poder analizar lo ya mencionado, se tuvo en cuenta las ventas totales que se dieron en los meses de OCTUBRE, NOVIEMBRE, DICIEMBRE del año 2012 y ENERO, FEBRERO Y MARZO del año 2013.

El proceso Logístico radica desde Pizza Hut Lima (La central) (véase Imagen. 02), donde el área de logística hace los pedidos correspondientes de los insumos a necesitar, tanto para Lima como para provincia, para esto la empresa maneja el sistema MICROS, el cual esta interconectado con todas las tiendas a nivel nacional, “supuestamente” les ayuda a controlar los

pedidos de insumos para cada periodo, sin embargo el aumento de desperdicios de producto terminado o insumos va aumentando según proyecciones indicadas por parte de Gerencia Lima.

Tabla 3 FoodCost – Desechos
Teórico y Projectado 2012 - 2013

FOOD COST - DESECHO 2012-2013											
FOOD COST TEORICO - DESECHO 2012-2013						FOOD COST PROYECTADO - DESECHO 2012-2013					
OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
0.83%		4.36%				0.74%		0.74%			
1.50%			0.18%			0.74%			1.00%		
1.49%			0.31%			0.74%			1.00%		
0.13%	0.39%		0.71%			0.74%	0.74%		1.00%		
0.69%	0.87%		0.72%	2.34%	0.40%	0.74%	0.74%		1.00%	1.00%	1.00%
0.37%	0.47%	0.36%	0.58%	0.43%	1.30%	0.74%	0.74%	0.74%	1.00%	1.00%	1.00%
0.63%	0.64%	0.44%	0.92%	0.35%	0.86%	0.74%	0.74%	0.74%	1.00%	1.00%	1.00%
5.64%	2.37%	5.16%	3.42%	3.12%	2.56%	5.18%	2.96%	2.22%	6.00%	3.00%	3.00%
0.52%	0.50%	0.94%	1.44%	2.54%	0.44%	0.74%	0.74%	0.74%	1.00%	1.00%	1.00%
0.84%	0.33%	1.00%	2.53%	1.62%	0.48%	0.74%	0.74%	0.74%	1.00%	1.00%	1.00%
1.25%	1.20%	0.82%	0.41%	1.33%	0.95%	0.74%	0.74%	0.74%	1.00%	1.00%	1.00%
0.72%	0.93%	1.97%	0.53%	2.08%	0.41%	0.74%	0.74%	0.74%	1.00%	1.00%	1.00%
0.82%	1.30%	1.22%	0.60%	0.45%	0.59%	0.74%	0.74%	0.74%	1.00%	1.00%	1.00%
0.57%	0.74%	0.41%	0.45%	0.14%	0.47%	0.74%	0.74%	0.74%	1.00%	1.00%	1.00%
0.58%	0.24%	0.38%	0.59%	1.40%	1.13%	0.74%	0.74%	0.74%	1.00%	1.00%	1.00%
5.30%	5.24%	6.74%	6.55%	9.56%	4.47%	5.18%	5.18%	5.18%	7.00%	7.00%	7.00%

Fuente: Datos de la empresa

Como se puede ver en la tabla 3, en tan solo las dos primeras semanas de los meses estudiados el índice de desperdicios aumenta muy por encima de lo proyectado, generando así el aumento de pérdidas por mes.

Este aumento de mermas mencionadas no solo empieza en la misma tienda Pizza Hut Chiclayo, también se ha identificado que ciertos insumos vienen defectuosos desde los mismos

proveedores o transporte logístico; como se sabe la tienda presenta cantidades amplias de productos comestibles, los cuales provienen de distintos proveedores.

a. Proveedores Internacionales

- KAGOME INC, EE.UU
- TYSON FOODS INC, EE.UU.
- PHILLIPS GOURMET INC, EE.U.
- VENTURA FOODS, LLC, EE.UU.
- LEPRINO FOODS, EE.UU.
- LABORATORIOS GRIFFITH DE MEXICO S.A. DE C.V., MEXICO.

b. Proveedores Nacionales

- ALICORP

c. Proveedores Provinciales

- LINDLEY
- COGORNO
- ANA LUISA ALVARADO GONZALES

En el caso de los proveedores Internacionales, tienen que pasar por las actividades expuestas por ley, quiere decir por el control de Aduanas para luego terminar en el almacén central de Ransa ubicado en el Callao – Lima, esta misma acción lo realizan los proveedores Nacionales pues por encargo de Pizza Hut Lima, se empieza la repartición de los insumos a necesitar desde el almacén central que en este caso Ransa es la empresa con la cual se viene trabajando.

Ransa presenta oficinas en 13 departamentos del Perú, incluido Lima, es por ello que una vez aceptado los insumos por parte de proveedores se empieza con la respectiva repartición a cada departamento, es por ello que en caso de los proveedores provinciales, los insumos solicitados son depositados en la oficina de Ransa Chiclayo la cual se encargara de trasladar a la oficina de Pizza Hut de la ciudad.

Según lo indicado por el GG de la tienda (véase Anexo n°1) los pedidos llegan los días Martes y Viernes donde se ha percatado que los productos llegan a oficina todos en un mismo

camión por parte de Ransa ya sean fríos, congelados o secos; generando así pérdida de los mismos.

Lamentablemente no se cuenta con el personal indicado para llevar un control de almacén o de inventarios y al mismo tiempo no se cuenta con el personal capacitado para la recepción de mercadería pues los colaboradores de turno son los que se encargan de la recepción de mercadería; esto ha generado una mala rotación de productos, una recepción de productos defectuosos y en algunos casos por vencer, en algunos caso se ha podido detectar productos defectuosos a tiempo llevando así a la devolución, pero la mayoría de veces pasa lo contrario generando igual pérdida.

A partir de ahí ya se cuenta con un porcentaje de desechos por parte del área logística con el que se trabaja Pizza Hut.

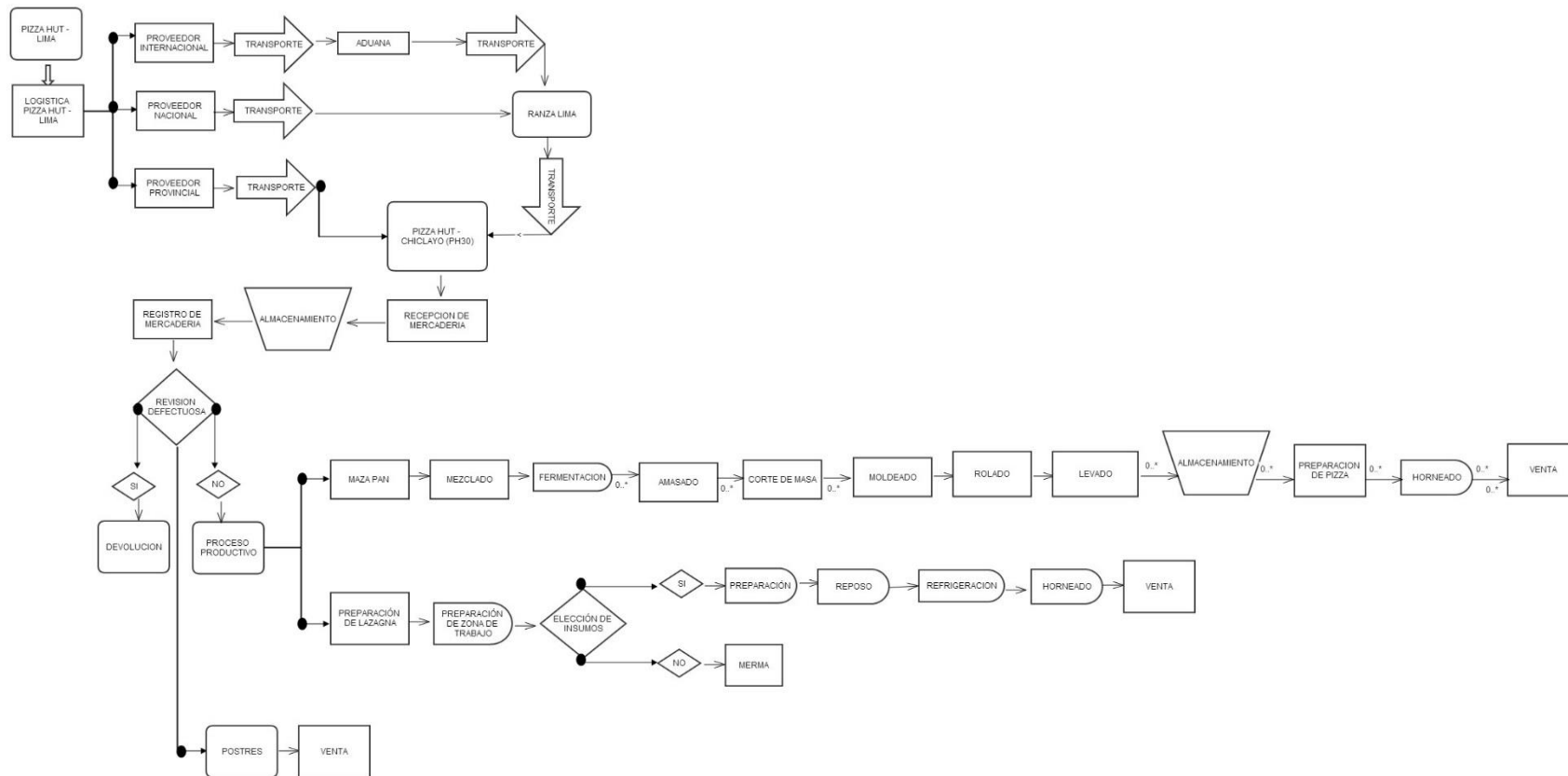


Figura 2 – Diagrama de Flujo del Proceso Logístico

Fuente: Datos de la Empresa

Tabla 4. Diagrama de Flujo sobre la toma de pedidos en tienda Pizza hut - Chiclayo

N°	Actividad	Símbolo	Tiempo (hrs)	S/.	Mermas*	Costo de mermas	Unds.
1	Pedido	○	1	-	-	-	Hrs
2	Proveedores nacionales	□	24	5556.59	-	-	Hrs
3	Proveedores internacionales	□	48	9568.617	-	-	Hrs
4	Compra	◇	24	15125.207	-	-	Hrs
5	Transporte	⇒	4	630.00	-	-	Hrs
6	Ransa	D	48	-	-	-	Hrs
7	Transporte	⇒	24	630.00	-	-	Hrs
8	Recepción de mercadería	□	2	-	-	-	hrs
9	Almacenamiento	▽	1	-	-	-	Hrs
10	Registro de mercadería	□	1	-	-	-	Hrs
11	Observación de mercadería	□	0.50	-	30%	18058.63	Hrs
12	Producción	□	8	60195.44	0.74%*	445.50	Hrs
Total			185.50				Hrs

Fuente: Datos de la empresa

Lo que indica en la tabla 4 es el tiempo que se toma para pasar un pedido, el cual equivale a que se dé efecto un total de 8 días o sino también 1 semana con un día para que el pedido se haga efecto y llegue al almacenamiento final que es Pizza Chiclayo.

Se indicó el mejor tiempo posible sin indicar alguna contingencia en el camino.

4.4. PROCESO PRODUCTIVO

Una vez recibida la mercadería se destinan los productos a las distintas áreas de la cocina que tiene la tienda

A continuación se detallara el proceso de preparación de cada producto, cabe resaltar que en estos flujos individuales se ha tomado el costo de producción, el tiempo de elaboración, las mermas ocasionadas y el costo de las mismas.

a. MAZA PAN

El proceso de Maza pan empieza con el mezclado de la harina, sal, levadura para luego llevarlo a la fermentación el cual tiene un promedio corto de tiempo de 2 a 5 minutos. Una vez fermentado pasa por el “amasado” en donde los colaboradores quitan los grumos de la harina no disuelta de manera exacta; en algunos casos la levadura utilizada no da los resultados esperados generando así su desperdicio total de la masa.

Luego pasa por las máquinas que se encargan del corte respectivo para cada medida de pizza, estas son máquinas industriales que la empresa otorga desde Lima, por consiguiente viene lo que es el “pesado” ya que como se indicó líneas arriba la empresa tiene reglas que respetar en lo que concierne a la elaboración de sus productos desde un tipo de cocción hasta el corte de la masa con medidas exactas.

Luego pasa por el moldeado ya sean para pizzas personales, grandes, familiares o también rolles; por consiguiente pasa por el proceso de “Rolado” (ver Fig. 03), en donde se llegara a una masa perfecta sin grumos ni imperfecciones.



Figura 3 – Máquina de Rolado – Pizza Hut Chiclayo

Fuente: Datos de la Empresa

Por ultimo sigue el Levado de la masa y el almacenamiento para luego añadirle los ingredientes necesarios y el horneado respectivo.

Cabe resaltar que esta masa tiene tiempo de vida de un día, pasado este periodo se da por perdida la masa generando desperdicio.

A continuación un diagrama de flujo sobre el proceso mencionado

Tabla 5. Diagrama de Flujo sobre la preparación de Maza pan

N°	Actividad	Símbolo	Tiempo(hrs)	S/.	Mermas*	Costo de mermas	Unds.
1	Mezclado	○	0.17	-	-	-	Hrs
2	Fermentación	D	0.03	-	-	-	Hrs
3	Amasado	□	0.25	-	-	-	Hrs
4	Corte de masa	□	0.083	-	-	-	Hrs
5	Pesado	□	0.03	-	-	-	Hrs
6	Moldeo	D	0.25	-	-	-	Hrs
7	Rolado	□	0.16	-	-	-	Hrs
8	Levado	◇	1	-	-	-	Hrs
9	Almacenamiento	▽	6	-	-	-	Hrs
	TOTAL		8				Hrs

Fuente: Datos de la empresa

Para poder entender el manejo de esta tienda es necesario explicar cada nivel en el caso de la producción de pizzas a nivel nacional, se basa de acuerdo a un determinado proceso, este paso empieza por la producción de 5 a 6 tandas diarias que se elaboran por tipo de pizza; esta cantidad mayormente son de lunes a viernes pues la venta no es tan elevada como en los fines de semana pues la elaboración de pizzas se duplica llegando así a un total de 10 tandas por día (sábado y domingo); cada tanda produce distintas cantidades:

- 1 tanda de pizzas personales es igual a 110 moldes de pizzas para preparar
- 1 tanda de pizzas medianas es igual a 64 moldes de pizzas para preparar
- 1 tanda de pizzas grandes es igual a 32 moldes de pizzas para preparar
- 1 tanda de pizzas familiares es igual a 25 moldes de pizzas para preparar

Como se indica en el proceso, la tienda no presentan un número determinado de producción de “tandas” (mazas pan y pizzas) pues se basan en un historial de ventas, aumentando así el porcentaje de desecho tanto en la compra de insumos como en la elaboración de las mismas.

Aquí también se incluyen las *pizzas roll* en donde se preparan 5 tandas diarias que equivalen a 320 moldes, en el mes en mención se vendieron 1235 que reflejan el 8% de la venta total del mes. Aquí utilizan insumos como carne de res, chanco, queso, etc. Y este producto tiene un tiempo de vida de 20 minutos, que si no es vendido una vez preparado es desechado de inmediato dando una pérdida de S/ 15.00 por producto.

Para la elaboración de maza pan se utiliza un total de 8 horas diarias, debido a esto al día se elabora dos a tres tandas diarias facilitando el mayor acceso al insumo principal y en caso de mayor venta tener reservas para la elaboración de las distintas pizzas.

b. LASAGNAS

Para la preparación de las lasagnas es más minucioso, pues su misma textura hace que la preparación sea más delicada.

Los colaboradores empiezan con la preparación de la zona de trabajo, es ahí donde utilizan mesas industriales o también mesas para pizzas que les permite un amplio lugar de trabajo (ver. Fig. 04)



Figura 4– Mesa para Pizza – Pizza Hut Chiclayo

Fuente: Datos de la Empresa

Luego pasan por almacén en donde hacen la respectiva selección de insumos como se da en la preparación de pizza, si los insumos están en condiciones serán debidamente utilizados caso contrario se llevara como desperdicio

Una vez escogido los ingredientes a utilizar se pasa al proceso de la preparación, eso quiere decir a la colocación de los ingredientes, a partir de ahí el siguiente paso es el “Reposo” para luego terminar con el almacenamiento en refrigeración.

Se preparan las lasagnas una vez hecho el pedido, es donde pasa por el horno y posteriormente a la venta final.

El tiempo de preparación oscila un promedio de 10 horas de elaboración para luego adicionarle las horas de venta.

Cabe resaltar que al igual que la pizza, la preparación de este producto es de un día, pasando el tiempo límite se lleva al desecho

A continuación, se presenta el diagrama de flujo de la actividad mencionada.

Tabla 6. Diagrama de Flujo sobre la preparación de Lasagnas

Nº	Actividad	Símbolo	Tiempo	S/.	Mermas*	Costo de mermas	Und
1	Preparación de la zona de trabajo	○	0.083	-	-	-	Hrs
2	Selección de insumos	□	0.25	-	-	-	Hrs.
3	Colocación de las láminas lasagna	○	0.083	-	-	-	Hrs
4	Colocación de las salsas	○	0.083	-	-	-	Hrs
5	Colocación del queso	○	0.83	-	-	-	Hrs
6	Reposo	D	0.50	-	-	-	Hrs
7	Almacenamiento del producto refrigerado	◇	8	-	-	-	Hrs
8	Horneado	D	0.25	-	-	-	Hrs
9	Almacenamiento producto preparado	◇	0.33	-	-	-	Hrs
9	Venta	▽	12	-	-	-	Hrs
TOTAL			24				Hrs

Fuente: Datos de la empresa

c. POSTRES

En El caso de los postres, Pizza Hut los externaliza pues ellos no son encargados en la preparación, sin embargo son encargados en la recepción, control y manejo de estos. El pedido se hace a nuestro proveedor nacional, el que se encarga de dirigirlo a almacén central y por consiguiente a almacén de tienda

Aquí se aplica lo que indico el G.G, pues el traslado de estos productos sufren daños pues en la apariencia llegan averiados ya que no cuentan con el control necesario generando una vez más los desperdicios innecesarios que la tienda asume. El pedido de los distintos postres oscila un promedio de 92 horas lo cual equivale a un promedio de 3 días para la obtención de estos productos en tienda.

Tabla 7. Diagrama de Flujo sobre la recepción de postres

	Actividad	Símbolo	Tiempo	S/.	Mermas*	Costo de mermas	Unds.
1	Pedido	○	1	-	-	-	Hrs
2	Compra	◇	24	15125.207	-	-	Hrs
3	Transporte	⇒	4	630.00	-	-	Hrs
4	Ransa	D	24	-	-	-	Hrs
5	Transporte	⇒	24	630.00	-	-	Hrs
6	Recepción de mercadería	□	1	-	-	-	hrs
7	Almacenamiento	▽	1	-	-	-	Hrs
8	Registro de mercadería	□	0.50	-	-	-	Hrs
9	Observación de mercadería	□	0.50	-	30%	18058.63	Hrs
10	Venta	▽	12	-	-	-	Hrs
TOTAL			92				

Fuente: Datos de la empresa

d. BEBIDAS

Tabla 8. Diagrama de Flujo sobre la recepción de bebidas

N°	Actividad	Símbolo	Tiempo	S/.	Mermas*	Costo de mermas	Unds.
1	Pedido	○	1	-	-	-	Hrs
2	Compra	◇	24	15125.207	-	-	Hrs
3	Transporte	⇒	4	630.00	-	-	Hrs
4	Proveedor	D	24	-	-	-	Hrs
5	Transporte	⇒	4	630.00	-	-	Hrs
6	Recepción de mercadería	□	1	-	-	-	hrs
7	Almacenamiento	▽	1	-	-	-	Hrs
8	Registro de mercadería	□	0.50	-	-	-	Hrs
9	Observación de mercadería	□	0.50	-	30%	18058.63	Hrs
10	Venta	▽	12	-	-	-	Hrs
TOTAL			72				

Fuente: Datos de la empresa

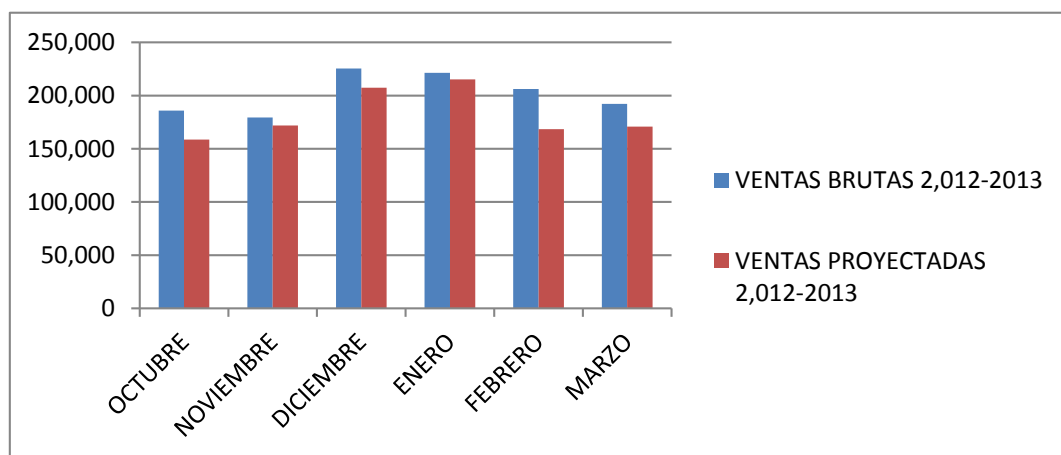
V. RESULTADOS DE ANÁLISIS COMPARATIVOS ENTRE LOS PATRONES DE VENTA PIZZA HUT CHICLAYO

5.1 ANÁLISIS DE VENTAS DE LOS PRODUCTOS DE PIZZAS HUT CHICLAYO

5.1.1 Análisis comparativo entre Ventas Totales y Desechos totales Vs Ventas y Desechos Proyectados

Como se mencionó anteriormente en los objetivos expuestos, a continuación se detallara el análisis respectivo de las ventas que obtuvo la tienda en el periodo Octubre 2012 a Marzo 2013, como se observará en la figura 5.

Para empezar con el detalle de ventas de productos específicos; cabe resaltar, como primera instancia, la evolución de las ventas reales que ha tenido PH30 con el comparativo de ventas que Pizza Hut Lima pone como objetivo principal motivando a cada uno de sus gerente con beneficios económicos.



**Figura 5 – Comparativo de Ventas Brutas con Ventas Proyectadas
Octubre 2012 a Marzo 2013**

Fuente: Elaboración Propia

Como refleja en la figura 6, las ventas reales superan de manera incremental a las ventas proyectadas para el presente periodo, por lo tanto podemos decir con seguridad que es uno de los puntos principales por lo que los desechos superan al porcentaje proyectado para dichos meses. Esto puede ser apreciado en el siguiente cuadro.

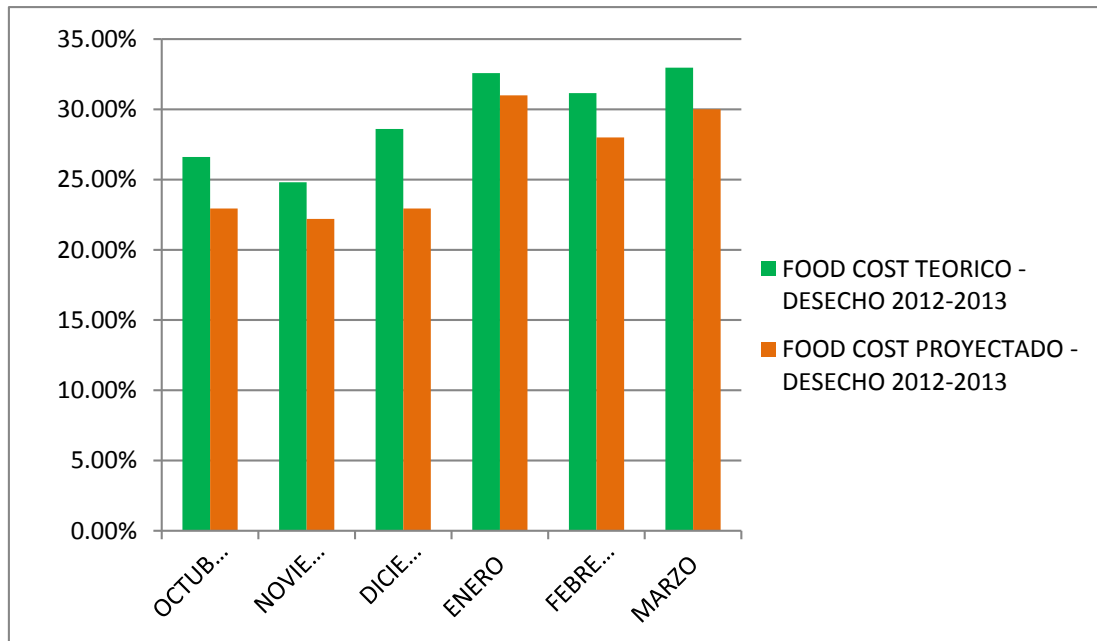


Figura 6 – Comparativo de Food Cost Teórico vs Food Cost Proyectado

Octubre 2012 a Marzo 2013

Fuente: Elaboración Propia

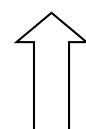
Como es de costumbre en el rubro de ventas, cada tienda tiene una meta en donde los colaboradores deben estar conscientes de llegar a cumplir a pesar las adversidades ya sean los colaboradores directos (lo que se enfrentan cara a cara con los clientes) como también el área gerencial, pues en el caso de PH30 no solo es llegar en la meta de ventas para poder recibir su bono correspondiente sino también cumplir con los requisitos como “reducción de mermas” para actuar así con mayor eficacia.

Ahora pues, como se indica el mayor porcentaje de desecho se obtuvo en el mes de Enero, debido a las malas proyecciones basadas en el mes anterior, ya que, el área gerencial se proyectó a una venta similar a Diciembre por ser meses festivos o vacacionales originando así un alto desperdicio en los insumos para cada producto elaborado; sin embargo las ventas en el mes de Enero no fueron como esperaban, por lo tanto se perdieron varios productos y dio lugar a un aumento significativo al comparar lo que se proyectó con lo que se desechó teóricamente.

Es claro que en las dos figuras anteriores, se refleja el aumento de mermas según la cantidad de ventas realizadas, a continuación presentaremos el valor en Soles (S/.) de la significativa pérdida ocasionada, como se podrá observar en la tabla 9.

Tabla 9. Valor de la Merma obtenida según la Venta total del mes

	VENTAS BRUTAS						FOOD COST - DESECHO 2012-2013											
2012-2013	VENTAS BRUTAS 2,012-2013						FOOD COST TEORICO - DESECHO 2012-2013						FOOD COST PROYECTADO - DESECHO 2012-2013					
	OCT	NOV.	DIC.	EN.	FEBR.	MAR.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEBR.	MAR.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEBR.	MAR.
Semana 1	46,700	31,585	24,443	51,936	25,885	25,778	5.64%	2.37%	5.16%	3.42%	3.12%	2.56%	5.18%	2.96%	2.22%	6.00%	3.00%	3.00%
Semana 2	43,946	42,434	42,229	49,208	45,952	40,808	5.30%	5.24%	6.74%	6.55%	9.56%	4.47%	5.18%	5.18%	5.18%	7.00%	7.00%	7.00%
Semana 3	41,658	39,233	46,069	47,757	55,501	40,872	4.87%	7.74%	7.62%	8.74%	7.04%	6.04%	5.18%	5.18%	5.18%	7.00%	7.00%	7.00%
Semana 4	38,748	42,167	54,251	47,944	51,149	42,884	7.83%	5.72%	5.78%	6.48%	3.86%	11.33%	5.18%	5.18%	5.18%	7.00%	7.00%	7.00%
Semana 5	14,896	23,937	58,487	24,479	27,677	41,870	2.97%	3.74%	3.30%	7.39%	7.57%	8.57%	2.22%	3.70%	5.18%	4.00%	4.00%	6.00%
MES	185,948	179,356	225,479	221,324	206,164	192,212	26.61%	24.81%	28.60%	32.58%	31.15%	32.97%	22.94%	22.20%	22.94%	31.00%	28.00%	30.00%



Fuente: Datos de la empresa

En el presente cuadro se refleja el porcentaje de merma causado según la venta obtenida en el mes.

Como se indica, en el mes de Diciembre se obtuvo un mayor total de ventas, esto es debido al comienzo de vacaciones, días festivos, etc., originando así una mayor frecuencia de los clientes en la tienda, para luego en el periodo vacacional (enero, febrero) ir bajando poco a poco las ventas.

Como se detecta en este cuadro, es que una de las causas para originar el aumento de las mermas no solo es por el "Incremento de ventas" sino también por las proyecciones que los encargados de tienda presentan, pues se refleja que no hay un incremento sustancial de ventas en los meses de Enero y Febrero sino todo lo contrario empieza el descenso sin embargo el incremento de mermas son mucho mayor a diferencia del mes que más se vendió (Diciembre), originando mayores pérdidas; a esto hacemos referencias lo que el Sr. Antonio nos indicó, que ellos hacen los pedidos basándose en las proyecciones que mes a mes se viene originando indicado por el sistema y al mismo tiempo por el criterio del responsable de tienda, lo cual ha traído consecuencias monetarias importantes para la tienda.

En el mes de Diciembre se obtuvo una venta de S/.225,479.00 nuevos soles de los cuales el porcentaje de mermas de la venta se valorizó en un 28.60% lo que en soles viene hacer un total de S/. 64,486.00 nuevos soles excediendo a lo que la Gerencia - Lima pronóstico para esas fecha, ya que se basaron en 22.94% como merma proyectada valorizando así en soles un total de S/. 51,724.00 nuevos soles generando un exceso del más del 5% de pérdidas absolutas; esto ocurrió en el mes donde se desarrolló un amplio nivel de ventas; esta demás decir que Pizza Hut es una empresa transnacional con una amplia participación en el mercado, con más de 50 tiendas a nivel nacional y con ventas incrementales todos los años originando así utilidades acordes a los ingresos sin embargo presenta de por si perdidas fundamentales que originan en algunos casos cierres totales de tiendas anexas por departamentos.

En el Mes de Enero se detectó un nivel mayor de mermas valorizado en el 32.58% de la venta de S/. 221,324.00, la cual tuvo un pequeño descenso. Este valor de merma representa en soles un total de S/73,036.00 nuevos soles.

Estas variantes en el incremento de monto monetario en las mermas, afecta a la empresa no de manera sustancial en el momento pero más si se sigue con estos problemas en un futuro la tienda ya no podrá generar los ingresos esperados, pues por más ventas elevadas que alcancen no favorecerá a la organización si no se tiene un cuidado detallado en las mermas ocasionadas en la fase producción recepción de mercadería; así sea una empresa grande y reconocida a nivel mundial este problema puede traer consecuencias graves.

5.1.1.1 Ventas de Pizzas. Comparativo entre sabores y tamaños

Como su mismo nombre lo indica, la empresa inicio sus actividades con su producto bandera “PIZZAS”; actualmente la tienda, aquí en Chiclayo presentan tres tipos de sabores: Americana, Hawaiana y Suprema de las cuales los tamaños son: pequeña, mediana, grande y familiar, pues ofrecen al público productos acordes a las personas, al costo, al momento generando así satisfacción por parte de su público objetivo.

Tabla 10. Mix de venta

FAMILIA	01 al 31 de Octubre	FAMILIA	01 al 30 de Noviembre	FAMILIA	01 al 31 de Diciembre						
	UN	Venta Neta	%		UN	Venta Neta	%	UN	Venta Neta	%	
PIZZA FAMILIAR				PIZZA FAMILIAR				PIZZA FAMILIAR			
Combo Familiar	183	5820.8	10%	Combo Familiar	655	20,177.81	14%	Combo Familiar	887	27539.76	17%
Pizzas Familiares	377	4687.7	8%	Pizzas Familiares	925	10,007.20	7%	Pizzas Familiares	1288	12578.35	8%
TOTAL PIZZA FAMILIAR	560	S/. 10,508.50	18%	TOTAL PIZZA FAMILIAR	1580	S/. 30,185.01	22%	TOTAL PIZZA FAMILIAR	2175	S/. 40,118.11	25%
PIZZA GRANDE				PIZZA GRANDE				PIZZA GRANDE			
Pizzas Grandes	373	5400.82	9%	Pizzas Grandes	811	11,649.70	8%	Pizzas Grandes	887	12785.68	8%
Paquetón Hut	93	2605.2	4%	Paquetón Hut	203	5,666.04	4%	Paquetón Hut	224	6263.62	4%
Combos Grandes Express	0	0	0%	Combos Grandes Express	0	0	0%	Combos Grandes Express	0	0	0%
Dúo Americano	0	0	0%	Dúo Americano	0	0	0%	Dúo Americano	0	0	0%
TOTAL PIZZA GRANDES	466	S/. 8,006.02	14%	TOTAL PIZZA GRANDES	1014	S/. 17,315.74	12%	TOTAL PIZZA GRANDES	1111	S/. 19,049.30	12%
PIZZA MEDIANA				PIZZA MEDIANA				PIZZA MEDIANA			
Pizzas Medianas	1328	1015.46	2%	Pizzas Medianas	3143	2627.2	2%	Pizzas Medianas	3743	4335.96	3%
Combos Express Medianas	0	0	0%	Combos Express Medianas	0	0	0%	Combos Express Medianas	0	0	0%
Super Combo	847	11495.6	19%	Super Combo	1432	19,481.50	14%	Super Combo	1773	24094.3	15%
Arma tu pareja (Medianas)	0	0	0%	Arma tu pareja (Medianas)	0	0	0%	Arma tu pareja (Medianas)	0	0	0%
TOTAL PIZZA MEDIANA	2175	S/. 12,511.06	21%	TOTAL PIZZA MEDIANA	4575	S/. 22,108.70	16%	TOTAL PIZZA MEDIANA	5516	S/. 28,430.26	18%
PIZZA PERSONAL				PIZZA PERSONAL				PIZZA PERSONAL			
Pizzas Personales	1860	470.09	1%	Pizzas Personales	4232	1124.18	1%	Pizzas Personales	5781	1657.34	1%

Arma tu pareja (Personales)	167	3798.21	6%	Arma tu pareja (Personales)	424	9603.57	7%	Arma tu pareja (Personales)	0	0	0%
Combo Pollo	0	0	0%	Combo Pollo	0	0	0%	Combo Pollo	0	0	0%
Combo Personal Express	973	7177.15	12%	Combo Personal Express	2270	16653.45	12%	Combo Personal Express	2573	18874.35	12%
Combo Mixto Express	646	6183.88	10%	Combo Mixto Express	1330	12641.68	9%	Combo Mixto Express	1778	16889.24	11%
TOTAL PIZZA PERSONAL	3646	S/. 17,629.33	30%	TOTAL PIZZA PERSONAL	8256	S/. 40,022.88	29%	TOTAL PIZZA PERSONAL	10132	S/. 37,420.93	23%
PIZZA ROLL				PIZZA ROLL				PIZZA ROLL			
Solo	949	2764.52	5%	Solo	2891	7680.07	6%	Solo	3111	7961.92	5%
Combo	286	1832.04	3%	Combo	925	5944.99	4%	Combo	1106	7286.98	5%
TOTAL PIZZA ROLL	1235	S/. 4,596.56	8%	TOTAL PIZZA ROLL	3816	S/. 13,625.06	10%	TOTAL PIZZA ROLL	4217	S/. 15,248.90	10%
PANINOS				PANINOS				PANINOS			
Solo	0	0	0%	Solo	0	0	0%	Solo	0	0	0%
Combo	0	0	0%	Combo	0	0	0%	Combo	0	0	0%
TOTAL PANINOS	0	S/. 0.00	0%	TOTAL PANINOS	0	S/. 0.00	0%	TOTAL PANINOS	0	S/. 0.00	0%
PASTAS				PASTAS				PASTAS			
Lasagna Express	153	118.58	0%	Lasagna Express	287	431.2	0%	Lasagna Express	462	840.84	1%
Combo Lasagna	142	1860.2	3%	Combo Lasagna	234	3065.4	2%	Combo Lasagna	374	4899.4	3%
TOTAL PASTAS	295	S/. 1,978.78	3%	TOTAL PASTAS	521	S/. 3,496.60	3%	TOTAL PASTAS	836	S/. 5,740.24	4%
ALMUERZOS				ALMUERZOS				ALMUERZOS			
Pizzas	0	0	0%	Pizzas	0	0	0%	Pizzas	0	0	0%
Pastas	0	0	0%	Pastas	0	0	0%	Pastas	0	0	0%
Ensaladas	0	0	0%	Ensaladas	0	0	0%	Ensaladas	0	0	0%
TOTAL ALMUERZOS	0	S/. 0.00	0%	TOTAL ALMUERZOS	0	S/. 0.00	0%	TOTAL ALMUERZOS	0	S/. 0.00	0%
BEBIDAS				BEBIDAS				BEBIDAS			
Bebidas	5019	1414.98	2%	Bebidas	12454	3966.19	3%	Bebidas	15836	5162.39	3%

TOTAL BEBIDAS	5019	S/. 1,414.98	3%	TOTAL BEBIDAS	12454	S/. 3,966.19	3%	TOTAL BEBIDAS	15836	S/. 5,162.39	3%
POSTRES				POSTRES				POSTRES			
Postres	88	307.12	1%	Postres	161	561.89	0%	Postres	227	792.23	0%
TOTAL POSTRES	88	S/. 307.12	1%	TOTAL POSTRES	161	S/. 561.89	0%	TOTAL POSTRES	227	S/. 792.23	0%
ENTRADAS				ENTRADAS				ENTRADAS			
Entradas	2343	1110.03	2%	Entradas	4964	1995.85	1%	Entradas	6169	2462.42	2%
TOTAL ENTRADAS	2343	S/. 1,110.03	19%	TOTAL ENTRADAS	4964	S/. 1,995.85	1%	TOTAL ENTRADAS	6169	S/. 2,462.42	2%
PROMOCIONES EXPRESS				PROMOCIONES EXPRESS				PROMOCIONES EXPRESS			
LSM Express	36	375.68	1%	LSM Express	452	4717.51	3%	LSM Express	411	4654.99	3%
TKT Vehicular	43	663.49	1%	TKT Vehicular	81	1249.83	1%	TKT Vehicular	74	1141.82	1%
TOTAL PROMOCIONES	79	S/. 1,039.17	2%	TOTAL PROMOCIONES	533	S/. 5,967.34	4%	TOTAL PROMOCIONES	485	S/. 5,796.81	4%
TOPPINGS				TOPPINGS				TOPPINGS			
Toppings	9	17.44	0%	Toppings	47	127.9	0%	Toppings	44	114.77	0%
TOTAL Toppings	9	S/. 17.44	0%	TOTAL Toppings	47	S/. 127.90	0%	TOTAL Toppings	44	S/. 114.77	0%
TOTAL	15915	S/. 59,118.99	100%	TOTAL	37921	S/. 139,373.16	100%	TOTAL	46748	S/. 160,336.36	100%

FAMILIA	01 al 31 de Enero			FAMILIA	01 al 28 de Febrero			FAMILIA	01 al 31 de Marzo		
	UN	Venta Neta	%		UN	Venta Neta	%		UN	Venta Neta	%
PIZZA FAMILIAR				PIZZA FAMILIAR				PIZZA FAMILIAR			
Combo Familiar	935	28689	16.40%	Combo Familiar	942	29117.9	20%	Combo Familiar	684	21019.75	13.60%
Pizzas Familiares	1169	12255.7	7.00%	Pizzas Familiares	1073	10296.7	7%	Pizzas Familiares	869	10215.83	6.61%
TOTAL PIZZA FAMILIAR	2104	S/. 40,944.70	23.40%	TOTAL PIZZA FAMILIAR	2015	S/. 39,414.60	27%	TOTAL PIZZA FAMILIAR	1553	S/. 31,235.58	20.21%
PIZZA GRANDE				PIZZA GRANDE				PIZZA GRANDE			
Pizzas Grandes	989	13372.44	7.64%	Pizzas Grandes	786	9234.98	6%	Pizzas Grandes	876	11714.33	7.58%
Paquetón Hut	302	8462.61	4.84%	Paquetón Hut	292	8157.16	6%	Paquetón Hut	272	7660.02	4.96%
Combos Grandes Express	0	0	0.00%	Combos Grandes Express	0	0	0%	Combos Grandes Express	0	0	0.00%
Dúo Americano	0	0	0.00%	Dúo Americano	0	0	0%	Dúo Americano	0	0	0.00%
TOTAL PIZZA GRANDES	1291	S/. 21,835.05	12.48%	TOTAL PIZZA GRANDES	1078	S/. 17,392.14	12%	TOTAL PIZZA GRANDES	1148	S/. 19,374.35	12.54%
PIZZA MEDIANA				PIZZA MEDIANA				PIZZA MEDIANA			
Pizzas Medianas	2636	3412.2	1.95%	Pizzas Medianas	2455	3218.58	2%	Pizzas Medianas	2333	4801.46	3.11%
Combos Express Medianas	0	0	0.00%	Combos Express Medianas	0	0	0%	Combos Express Medianas	0	0	0.00%
Super Combo	1699	23177.15	13.25%	Super Combo	1630	22100	15%	Super Combo	1466	20175.86	13.05%
Arma tu pareja (Medianas)	0	0	0.00%	Arma tu pareja (Medianas)	0	0	0%	Arma tu pareja (Medianas)	1877	23577.31	15.26%
TOTAL PIZZA MEDIANA	4335	S/. 26,589.35	15.20%	TOTAL PIZZA MEDIANA	4085	S/. 25,318.58	18%	TOTAL PIZZA MEDIANA	5676	S/. 48,554.63	31.42%

PIZZA PERSONAL				PIZZA PERSONAL				PIZZA PERSONAL			
Pizzas Personales	7712	1035.56	0.59%	Pizzas Personales	7270	850.09	1%	Pizzas Personales	6819	1213.44	0.79%
Arma tu pareja (Personales)	2639	28496.56	16.29%	Arma tu pareja (Personales)	664	8860.49	6%	Arma tu pareja (Personales)	0		0.00%
Combo Pollo	0	0	0.00%	Combo Pollo	0	0	0%	Combo Pollo	0	0	0.00%
Combo Personal Express	1435	10516.85	6.01%	Combo Personal Express	1263	9243.25	6%	Combo Personal Express	1643	13013.8	8.42%
Combo Mixto Express	1341	12746.22	7.29%	Combo Mixto Express	1242	11808.48	8%	Combo Mixto Express	1117	11020.57	7.13%
TOTAL PIZZA PERSONAL	13127	S/. 52,795.19	30.18%	TOTAL PIZZA PERSONAL	10439	S/. 30,762.31	21%	TOTAL PIZZA PERSONAL	9579	S/. 25,247.81	16.34%
PIZZA ROLL				PIZZA ROLL				PIZZA ROLL			
Solo	3227	8311.17	4.75%	Solo	3002	6825.94	5%	Solo	2886	6880.8	4.45%
Combo	1168	7719.52	4.41%	Combo	1267	8232.59	6%	Combo	1252	7796.12	5.04%
TOTAL PIZZA ROLL	4395	S/. 16,030.69	9.16%	TOTAL PIZZA ROLL	4269	S/. 15,058.53	10%	TOTAL PIZZA ROLL	4138	S/. 14,676.92	9.50%
PANINOS				PANINOS				PANINOS			
Solo	0	0	0.00%	Solo	0	0	0%	Solo	0	0	0.00%
Combo	0	0	0.00%	Combo	0	0	0%	Combo	0	0	0.00%
TOTAL PANINOS	0	S/. 0.00	0.00%	TOTAL PANINOS	0	S/. 0.00	0%	TOTAL PANINOS	0	S/. 0.00	0.00%
PASTAS				PASTAS				PASTAS			
Lasagna Express	348	463.54	0.26%	Lasagna Express	332	398.86	0%	Lasagna Express	269	366.52	0.24%
Combo Lasagna	298	3903.8	2.23%	Combo Lasagna	290	3799	3%	Combo Lasagna	228	2986.8	1.93%
TOTAL PASTAS	646	S/. 4,367.34	2.50%	TOTAL PASTAS	622	S/. 4,197.86	3%	TOTAL PASTAS	497	S/. 3,353.32	2.17%
ALMUERZOS				ALMUERZOS				ALMUERZOS			
Pizzas	0	0	0.00%	Pizzas	0	0	0%	Pizzas	0	0	0.00%
Pastas	0	0	0.00%	Pastas	0	0	0%	Pastas	0	0	0.00%
Ensaladas	0	0	0.00%	Ensaladas	0	0	0%	Ensaladas	0	0	0.00%

TOTAL ALMUERZOS	0	S/. 0.00	0.00%	TOTAL ALMUERZOS	0	S/. 0.00	0%	TOTAL ALMUERZOS	0	S/. 0.00	0.00%
BEBIDAS				BEBIDAS				BEBIDAS			
Bebidas	17197	5013.23	2.87%	Bebidas	16620	4817.33	3%	Bebidas	14544	4376.24	2.83%
TOTAL BEBIDAS	17197	S/. 5,013.23	2.87%	TOTAL BEBIDAS	16620	S/. 4,817.33	3%	TOTAL BEBIDAS	14544	S/. 4,376.24	2.83%
POSTRES				POSTRES				POSTRES			
Postres	184	642.16	0.37%	Postres	514	1791.52	1%	Postres	188	656.43	0.42%
TOTAL POSTRES	184	S/. 642.16	0.37%	TOTAL POSTRES	514	S/. 1,791.52	1%	TOTAL POSTRES	188	S/. 656.43	0.42%
ENTRADAS				ENTRADAS				ENTRADAS			
Entradas	5164	3232.05	1.85%	Entradas	4979	2952.75	2%	Entradas	4452	2982.41	1.93%
TOTAL ENTRADAS	5164	S/. 3,232.05	1.85%	TOTAL ENTRADAS	4979	S/. 2,952.75	2%	TOTAL ENTRADAS	4452	S/. 2,982.41	1.93%
PROMOCIONES EXPRESS				PROMOCIONES EXPRESS				PROMOCIONES EXPRESS			
LSM Express	182	1948.16	1.11%	LSM Express	133	1418.26	1%	LSM Express	287	3078.23	1.99%
TKT Vehicular	92	1419.56	0.81%	TKT Vehicular	64	987.52	1%	TKT Vehicular	59	910.37	0.59%
TOTAL PROMOCIONES	274	S/. 3,367.72	1.92%	TOTAL PROMOCIONES	197	S/. 2,405.78	2%	TOTAL PROMOCIONES	346	S/. 3,988.60	2.58%
TOPPINGS				TOPPINGS				TOPPINGS			
Toppings	54	144.23	0.08%	Toppings	49	129.49	0%	Toppings	38	100.4	0.06%
TOTAL Toppings	54	S/. 144.23	0.08%	TOTAL Toppings	49	S/. 129.49	0%	TOTAL Toppings	38	S/. 100.40	0.06%
TOTAL	48771	S/. 174,961.71	#¡REF!	TOTAL	44867	S/. 144,240.89	100%	TOTAL	42159	S/. 154,546.69	100%

Fuente: Datos de la empresa

En el siguiente cuadro se indica el monto en soles que representa la venta total de pizzas en los periodos de estudio versus la venta total que la tienda ha obtenido, esto permite reflejar cual es la participación que tiene este producto en los meses ya mencionados.

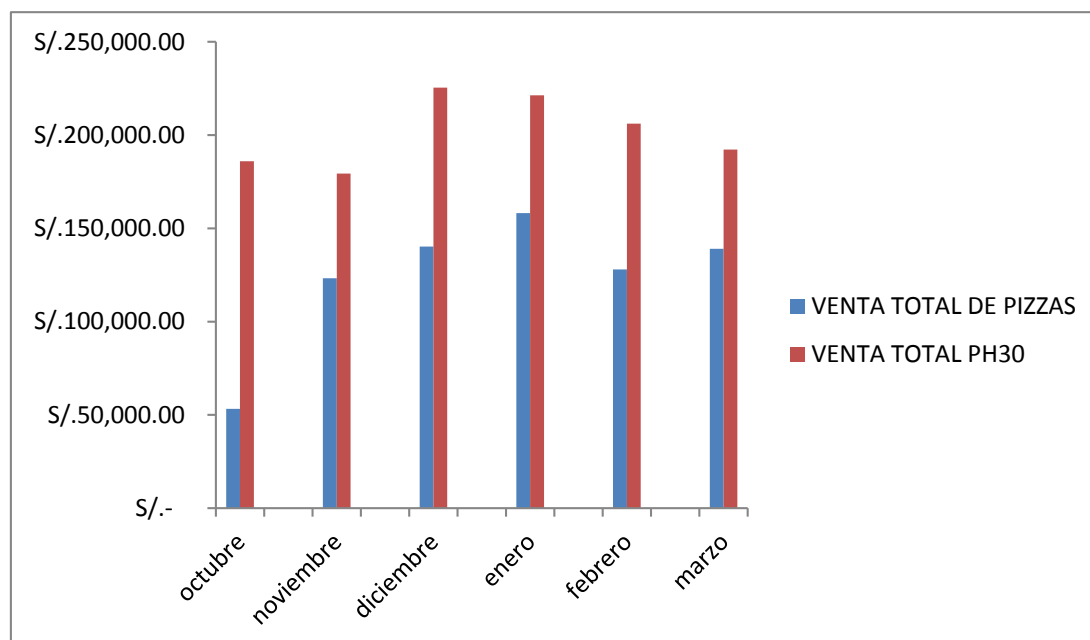


Figura 7 – Valor de Venta Total de Tienda vs Valor de Venta Total de Pizzas

Fuente: Elaboración Propia

El mes que menor venta se obtuvo fue Noviembre como se puede apreciar en a figura 7, con un total de S/. 179,356.00 nuevos soles a diferencia de los otros meses que rodean a partir de S/. 185,000.00 hacia adelante; sin embargo la participación de pizzas no corre la misma suerte, pues la menor venta de pizzas en la tienda se manifiesta en el mes de Octubre, en el cual se tuvo una venta total de S/. 185,948.00, pues a pesar de que se tuvo una venta mayor al mes de Noviembre la participación de pizzas no llego ni a la mitad de la venta total ya que solo obtuvo una participación del 29% de la misma.

Tabla 11. Porcentaje de representación de venta de Pizzas sobre la venta Total

	oct-12	nov-12	dic-12	ene-12	feb-12	mar-12
Venta Total	S/. 185,948.00	S/. 179,356.00	S/. 225,479.00	S/. 221,324.00	S/. 206,164.00	S/. 192,212.00
Venta Total de Pizzas (s/.)	S/. 53,251.47	S/. 123,257.39	S/. 140,267.50	S/. 158,194.98	S/. 127,946.16	S/. 139,089.29
% de la venta en pizzas	29%	69%	62%	71%	62%	72%

Fuente: Elaboración propia

A diferencia de este mes, la participación de pizzas supera el 50% de la venta total, es el caso del mes de Diciembre en donde existe una mayor venta, también se refleja una participación mayor de pizzas la cual representa el 62% de la venta total, sin embargo en el mes de Enero a pesar de que las ventas descendieron un poco la participación de pizzas obtuvo el 71% de la venta total, como se puede observar en la tabla 11; esto se debe a que Pizza Hut pone al alcance de sus clientes combos, paquetes, etc en donde le permite al cliente una amplia variedad de opciones entre sabores y tamaños beneficiando así el momento que este compartiendo familia, amigos, compañeros, etc, aprovechando las vacaciones en donde todas las personas tienen mayor tiempo libre

A continuación presentamos afiches de combos peculiares en tienda, figura 8:



Figura 8 – Promociones de Tienda

Fuente: Datos de la Empresa

Cabe resaltar que la participación de combos o paquetes o promociones está vigente en todo el mes de oferta, sin embargo todos los días no es el mismo comportamiento de ventas, en el siguiente cuadro se refleja los días con mayor venta en los meses estudiados, según la figura 8.

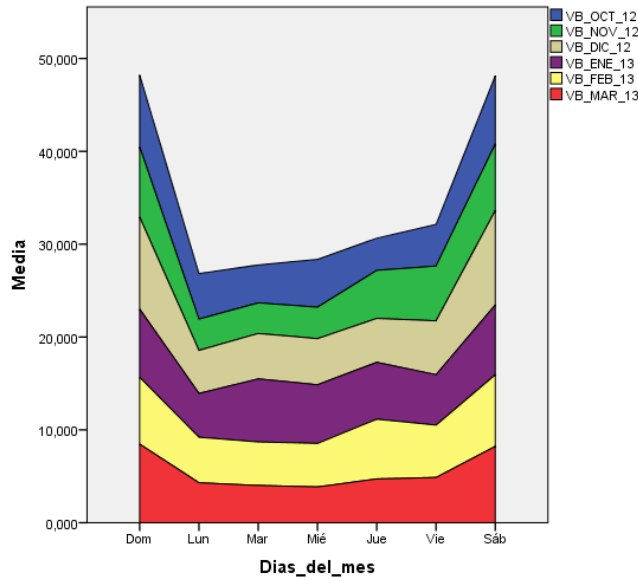


Figura 9– Días de Mayor Venta de Pizzas

Fuente: Datos de la Empresa

Como se indica los días de mayor venta son los Domingos, Jueves y Sábados; en estos días existe mayor participación de los clientes, como es de suponer los fines de semana hay más concurrencia, sin embargo entre semana (jueves) también existe un nivel de ventas más de lo normal, por consiguiente por ser los días de mayor venta se puede indicar que tan predecible son los pedidos de insumos a tomar.

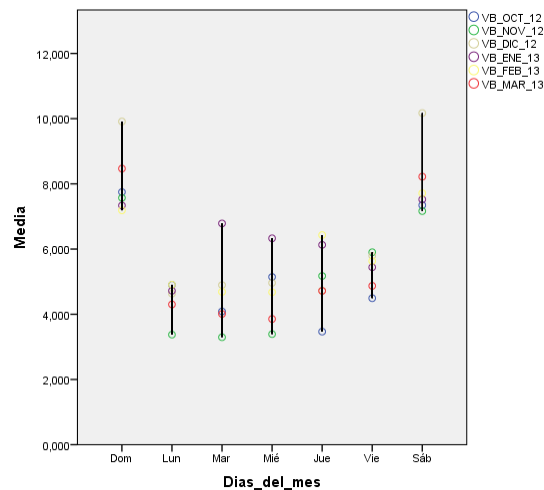


Figura 10 – Frecuencia de Crecimiento de Ventas Totales en los meses de estudio

Fuente: Elaboración Propia

El diagrama de dispersión utilizado en la figura 10, nos indica la relación existente entre dos variables (días y meses de venta) y así permite observar la relación entre estas dos y sobre todo el efecto que surge y las supuestas causas que producen; al mismo tiempo permite visualizar rápidamente cambios anómalos y así mismo analiza determinadas cuestiones mediante comparaciones.

Como refleja la figura 10, la frecuencia de ventas en los días de semana varían, ya sea porque cae días festivos, días libres, etc. generando así mayor o menor rotación de productos, sin embargo existe dos días en donde la venta es demasiado predecible, y con esto se refiere a que es fácil detectar cuanto de insumo se necesitara para la elaboración de productos, estos días son los Domingos y Sábados ya que reflejan un continuo nivel de ventas.

Por otro lado los días miércoles y jueves son menos predecibles, ya que las ventas pueden subir o bajar, a pesar que los días jueves son unos de los días con mayor venta, esto no quiere decir que mantenga un mismo nivel de ventas es por ello que es mucho más difícil mantener un control de insumos a necesitar.

Actualmente la toma de pedido (ver Fig. 02) se trabaja a través de los asistentes de gerencia en donde pasan órdenes de compra los días Lunes y están llegando a tienda los días Martes y Jueves en donde les permite abastecerse toda la semana; el encargado de turno ya sea un colaborador part time o full time se hace a cargo de la recepción de mercadería transportada por el agente logístico Ransa.

Los productos que llegan a tiendan, son transportados en una misma unidad móvil, ya sean congelados, secos, o fríos sin importar las consecuencias que esto genera, es decir en el caso de los “congelados” rompen la cada de temperatura ocasionando descomposición en casos extremos, o sino la misma presentación del producto se manifiesta defectuoso, cajas rotas, latas abolladas, etc. Son casos que la tienda asume ya que al momento de recibir los productos los encargados en ese momento no revisan de manera detallada tan solo reciben según lista de pedidos e ingresa directamente a almacén de tienda para luego los mismos colaboradores saquen los insumos que necesitan para la producción de pizzas o pastas.

Para poder entender el manejo de esta tienda es necesario explicar cada nivel en el caso de la producción de pizzas a nivel nacional, se basa de acuerdo a un determinado proceso

(ver Fig. 04) este paso empieza por la producción de 5 a 6 tandas diarias que se elaboran por tipo de pizza; esta cantidad mayormente son de lunes a viernes, sin embargo en los fines de semana se llega a duplicar llegando así a un total de 10 tandas por día (sábado y domingo); cada tanda produce distintas cantidades:

- 1 tanda de pizzas personales es igual a 110 moldes de pizzas para preparar
- 1 tanda de pizzas medianas es igual a 64 moldes de pizzas para preparar
- 1 tanda de pizzas grandes es igual a 32 moldes de pizzas para preparar
- 1 tanda de pizzas familiares es igual a 25 moldes de pizzas para preparar

Como se indica en el proceso, la tienda no presentan un número determinado de producción de “tandas” (mazas pan y pizzas) pues se basan en un historial de ventas, aumentando así el porcentaje de desecho tanto en la compra de insumos como en la elaboración de las mismas.

Ahora pues, al saber cuántos moldes se necesita para la producción de pizzas, en la siguiente figura 11, se determina que “tamaño” es el más solicitado por la clientela de PH30.

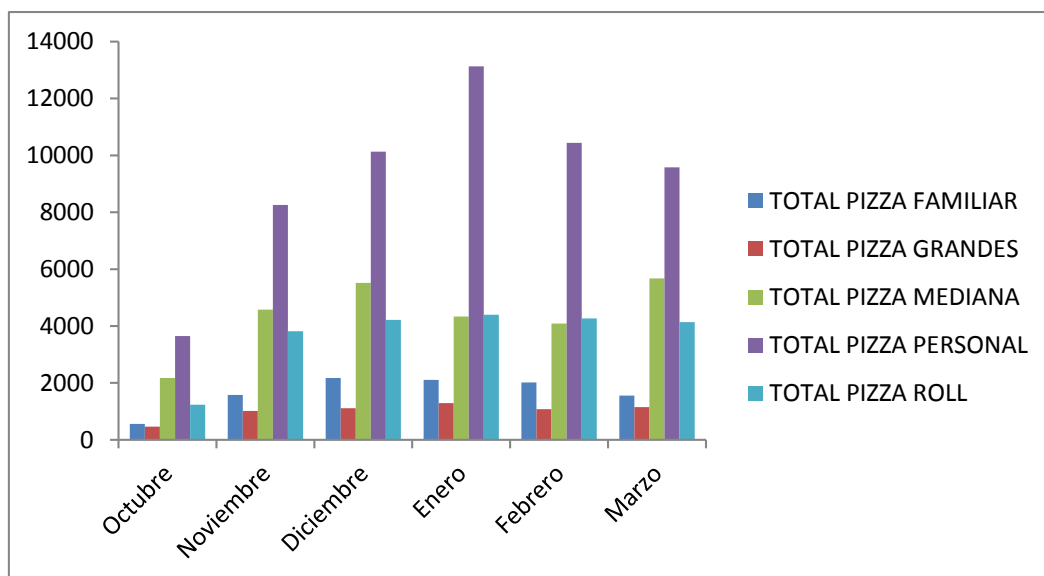
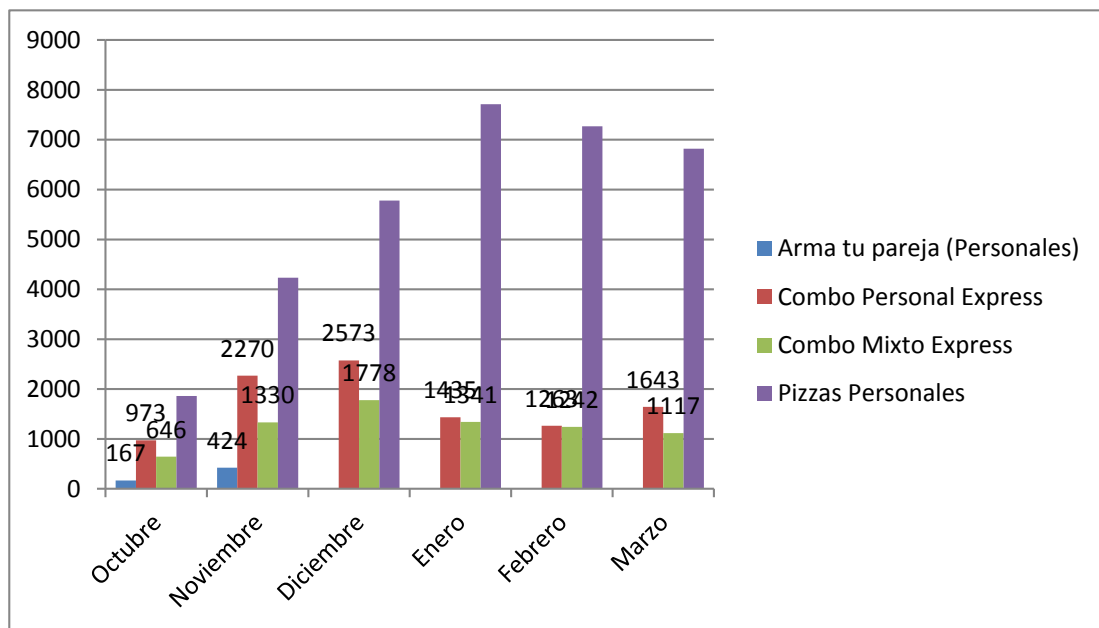


Figura 11– Tamaños de Pizzas más Vendidas en los meses de estudio

Fuente: Elaboración Propia

Como se indica en la figura 12, la preferencia de los clientes, es la compra solo de pizzas personales sin considerar las ofertas que la empresa refleja en su menú. Es por ello que la tienda duplica la producción de pizzas de acuerdo a las ventas diarias sin medir consecuencias, pues esto ocasiona que se dupliquen los pedidos de insumos para poder tener “reservas” en el caso que aumenten los pedidos diarios de este producto, generando así pérdida de algunos insumos como también de las mismas pizzas ya preparadas pues cabe resaltar que una vez horneada solo tiene un tiempo de vida de 30 minutos caso contrario si no saliera al counter para su venta esta se terminara desechando perdiendo un promedio de s/. 10.90.



**Figura 12– Ventas en Unidades de Pizzas Personales
Octubre 2012 – Marzo 2013**

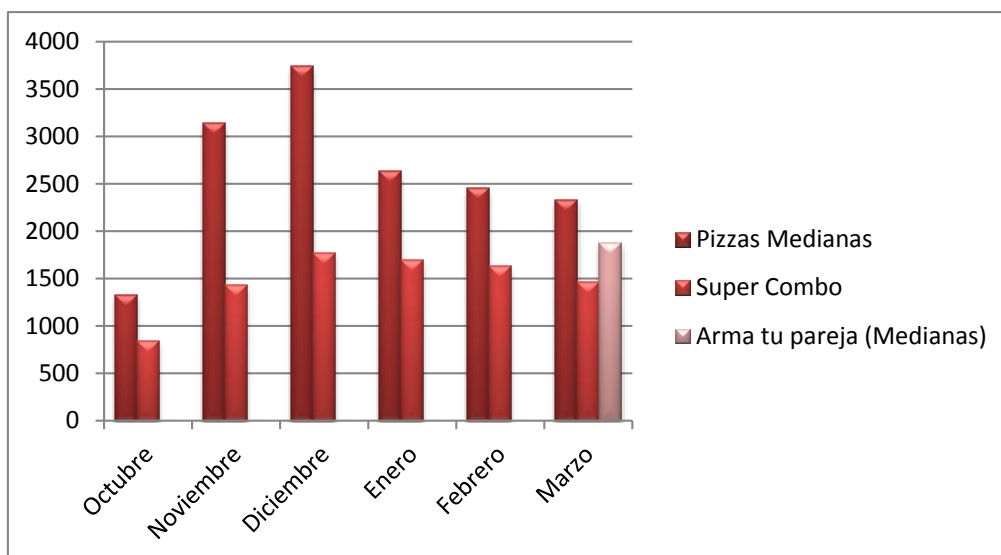
Fuente: Datos de la Empresa

Las pizzas personales son las más vendidas como se observa en la figura 12, éstas tiene el primer lugar de venta en la tienda, así mismo dentro de la familia de personales son las más solicitadas por el cliente, siendo quienes lideran la venta en los 6 meses de estudio, en segundo lugar encontramos a los combos personales, estos deberían ser los más sugeridos por las cajeras cuando ofrecen los productos, ya que, estos incluyen una bebida, de esta forma se aprovechan la transacción y se incrementan las ventas, ahorrando costo de producción para la tienda; se aprecia que el combo Arma tu Pareja solo se refleja en las ventas de Octubre y Noviembre, esto se debe a que en el mes de Diciembre se cambió el

Menú que ofrecía la tienda, desapareciendo a este producto de su carta, además que no tenía mucha participación en comparación con los demás combos.

Grafico N° 08

Venta en Unidades de Pizzas Medianas entre los meses de Octubre 2012 – Marzo 2013



**Figura 13– Ventas en Unidades de Pizzas Medianas
Octubre 2012 – Marzo 2013**

Fuente: Datos de la Empresa

Como se puede detallar en la figura 13, en el caso de las pizzas medianas la mayor cantidad se desarrolló en el mes de Diciembre con 3743 unidades vendidas equivalente esto a S/12511.06 nuevos soles, al igual que las pizzas personales, la familia de pizzas medianas se ha dividido en tres presentaciones, las cuales son pizzas medianas en sí, súper combo y Arma tu pareja.

A pesar de que se presenten combos en donde existe mayor accesibilidad de precios y sobre todo mayor combinación con otros productos, los clientes no les termina de convencer las promociones con este tipo de pizzas esto se debe a que en la temporada alta como es el caso de Diciembre, no es factible comprar un combo para dos personas sabiendo que se encuentra toda la familia esperando deleitarse con más de un producto (gaseosas, postres, bebidas, etc.), generando así no tanta acogida por parte de los clientes como lo esperaba la tienda. Hay casos en que los combos no cumplen con las expectativas de los clientes ya sea

por el precio, ya que con el mismo precio pueden adquirir una pizza más grande u otros productos adicionales.



Figura 14– Combos Pizza Hut

Fuente: Datos de la Empresa

En el caso de “arma tu pareja” se presentó como una opción para dar una mejor solvencia a la tienda, pues se sobreentiende que en el mes de marzo la mayor parte de los clientes se encuentran retomando las actividades generando así menor frecuencia de los clientes por las distintas tiendas del CC Real Plaza y por ende en la tienda de Pizza Hut, es por ello que para dar mayor movimiento de los productos de pizza crean estas promociones como “arma tu pareja” en donde presentan: 2 pizzas y gaseosa.

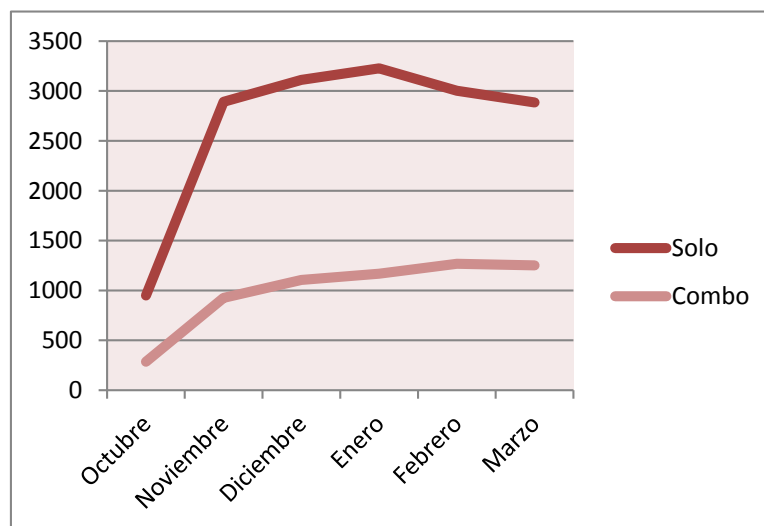


Figura 15 – Venta en Unidades de Pizza Roll

Octubre 2012 – Marzo 2013

Fuente: Datos de la Empresa

Por otro lado existe la presentación de pizzas roll en la figura 15, en donde se necesitan los mismos ingredientes, en este caso se utilizan la misma cantidad de “tandas” como en pizzas personales ya que presentan similar tamaño en su presentación lo que le diferencia es el enrollado que la Pizza roll presenta.

En este grupo existen dos presentaciones, una de ellas es la presentación de pizza roll en sí, la cual contiene jamón, queso, pepperoni, mozzarella, carne de cerdo, carne de res, etc., su mayor venta fue en mes de Enero con un total de 3227 unidades vendidas dando un total de S/.8311.17 nuevos soles; las peculiaridades de estas presentaciones son que les permite dar acceso a los clientes para una comida rápida del día, ya sea el caso de un estudiante, un trabajador de otra tienda que se encuentra en el C.C. Real plaza y se encuentra en su periodo de break, o cualquier otro cliente que solo quiere adquirir parte de su comida favorita y no le tome mucho esfuerzo comerla. Como se refleja en el cuadro la participación de este producto comienza su ascenso en el mes de Noviembre en donde se mantiene hasta el mes de febrero para luego a partir del mes de marzo empezar su descenso esperado.

En el caso del combo tiene el mismo comportamiento, es decir el aumento de las ventas empiezan desde el mes de Noviembre para luego descender en marzo, sin embargo las unidades vendidas no corren la misma suerte ya que su mayor venta fue el mes de Febrero con un total de 1267 unidades valorizado en S/.8232.59 nuevos soles, pues en ese mes presentaron el “Combo Roll pareja” haciendo mención al mes de San Valentín, generando así mayor venta en el caso de combos para parejas.



Figura 16- Pizza Roll

Fuente: Datos de la Empresa

Como se refleja en el grafico 6, entre las dos pizzas más grandes que presenta piza hut en su menú la que tiene mayor participación son las *pizzas familiares* indicando con un total de 2175 unidades vendidas en el mes de Diciembre a diferencia de las *pizzas grandes* que su pico más elevado fue en el mes de Enero con un total de 1291 unidades vendidas.

En el caso de ambas presentaciones también existe promociones para mayor accesibilidad para sus clientes pues existe los “Combos Familiares” o “Paquetón Hut” el detalle de estas dos promociones es que son parecidas lo que cambia es la pizza en sí, es por ello que el “Combo Familiar” presenta un total de 942 unidades vendidas en el mes de Febrero y con un mínimo de 183 unidades vendidas en el mes de Octubre a diferencia del “PaquetonHut” que su mayor venta fue de 302 unidades vendidas en el mes de Enero y 93 unidades vendidas en el mes de Octubre.

La preferencia entre estos dos paquetes no solo es por el tamaño que representa cada una de ellas pues cabe resaltar que las pizzas grandes presentan 8 porciones y las pizzas familiares son 12, sino que a simple vista son diferentes al precio expuesto; el contenido de estos paquetes es el mismo, como ya se mencionó lo que varían son las pizzas, se detalla a continuación:

➤ Combo Familiar

1 Pizza Familiar 12p (Americana, Hawaiana, Suprema)

Palitos a la siciliana (caja x 6palitos)

4 bebidas

S/. 38.90

➤ Paquetón Hut

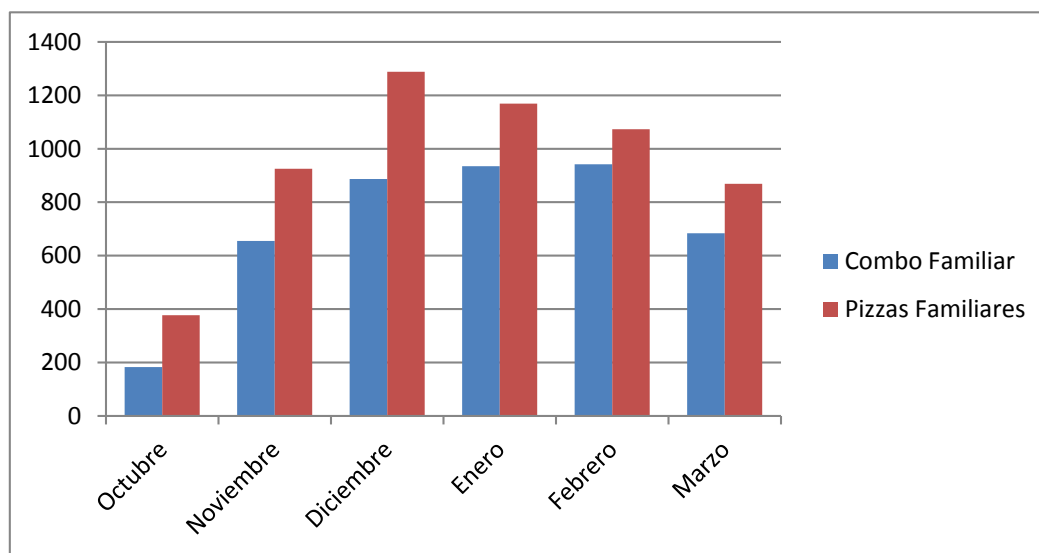
Pizza grande 8p (Americana, Hawaiana, Suprema)

Palitos a la siciliana (caja x 6palitos)

4 bebidas

S/. 45.90

Como se indica por obvias razones el público prefiere lo más barato pero al mismo tiempo que presente un contenido aceptable para el momento familiar, una pizza con 12 porciones más barata en el sabor “suprema” es mucho más aceptable que una pizza de 8 porciones en el mismo sabor, es por ello que la aceptación de estos dos combos varia ya que como se indicó no solo es por el sabor sino también por el precio cómodo que se ofrece al público. (Ver figura 17 y 18)



**Figura 17- Venta en Unidades de Pizzas Familiares
Octubre 2012 – Marzo 2013**

Fuente: Datos de la Empresa

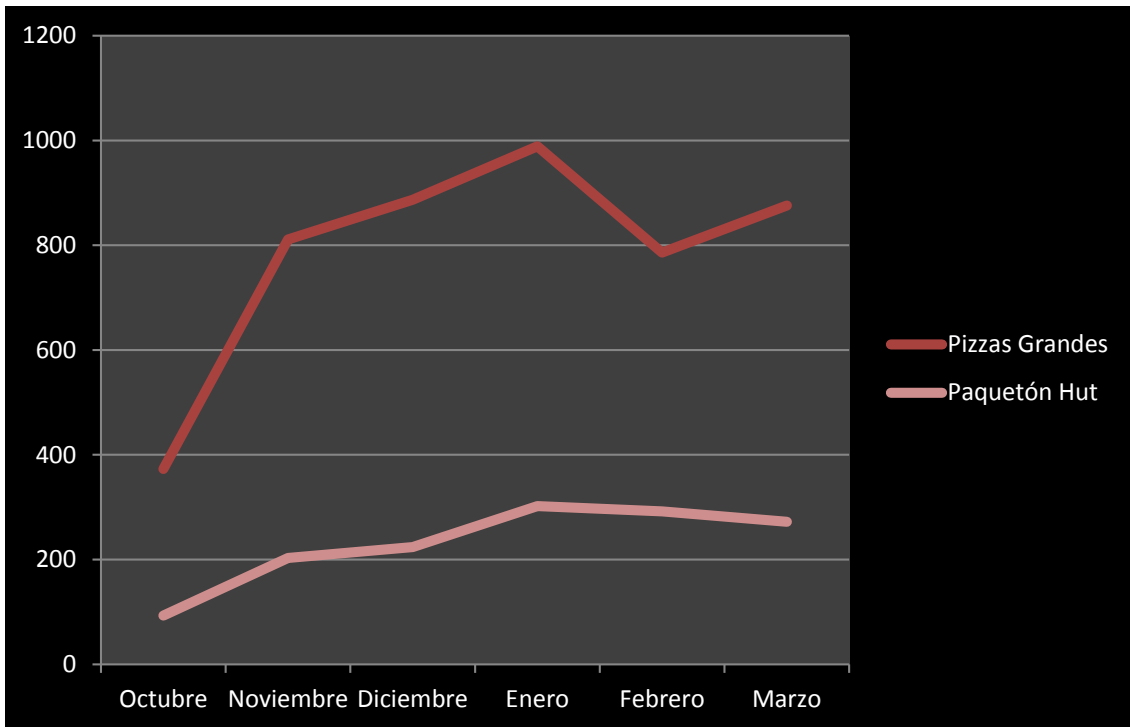


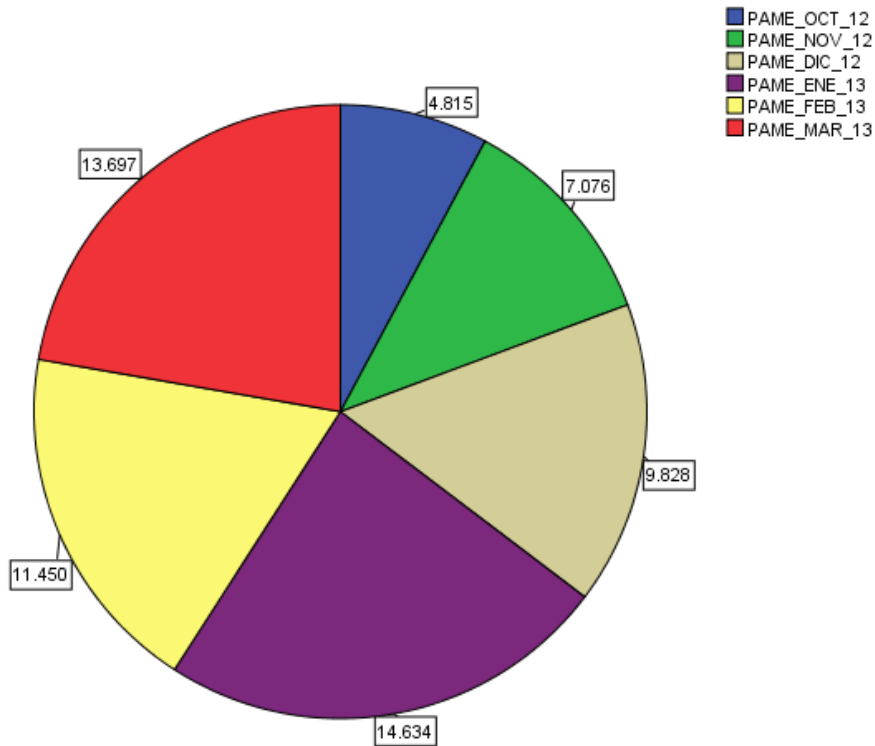
Figura 18– Venta en Unidades de Pizzas Grandes

Octubre 2012 – Marzo 2013

Fuente: Datos de la Empresa

Como se ha comprobado, hasta el momento las “Pizzas pequeñas” son las más vendidas con un pico elevado en el mes de Enero, ahora como se sabe existe en PH30 tres sabores en el menú de tienda, estos son:

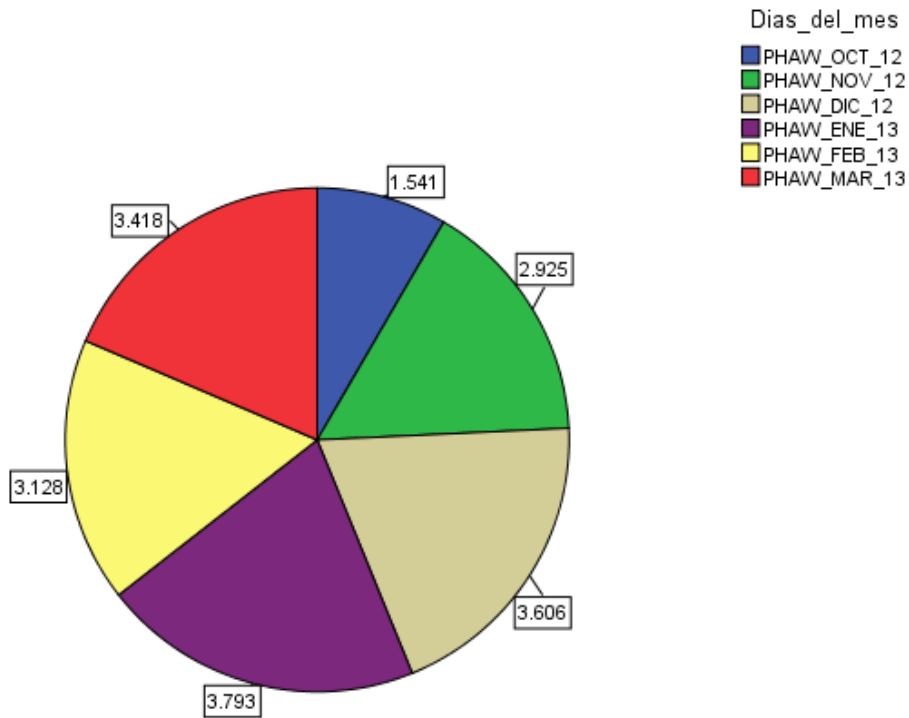
- P. Americana, la que contiene: Maza pan (harina, levadura, agua y sal), jamón, queso y mozzarella
- P. Hawaiana, la que contiene: Maza pan (harina, levadura, agua y sal), jamón , queso, mozzarella, piña
- P. Suprema, la que contiene: Maza pan (harina, levadura, agua y sal), jamón, queso, mozzarella, pepperoni, carne de res, carne de cerdo, champignones, pimientos verdes, cebolla blanca.



**Figura 19– Venta Total en Unidades de Pizzas Americanas
Octubre 2012 – Marzo 2013**

Fuente: Elaboración Propia

Como se explicó en el comparativo de la tabla 9, el mes que obtuvo mayor venta fue el de Diciembre, sin embargo el mes de Enero también presentó una venta relativa a pesar que se redujo no bajo de los 220 mil nuevos soles; al mismo tiempo se indicó que en los 6 meses de estudio las pizzas que mayor se vendieron fueron las “p. personales”, ahora en el presente grafico se muestra que de acuerdo a la preferencia de los clientes la mayor venta se obtuvo con las ventas de “pizzas americanas” ya que obtuvo un total de 14634 unidades.



**Figura 20- Venta Total en Unidades de Pizzas Hawaianas
Octubre 2012 – Marzo 2013**

Fuente: Elaboración Propia

Las pizzas Hawaianas tienen un segundo lugar en las ventas totales de pizzas, podemos decir que si bien es cierto las ventas de diciembre son más significativas con relación a la cantidad de ventas de enero, por lo tanto podría generar dudas al comparar las ventas de pizzas en ambos meses ya que la venta de pizzas en diciembre es menor; sin embargo es necesario explicar que la cantidad alta de venta que se tuvo en diciembre se debió no solo a la venta de pizzas, sino también, a la alza en la venta de lasagnas y roles, siendo la palanca que impulso la venta en el mes de diciembre.

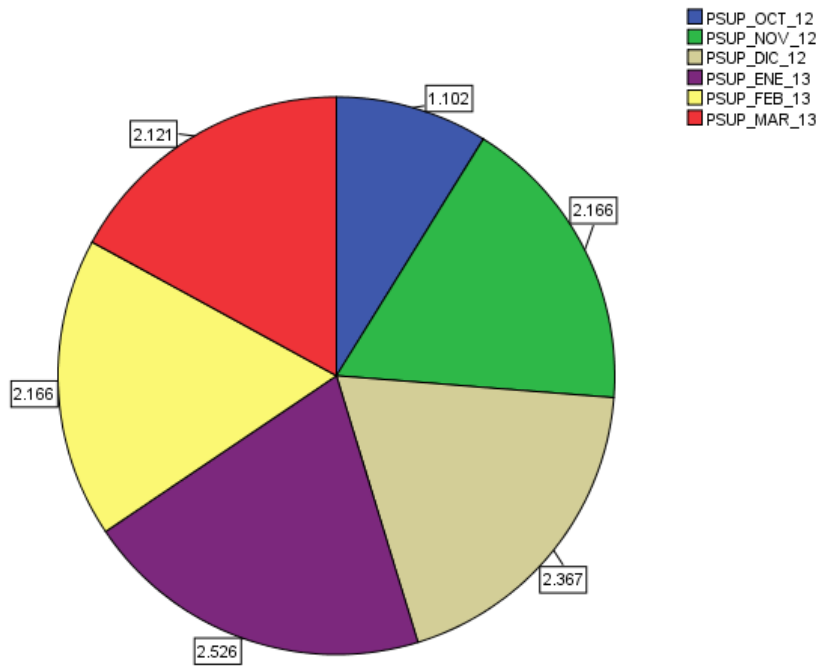


Figura 21- Venta Total en Unidades de Pizzas Supremas

Octubre 2012 – Marzo 2013

Fuente: Elaboración Propia

La venta de pizzas supremas siempre es la más baja en comparación con el resto de pizzas, no por ser desagradable al paladar del cliente, sino por ser la más cara de los tres sabores, ya que, tiene mayor cantidad de ingrediente y a su vez estos ingrediente o insumos son los más caros, estos son productos importados y de excelente calidad. Es por ello que su precio es mucho mayor que el del resto, sin embargo al igual que los otros producto, tuvo un incremento de aproximadamente 200 unidades más al comparar los meses altos de diciembre y enero, siendo su venta más alta en este último mes.

Una vez identificadas las pizzas más comerciales en la tienda, procederemos a identificar la venta del resto de productos que presenta Pizza Hut en su menú.

La Lasagna es uno de ellos, a continuación mostraremos su participación en los meses de estudio:

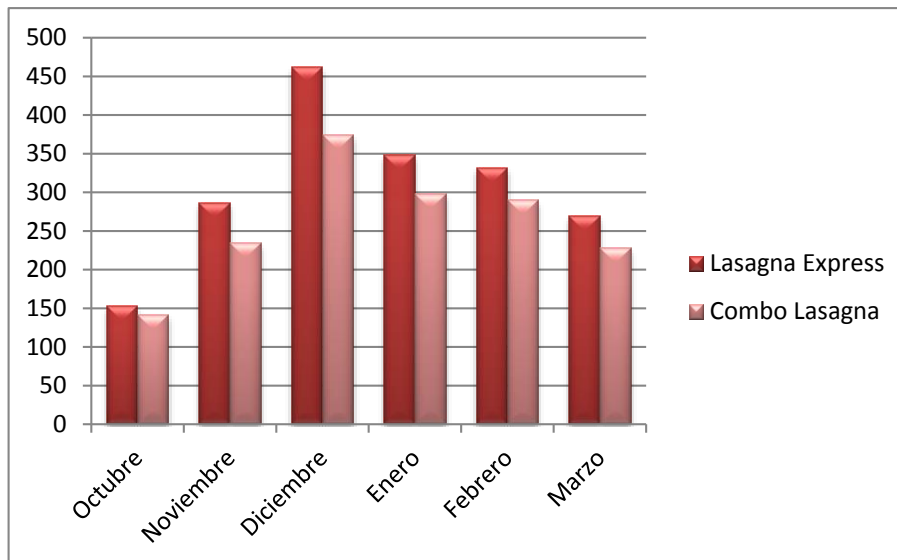


Figura 22– Ventas en Unidades de Lasagnas
Octubre 2012 – Marzo 2013

Fuente: Elaboración Propia

Los insumos utilizados para la preparación de una lasagna son los siguientes:

- Envase de aluminio para lasagna.
- Laminas para lasagana.
- Salsa Roja.
- Salsa Lasgna
- Queso Mozzarella



Figura 23– Utensilios para la elaboración de Lasagnas de Pizza Hut

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la figura 22, la venta de lasagnas tuvo un incremento significativo en el mes de diciembre, como se mencionó líneas arriba, es uno de los productos que aumentó sus ventas en dicho mes, así también aportó su incremento para la elevación de las ventas de PH30, siendo uno de los factores primordiales en las ventas. La Lasagna es un producto que no sale mucho con relación al resto del menú, así que es necesario tener una proyección precisa para su preparación, por ser sus insumos caros y por tener poca rotación en la venta.

En el mes de diciembre se vendieron 836 unidades entre lasagnas solas y en combo, lo cual equivale a S/. 5740.20, teniendo una participación en la venta del 4%, siendo el único mes donde alcanza su tope de venta más alto.

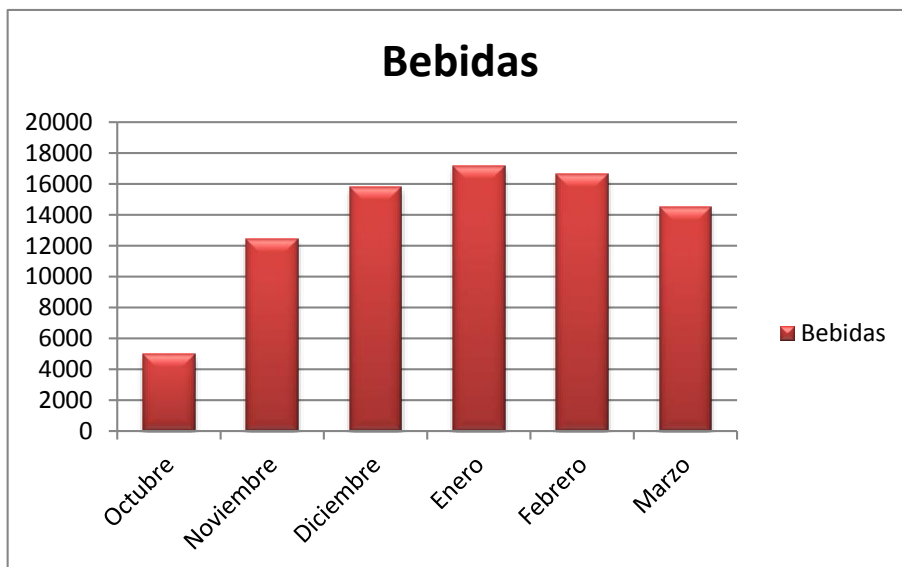


Figura 24– Ventas en Unidades de Bebidas
Octubre 2012 – Marzo 2013

Fuente: Elaboración Propia

La variación de las bebidas es directamente proporcional con relación a las ventas, esto se debe al aumento de combos en todos los tamaños de los productos que ofrece Pizza Hut, es posible observar que en el mes de enero la cantidad de bebidas vendidas es la más elevada, a continuación se detallará las siguientes figuras desde la 25 a la 32, cuales son los sabores

y tamaños más vendidos durante los días de la semana en los 6 meses estudiados y luego se procederá a analizar de forma global el comportamiento de cada variable.

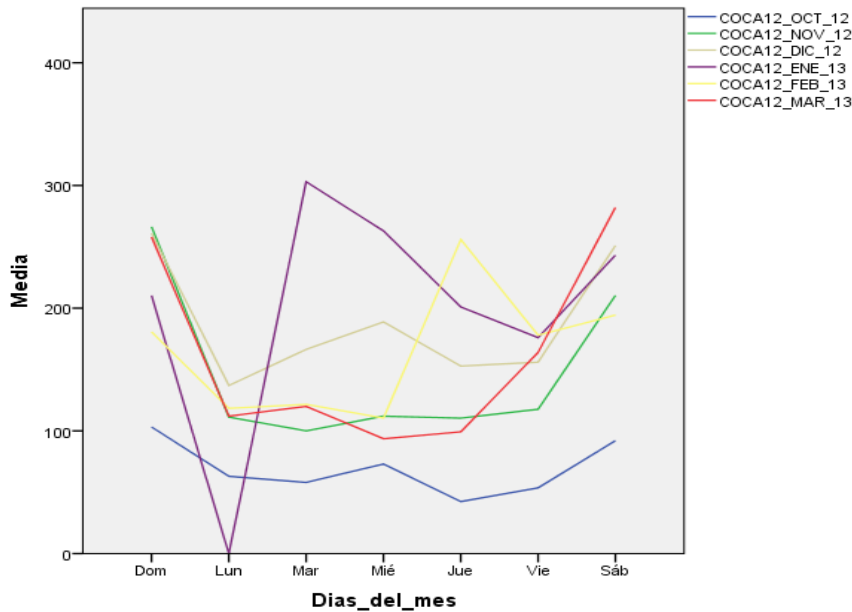


Figura 25– Días de Venta de Coca Cola 12”

Octubre 2012 – Marzo 2013

Fuente: Elaboración Propia

En el presente grafico se presentará las ventas promedio por día de cada mes, en las semanas de enero los días martes tiene una mayor cantidad de venta en bebidas regulares Coca Cola, llegando a los 300 Unidades diarias los días martes, en este día la entrada al cine en el Centro Comercial cuestan a mitad de precio por ellos mientras los clientes esperan para ver sus película les gusta visitar los locales de comida más cercanos acudiendo a este establecimiento y comprando sus pizzas en combo.

Cabe indicar que la tienda se abastece por “Postmix”, por ejemplo:

- 1 postmix = 19 litros

Los pedidos de bebidas se abastecen una vez que se termina el contenedor, en el caso de:

- Coca Cola: piden 1 postmix cada 1 a 2 días

Aquí se calcula el promedio de unidades vendidas, ahora pues esta presentación de bebida es de 12 onzas la que equivale a 0.375 litros, como se indicó anteriormente la venta mayor

fue de 300 unidades solo en el mes de Enero lo cual equivale a 112.5 litros utilizados solo en esta presentación, eso quiere decir que como mínimo se utilizaron 5 postmix en la semana mencionada para que se pueda abastecer solo esa presentación.

En el mes que se obtuvo menor venta fue Octubre en donde se necesitaron 2 postmix durante cada semana para abastecer esta cantidad de presentación ya que se vendieron tan solo 100 unidades en esta presentación lo que equivale a 37.5 litros.

(Diario El Comercio, 2014): Aunque hay una tendencia hacia las bebidas con valor agregado, es sabido que los peruanos mantenemos una predilección por las bebidas gaseosas, categoría que tiene el 60% del mercado de bebidas. Lizandra Freitas, directora de Marketing de Coca Cola, cuenta que tenemos un consumo per cápita de **35 litros al año**. "**El 25% de este consumo es de Coca Cola**", detalla. Es así que, en promedio, cada peruano ingiere unos 8,7 litros de Coca Cola por año.

Las bebidas Coca Cola son los que ocupan el primer lugar en la mente de consumidores, esto se debe, a que, toda publicidad incluso en los carteles del menú que muestra Pizza Hut todos su combos salen acompañados de bebidas Coca Cola, es una forma de inculcar el cliente que es preferible y más agradable comprar un productos de Pizza Hut acompañado con este sabor de bebida, además que la marca coca cola es una de las más comerciales en el mercado.

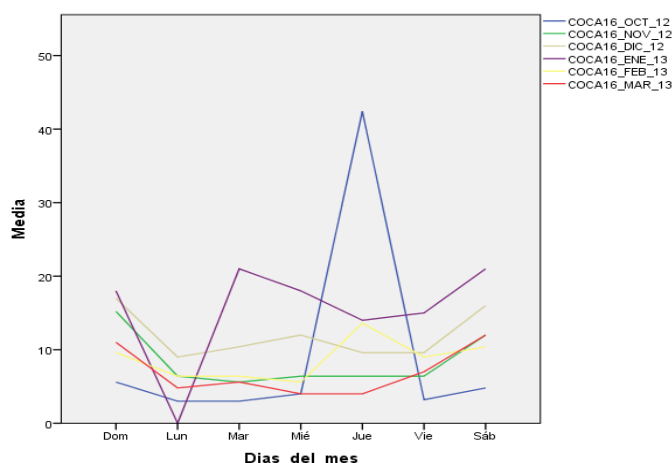


Figura 26- Días de Venta de Coca Cola 16”

Octubre 2012 – Marzo 2013

Fuente: Elaboración Propia

Las bebidas de 16 onzas o bebidas medianas tienen una menor rotación, observamos que el sabor Coca Cola en este tamaño solo alcanzo una venta aproximada de 45 Unidades el día jueves en el mes de octubre, ya que, durante este mes hubo un concurso de agranda bebidas dentro de la tienda, dicho concurso era válido para los días jueves, por ser el día de menor venta de la semana, aprovechando dicho concurso para el aumento de las ventas.

Se utiliza aproximadamente 2 postmix para poder abastecer esta medida de presentación, ya que equivalen las 45 unidades a 23 litros aproximadamente.

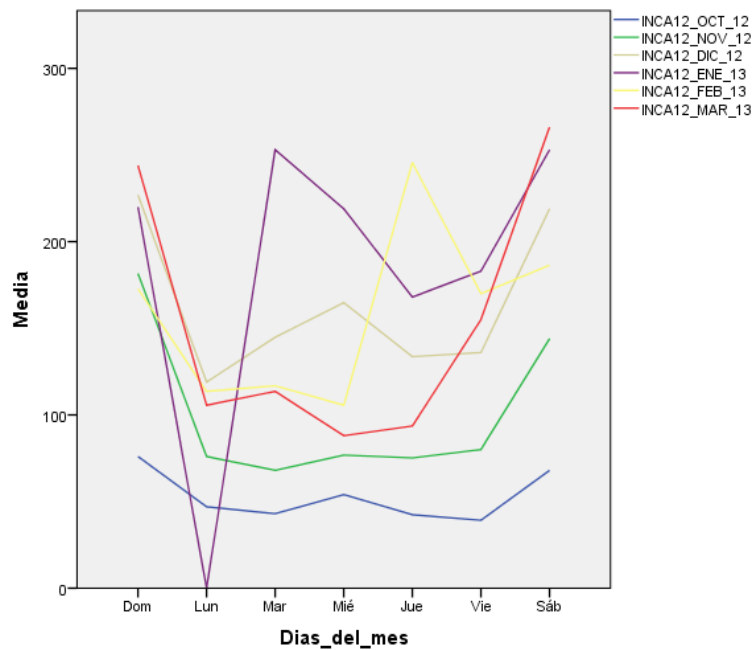


Figura 27- Días de venta de Inca Kola 12”

Octubre 2012 – Marzo 2013

Fuente: Elaboración Propia

(RETAIL, 2014), nos dice:

Este año las cosas parecen estar mejorando para la marca. Así, Quiñones señala que gracias a una nueva campaña enfocada en jóvenes, lograron que Inca Kola tuviera una participación del 29%, esto es, 1,5 puntos porcentuales más que en el 2012.

Los pedidos de bebidas se abastecen una vez que se termina el contenedor, en el caso de:

- InkaKola: piden 1 postmix cada 1 a 2 días

En la venta de bebidas Inca Kola podemos presentar que el tamaño regular tienen un movimiento en las ventas similar a las de Coca Cola regulares, sin embargo los martes solo alcanza un promedio de 270 Unidades vendidas, como se dijo en el gráfico 17, es por dos razones principales, una la publicidad de las pizzas junto a las bebidas Coca cola y otra por ser la marca más reconocida a nivel mundial.

De las 270 unidades vendidas en esta presentación equivalen a un promedio de 101 litros de esta gaseosa, si se sabe que cada postmix equivale a 19 litros, se utilizara un promedio de 4 a 5 postmix durante el mes con mayor venta de esta presentación.

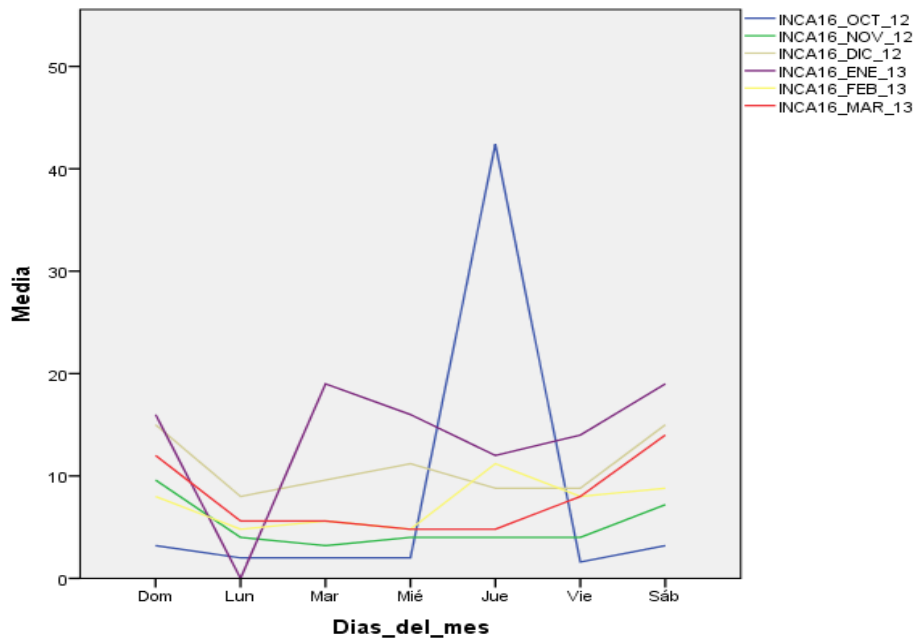


Figura 28– Días de venta de Inca kola 16”

Octubre 2012 – Marzo 2013

Fuente: Elaboración Propia

Como se manifiesta en los gráficos, la participación de las gaseosas (Inca Kola y Coca Cola) tienen un comportamiento semejante originando así una similar comparación entre sus gráficos; esto se debe a que ambos sabores son los preferidos por arte de los clientes ya que ambas marcas son líderes en el mercado nacional e internacional.

El comportamiento de esta presentación, es similar a Coca Cola 16”, los días jueves tienen una venta de promedio de 45 unidades en esta presentación, se utilizaron un promedio de 25 litros lo cual significa que al mes se necesitara un promedio de 2 postmix para esta presentación.

Cabe resaltar que estas aproximaciones que se han dado en la descripción de gráficos varían de acuerdo a las ventas que la tienda presenta, sin embargo en este estudio ya se tiene en cuenta que días son los de mayor venta y cuanto se necesitara al mes por cada producto que pizza hut presenta en su menú.

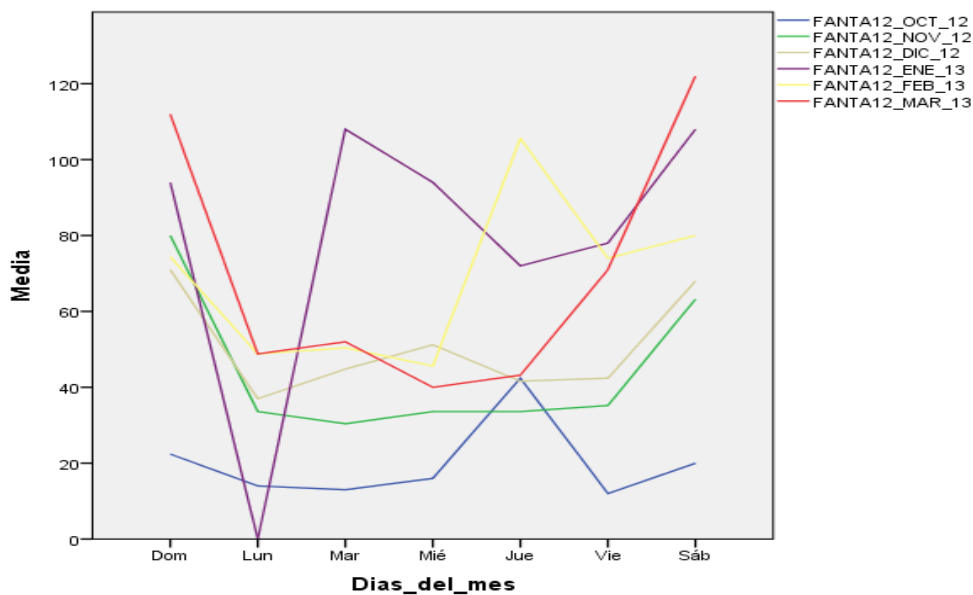


Figura 29- Días de venta de Fanta 12”

Octubre 2012 – Marzo 2013

Fuente: Elaboración Propia

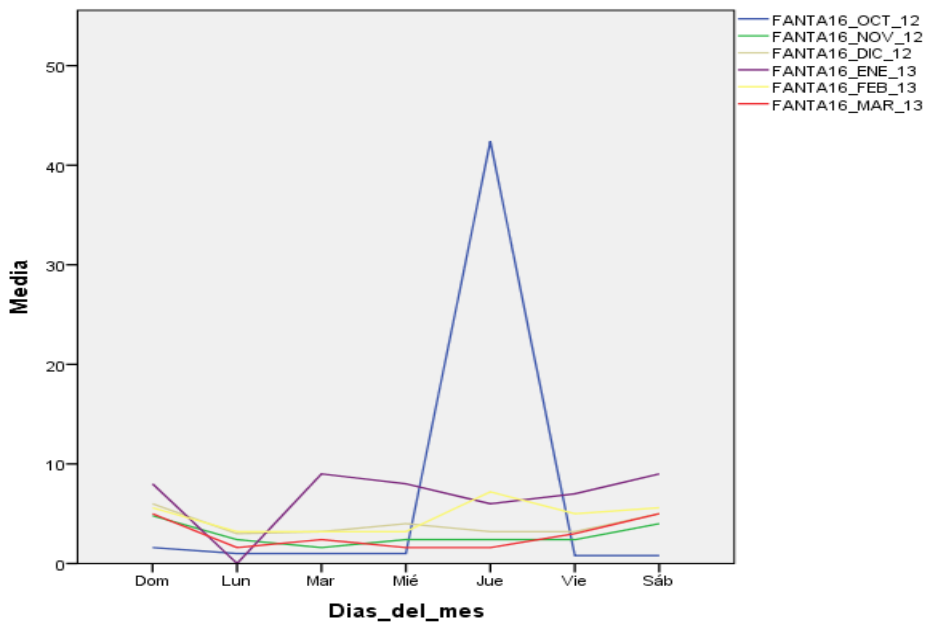


Figura 30- Días de venta de Fanta 16”
Octubre 2012 – Marzo 2013

Fuente: Elaboración Propia

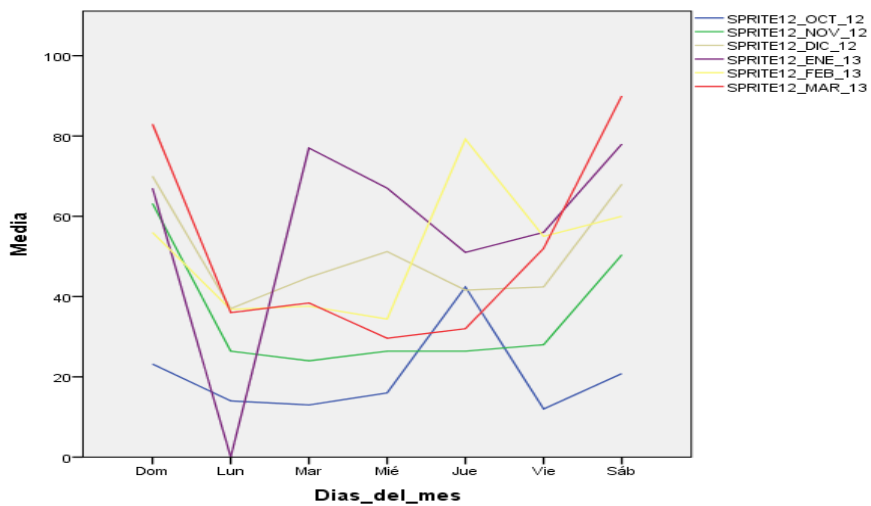


Figura 31- Días de venta de Sprite 12”
Octubre 2012 – Marzo 2013

Fuente: Elaboración Propia

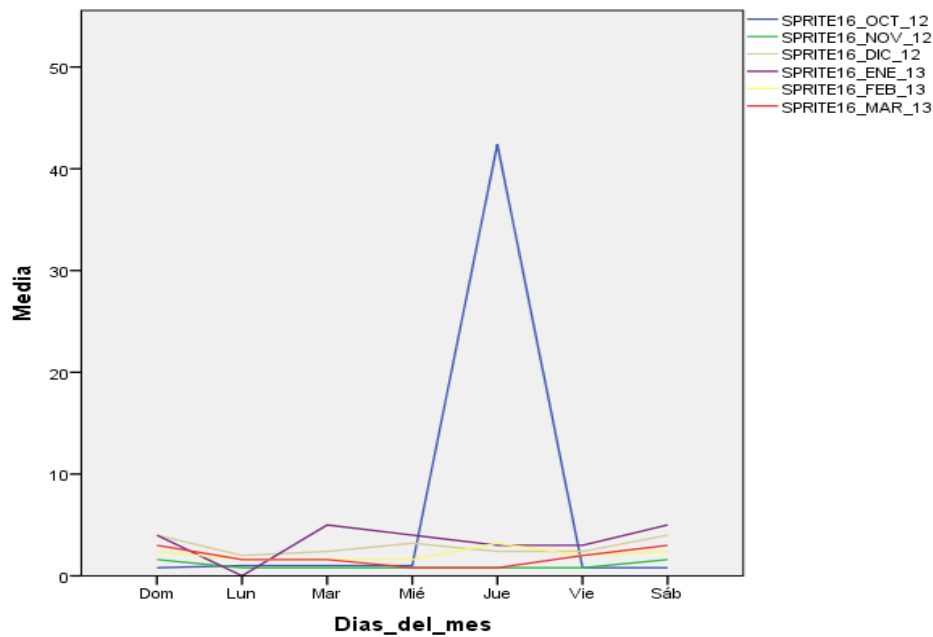


Figura 32– Días de venta de Sprite 16”
Octubre 2012 – Marzo 2013

Fuente: Elaboración Propia

Las bebidas Fanta y Sprite son las menos vendidas en PH30, ya que son menos comerciales, además no tiene mucha publicidad en el mercado, sin embargo también detectamos que su participación es menor los días martes y que los días jueves del mes de Octubre aumentan las del tamaño mediano por el concurso instaurado en el counter para que las chicas promocionen el agrande bebidas.

A diferencia de las dos gaseosas con mayor presentación, estos sabores también tienen la misma presentación:

- 1 postmix = 19 litros

Los pedidos de bebidas se abastecen una vez que se termina el contenedor, en el caso de:

- Fanta: piden 1 postmix cada 7 días
- Sprite: piden 1 postmix cada 7 días

En el caso de Sprite y Fanta de 12”, las ventas corresponden a 75 y 100 unidades vendidas respectivamente esto quiere decir que los litros que oscilan corresponden a 29 litros y 50 litros respectivamente por estos dos sabores de gaseosa esto quiere decir que al mes 3 postmix como máximo para poder abastecer esta presentación de gaseosas, la cual se abastece cada semana a mas, en algunos casos se comete el error de pedir para mantener en reserva estos sabores, originando así la pérdida de esta compra.

En el caso de Sprite y Fanta de 16” sus presentación, tienen el mismo comportamiento pues el día jueves de los meses estudiados son los días con mayor venta de estas dos presentaciones oscilando entre 45 unidades vendidas lo cual implica a 25 litros utilizados cada una semana a mas utilizando así 2 postmix al mes.

5.2 Análisis del control de mermas de Pizzas Hut Chiclayo

5.2.1 Diagnóstico

Hasta el momento se encontró en los procesos lo siguiente:

- El problema se genera desde el pedido que presenta Pizza Hut Lima, pues no hay control eficiente de los productos comprados
- Los insumos empeoran por el mal transporte que el agente logístico presenta, en este caso Ransa ya que no presenta la atención debida ante los productos solicitados.
- No existe control de inventarios ni manejo de almacén, al mismo tiempo no hay personal específico que se encargue de estas funciones
- El exceso de preparación de productos como maza pan, lasagnas, o las mismas pizzas en sí, pasan el tiempo de vida limite son considerados desechos
- El sistema actual MICROS, es manejado directamente desde Lima en donde las provincias se encargan de mantener la venta al día y así pronosticar cuanto de insumos se necesitara.

Estos son uno de los tantos problemas que debido a una mala organización está ocurriendo en una de las empresas más grandes a nivel nacional.

Como se aprecia en la figura 17, el control de desecho es ineficiente, sobre todo en los meses altos como diciembre y enero, esto se debe por varias razones, entre ellas que los encargados de tienda no desechan en el sistema lo que realmente se pierde en el día, existe un mal control de los insumos y unas proyecciones ineficiente de venta en dichos meses, llegando a obtener un desecho elevado en los 6 meses de estudio, este control de desecho es posible de controlar, siempre y cuando exista un compromiso en todos los responsables, ya se detectó cuáles son los puntos de quiebre y cuáles son los productos que tienen una mayor venta en dicha empresa, por lo tanto es una gran ayuda en el momento de realizar los pedidos semanales, evitando así que los insumos se vayan o pérdidas por desecho incontrolable o por no saber en qué día el sabor de pizzas pastas o bebidas tienen una mayor rotación.

5.2.2 Identificación de la problemática

El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de dirección, de la cual obtiene ayuda a comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Debemos tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.

Tener el conocimiento de la situación actual de la empresa en cuanto a procesos que están establecidos y con los que cuenta la organización para el desarrollo de sus servicios es la base fundamental para tener el panorama y de esta manera permita realizar una propuesta que ayude a mejorar esta situación y que permita una disminución en merma y pérdidas, ser más competitivo en el mercado, tener el control de todas sus actividades y procedimientos, mejorar el ambiente de trabajo dentro de la organización, llevar un control de sus actividades así como dar seguimiento a la satisfacción de sus clientes y mejorar la relación con sus proveedores.

El diagnóstico pondrá de manifiesto todos aquellos procesos que intervienen en la calidad, determinando los parámetros claves sobre los que se tiene que actuar y los que se tiene que considerar en un futuro para así poder mejorar el Sistema de Gestión actual.

Este diagnóstico se ha aplicado a toda la organización, es decir, las herramientas utilizadas para el diagnóstico se aplican tanto al nivel gerencial como al nivel operativo.

5.2.3 Análisis de merma

En este punto se analizarán los tipos de paro que genera merma en el proceso productivo de la empresa.

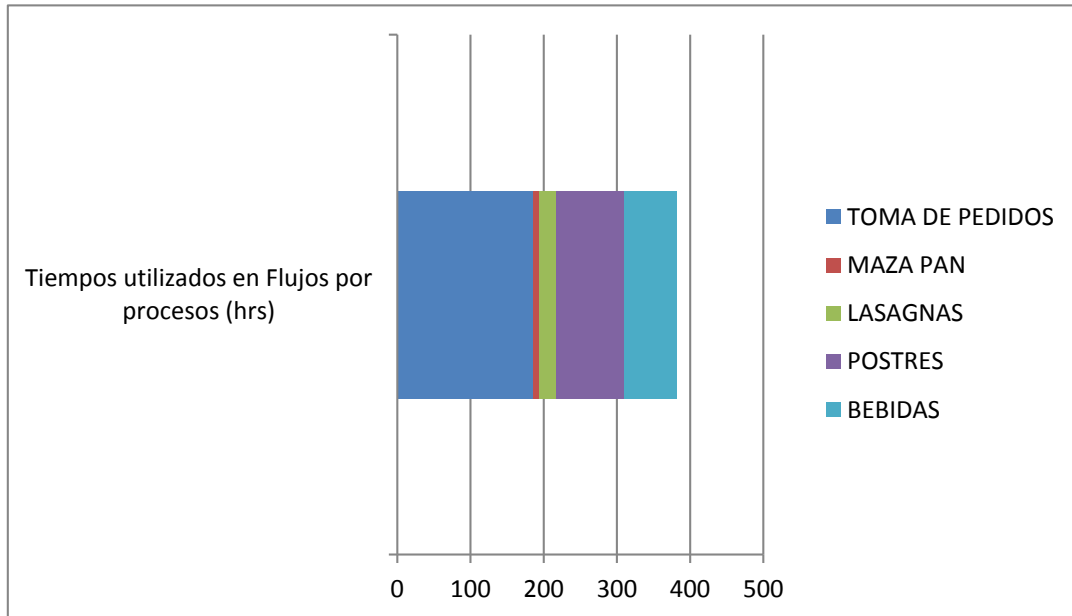


Figura 33- Valor del tiempo utilizado en los procesos de producción

Fuente: Datos de la Empresa

Como se indicó anteriormente, las horas utilizadas por procesos son las siguientes:

- Toma de pedidos:** se utiliza 185.5 horas lo que equivale a 7 días y medio lo que toma hacer todo el protocolo de pedidos.
- Masa Pan:** se utiliza 8 horas diarias para la elaboración de la masa pan y así mismo para obtener las tandas necesarias para cada pizza en este caso.
- Lasagnas:** demora 24 horas lo que equivale a 1 día
- Postres:** se obtuvo el resultado de 92 horas, aquí se incluye el tiempo de pedido de los productos ya que cabe resaltar se pide directamente al proveedor el producto terminado. Esto equivale a un total de 3 días.
- Bebidas:** las horas utilizadas son de 72 equivalentes a 3 días, al igual que los postres se pide directamente a los fabricantes.

Estos son tiempos utilizados en un día de producción promedio, ya que no existe parámetro determinado por la tienda para el tiempo utilizado para cada proceso sin embargo los colaboradores manejan su tiempo de acuerdo al tiempo de vida de cada producto.

Como se observa en el gráfico anterior, se tiene un total de 381 horas en donde se distribuye en paros necesarios y tiempo de producción, este es un factor considerable para generar merma, porque la producción que se prepara, no es igual a la cantidad que se produce.

Cabe mencionar que al haber un paro en cualquier línea de producción por pequeño que sea, por la naturaleza del producto por su consistencia origina merma considerable que el producto que se prepara en el área de producción (cocina) no es igual al que sale como producto terminado, ya que cada arranque de línea o proceso, tiene una merma en material de empaque y producto terminado, porque al iniciar el arranque el producto siempre sale sin la consistencia necesaria para ser presentado y se tiene que desechar para su reposo (un paro representa un factor de merma).

Generalmente la pérdida de los productos se debe a que no sale con la presentación necesaria, es decir salen pizzas quemadas, o en algunos casos escasa presentación de insumos; cualquier producto que tiene estas presentaciones tiene que desecharse.

Los diferentes paros existentes significan:

- Quiebras: cualquier paro mayor de 10 minutos que no sea planeado
- Ajustes de arranque: cuando la maquina inicia su producción o reinicia; esto se debe a que últimamente la reparación de las maquinas son constantes ya que tienen una antigüedad de 5 años.
- Cambio de formato: cuando se hace cambio de piezas a la máquina , para poder cambiar de presentación
- Planeados: cualquier paro que se planea (comida, capacitaciones, tiempo de producción)
- Velocidad: cualquier paro ocasionado por la velocidad de la maquina
- Defectos: cualquier paro por defecto de fabricación
- Deficiencias administrativas: relacionados a la administración de la producción
- Diferencias operacionales: cualquier paro ocasionado por una mala operación.
- Mediciones y ajustes: pruebas de producción, mantenimiento, calidad o desarrollo; esto generalmente ocurre cuando el SER llega a tienda en cualquier momento.

Como se indicó la tabla 9, el mayor porcentaje de mermas se manifestó en los meses de Diciembre y Enero con un equivalente de 3.58% y 31.15% respectivamente lo cual supera a las proyecciones que Gerencia Lima había obtenido para los meses de venta.

5.2.4 Diagrama Causa – Efecto de la Merma

De acuerdo a los resultados obtenidos y las distintas manifestaciones que indico el G.G. los factores que originan merma en una empresa de comida rápida son los siguientes:

- Merma por paro ya sea imprevisto, planeado o de ocasión
- Merma de atributos de calidad (cuando el producto no tiene la calidad requerida, atributos, peso, formado, este se tiene que sacar automáticamente de la línea de producción originando así merma
- Merma por maquinaria: fuga del producto, descomposición, etc. Generando así mantenimiento correctivo o preventivo
- Merma por operación: falla en el proceso de preparación o empaque en casos extremos, falla del operador, producto a lo largo del sistema, purga excesiva, negligencia.
- Merma por un clima organizacional: cuando el trabajador no está conforme cae en un ambiente negativo y provoca eficiencia en la operación (ausentismos, flojera, bajo compromiso).
- Merma por planeación: falta de planeación provoca paros y al realizarlos es necesario realizar actividades que casan retrasos y pérdidas en la producción.
- Merma por material del empaque: cuando el material es defectuoso.

Con el diagrama de Ishikawa se obtiene datos concretos de donde existen los factores que originan la merma como se muestra en la figura 34, que resumen todo lo mencionado anteriormente.

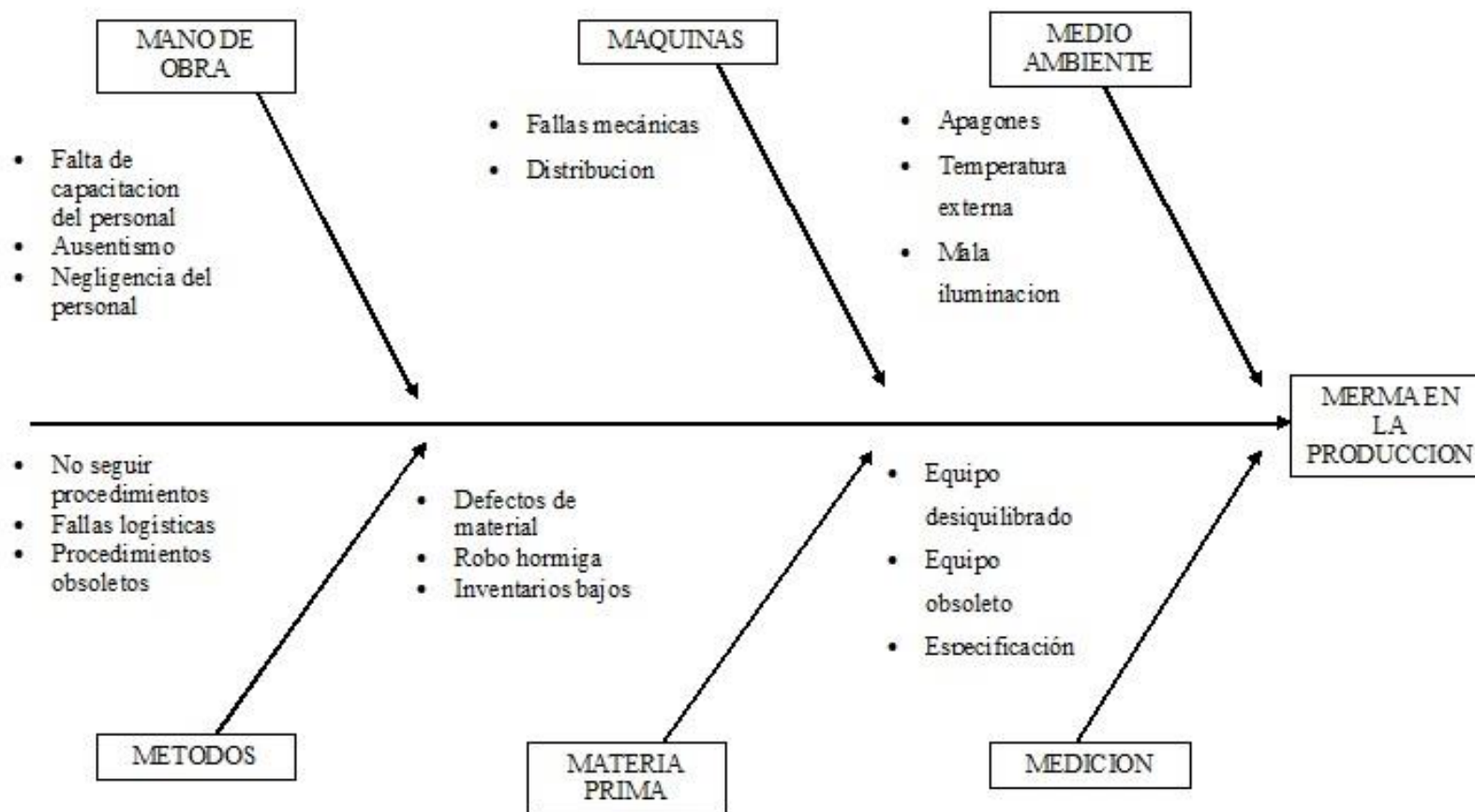


Figura 34- Causa / Efecto de merma en la producción

Fuente: Elaboración Propia

VI. PROPUESTA

En el capítulo VI mediante la aplicación de herramientas de control estadístico, así como diagramas de flujos o de Ishikawa se identificaron los principales factores que originan la merma en la elaboración de los productos Pizza Hut

En este capítulo se planteará la propuesta de mejora que permitirá disminuir el problema.

La propuesta está encaminada en la a mejorar el proceso de elaboración de los productos Pizza Hut evitando que los insumos se pierdan de manera continua.

a. Almacén

Como se refleja en la Fig. n° 2 la iniciación de las pérdidas empiezan desde el proceso logístico; pues se explicó anteriormente, las pérdidas empiezan desde el transporte de los insumos, lamentablemente estos insumos generan pérdidas para la tienda ya que reciben toda la mercadería empaquetada sin que los encargados de tienda revisen pedido por pedido.

Aquí entran a tallar los insumos que provienen tanto del extranjero como los que se distribuyen nacionalmente, estos son:

Tabla 12. Cantidad de insumos utilizados por pedido

Insumos	Cantidad mínima de pedido
+Pepperoni	3 cajas x semana
+Jamón	3 cajas x semana
+Carne Res	3 cajas x semana
+Pimiento Verde	3 cajas x semana
+Mozarella	3 cajas x semana
+Pina	3 cajas x semana
+Tocino	3 cajas x semana
+Salc. Alemana	3 cajas x semana
+Aceituna	3 cajas x semana
+Champignon	3 cajas x semana
+Carne Cerdo	3 cajas x semana

Fuente: Datos de la Empresa

Ante esto, la propuesta que se ofrece en la presente investigación empieza desde el cuidado que la tienda debe mantener en sus establecimientos, sobre todo con el personal encargado, como ya se manifestó en la tienda no cuentan con una persona que se encargue específicamente con el manejo y cuidado del CONTROL DE INVENTARIOS y por ende del ALMACENAMIENTO de la materia prima, es por ello que:

- Se debe contratar una persona de tiempo completo, el cual cumpla con las funciones de ALMACENERO, este puede ser uno de los colaboradores que trabaja FULL TIME en tienda, antes de contratarlo se debe pedir específicamente que cuente con conocimientos en control de inventarios y que tenga al menos 2 años de experiencia en este rubro permitiéndole así estar al tanto de lo que la tienda busca; caso contrario no acepte la tienda en contratar nuevo personal se deberá reclutar una persona de su grupo de colaboradores que tenga el horario de 8 horas completas en el día y capacitarlo internamente sobre el control que debe tener en la tienda.

Una vez seleccionado el personal encargado, se deben especificar sus labores; es por ello que se manifiesta a continuación el siguiente MOF (manual de operaciones y funciones) que el personal encargado debe de cumplir:

MANUAL DE OPERACIONES Y FUNCIONES

JEFE DE ALMACÉN

FUNCIÓN GENÉRICA

Verificar y controlar las existencias del almacén en general de la empresa, supervisar de que se mantenga un stock mínimo para el buen abastecimiento del Pizza Hut Chiclayo; despachos de productos, verificando siempre las guías de los proveedores.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Recepcionar, controlar y custodiar los productos; clasificarlos y registrarlos en las tarjetas de control visible (kardex). Antes de recepcionar la mercadería la factura deberá contar con el V°B° de Gerencia
2. Verificar y mantener siempre limpio el almacén
3. Recibir mercadería y colocarla en el lugar que le corresponde, según su clasificación.
4. Supervisar y mantener el almacén ordenado buscando siempre espacios libres para la mercadería ingresante.
5. Llevar un control de todos los documentos contables que ingresan por almacén (facturas, guías, notas de crédito, etc.); de preferencia en un cuaderno especificando fecha, número de documento y proveedor, pudiendo dejar un campo para la firma de la(s) encargadas(s) de sistemas en el momento de su entrega.
6. Es responsable de los documentos “Devolución de Productos” los cuales deberán llenarse y archivarse correctamente.
7. Verificar la correcta cantidad y calidad del producto enviado por el proveedor.
8. Supervisa y lleva el control de la ubicación y fecha de vencimiento de los productos para la devolución oportuna al proveedor e inmediata reposición.

9. En el caso de los productos vencidos o deteriorados que no repone el proveedor, registrarlos y comunicarlo semanalmente y por escrito a la Gerencia.
10. Supervisar y mantener en todo momento un stock mínimo a fin de que no surjan imprevistos.
11. Comunicar a la gerencia cuando algún producto se encuentre en stock CERO o por debajo de lo solicitado.
12. Realizar el inventario físico de las existencias, mínimo dos veces a la semana.
13. Verificar que el almacén esté siempre cerrado.
14. Tiene la potestad (bajo su responsabilidad y riesgo) de permitir el ingreso de algún(os) trabajador(es) para ayudarlo en el despacho de mercadería pero exigiendo siempre que se respeten las normas de buena conducta y las de la empresa.
15. Comunicar inmediatamente a gerencia si se descubre a algún trabajador(es) consumiendo o hurtando algún producto.
16. Verificar que la mercadería ingrese siempre en buen estado.
17. Así mismo, verificar que la mercadería ingrese con una fecha de vencimiento prudente para que salga a la venta.

b. Pizzas y pastas

Como se pudo identificar las pizzas que se vendieron con mayor frecuencia en el periodo de estudio fueron las Pizzas Personales Americanas ya que contaron con una participación del 50% en los meses de mayor venta.

Como se sabe para la elaboración de pizzas se necesita:

Tabla 13. Ingredientes utilizados por Pizza Americana

Pizza Americana
+Mozarella
+Jamon
Masa pan

Fuente: Datos de la Empresa

Tabla 14. Ingredientes utilizados por Pizza Hawaiana

Pizza Hawaiana
+Mozarella
+Jamon
+Pina
+Salc.Alemana
Masa pan

Fuente: Datos de la Empresa

Tabla 15. Ingredientes utilizados por Pizza Suprema

Pizza Suprema
+Pepperoni
+Jamon
+Carne Res
+Pimiento Verde
+Mozarella
+Tocino
+Salc.Alemana
+Aceituna
+Champignon
+Carne Cerdo
Masa pan

Fuente: Datos de la Empresa

Para recordar cómo se mencionó anteriormente se utiliza para cada pizza lo siguiente:

- 1 tanda de pizzas personales es igual a 110 moldes de pizzas para preparar
- 1 tanda de pizzas medianas es igual a 64 moldes de pizzas para preparar
- 1 tanda de pizzas grandes es igual a 32 moldes de pizzas para preparar
- 1 tanda de pizzas familiares es igual a 25 moldes de pizzas para preparar

Por consiguiente se sabe que los días de mayor venta son los días jueves, sábado y domingo en donde los fines de semana son más predecibles, es decir las ventas presentan la misma cantidad de salida de productos terminados.

Se identificó que los patrones de venta son: el tamaño, el sabor, de cada una de las pizzas lo cual le permite a los clientes tener mucho más elección con forme a lo presentado.

Con estas respuestas se puede controlar lo siguiente:

- **Insumos:** en el caso de los insumos tanto en su elección como en la llegada se puede tener mucho más control en su presentación pues les facilitara a los colaboradores tener más cuidado con los insumos a utilizar. Al mismo tiempo con la persona encargada de almacén se puede tener mayor control con los insumos utilizados ya que no se tomaran con fácil acceso pues tendrán que responder ante un KARDEX que el encargado deberá sustentar todos los días a gerencia.
- **Resultado:** con este punto nos referimos a las cantidades de pizzas que se producen día a día pues como se sabe en el conteo de tandas se maneja al día cantidades promedio para la producción de estas pizzas sin embargo como se manifestó en los gráficos anteriormente la pizza que más entrada tiene son “americanas personales” es por ello que ante gran demanda, la producción de tandas para este tamaño serian el doble para poder abastecer la demanda y así no excederse más de lo solicitado; en cambio para pizzas grandes el control de tandas se puede manejar con el mismo número diario que se viene produciendo ya que su participación no es tan elevada como las personales. Actualmente la producción es de 2 tandas diarias.

Por otro lado para las pizzas familiares también se tiene que duplicar y sobre todo cuando hay combos o promociones en donde este tipo de tamaño se encuentre involucrado; la

producción diaria de familiares es de 2 tandas diarias y si hubiera mayor demanda los colaboradores empiezan con la elaboración ocupando así tiempo y dinero; es por ello que para su producción es recomendable 3 a 4 tandas diarias lo cual les permitirá tener controlada la situación en caso de combos o promociones o simplemente días de feriado o fines de semana en donde la venta incrementa de manera sustancial.

c. Postres y bebidas

Los productos como las bebidas, son un factor importante y más fácil de controlar al igual que los postres; cómo es posible observar en la figura 24, a las bebidas tienen una rotación mayor en los meses de noviembre, diciembre y enero por ser meses festivos y vacacionales. Es necesario analizar los consumos para evitar pedir postmix de más que ocupen espacio y sobre todo que se vengzan antes de ser vendidos, obteniendo enormes pérdidas de dinero, ya que un postmix de 19 litros equivale a un promedio de S/. 150.00.

Con respecto a los postres es posible decir que no son productos que tengan mucha preferencia por los clientes, por lo tanto es necesario que se pidan con suma cautela, por ser productos potencialmente peligrosos si estos no se conservan en lugares de almacenamiento adecuados.

Como se aprecia en la figura 35, en el anexo 1, los postres son vendidos mayormente en el mes de febrero, alcanzando un promedio de 500 unidades al mes, es decir aproximadamente 25 cajas en el mes de febrero, los demás meses necesitan un análisis minucioso para pedir lo necesario, sin desperdiciar ni un solo insumo.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este cuarto capítulo se dará a conocer las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de llegar a conocer la empresa donde se ha desarrollado la tesis y junto con esto el análisis que se ha realizado con respecto a los diversos problemas que tiene la planta. Se espera que de acuerdo a los problemas identificados en el capítulo 2 y las propuestas dadas en el capítulo 3, se halla encontrado la mejor propuesta de mejora continua, la cual reducirá en mayor parte la merma aumentando la productividad y competitividad de la empresa.

La empresa no tiene un control adecuado para realizar los pedidos, esto se puede reflejar desde los pedidos que realiza la misma área de logística hasta los pedidos semanales que realiza la tienda de PH30.

Ante ellos es necesario analizar minuciosamente todos los consumos tanto teóricos como reales, identificado de esta forma los hábitos de consumo y de qué forma se mueven los insumos, evitando así un sobre stock de los mismo o incluso una falta de productos para la fabricación de los alimentos, ya que si bien es cierto es necesario contar con un control adecuado pero no podemos quedarnos sin productos y privar así a los clientes de adquirir el producto que solicitan.

Los productos o insumos que repercuten con mayor fuerza en la venta de la empresa son las pizzas personas americanas, pizza roll y gaseosa Coca cola, por tal motivo es indispensable poner mayor énfasis en la producción y pedido de insumos del resto de sabores, ya que, si no se tiene un mejor control de los mismo a la larga se volverán pérdidas irre recuperables para la organización, al no controlar estos insumos que rotan menos en los almacenes por ser poca su rotación y tener un costo más elevado afecta de forma directa al Foodcost, sin embargo ya se sabe que las pizzas americanas rolles y gaseosa coca cola serán menos probables de vencer o de tener un sobre stock, por ser un producto con rotación elevada, además que los ingredientes utilizados en estos productos tienen un costo menor.

En la tienda no se cuenta con personal adecuado o capacitado para recepcionar los productos que ingresan de Ransa, por lo tanto es indispensable que capaciten a una persona adecuada, además que, se debe facilitar cursos a todos los miembros de equipo que laboran en la empresa para que tengan un conocimiento general, de cómo observar las fechas de vencimiento de los productos o cuanto es lo que contiene cada empaque evitando así que se desconozca la información.

No existe un control gerencial de los procesos oportunos y necesarios, ante ellos deben de respetarse los recorridos gerenciales continuos, sobre todo en horas punta, de 1:00 – 3:00 pm y de 7:00 a 9:00pm, controlando que se cumplan los procedimientos de preparación de los alimentos, evitando que existan mermas innecesarias por parte de los miembros de equipo, apuntando todo desecho para llevar un mejor control de estas mermas.

Los insumos que ofrece PH30 son de excelente calidad, además de tener todos sus productos en fecha de vencimiento aceptable, sin embargo esta falta de control hace que tenga mucho desecho, estos es también por una falta de conocimiento en lo que respecta rotación de los productos, como se dijo líneas arriba estos solo se corregirá cuando se proceda a dar un curso general de fechas de vencimiento y rotación de los insumos, además al tener un personal más capacitado permitirá que todos corran al mismo ritmo con los mismo conocimientos, evitando así que los trabajadores se cansen o que otros realicen más trabajo que el resto. Esto permitirá que la empresa no tenga que contratar a nuevos colaboradores por la constante rotación, evitando gastar así en horas de entrenamiento adicional.

PH30 es una de las tiendas de la zona norte con más ventas, por lo tanto es indispensable que se controlen todos los procesos para llegar a ser reconocida como tienda del año, ya que el equipo que tienen es muy bueno, pero necesitan un poco más de perseverancia y dedicación con relación a los procedimientos y control de los mismos.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] E. Amoros, «Comportamiento del Consumidor: Una visión del Norte del Perú,» USAT, Chiclayo, 2006.
- [2] D. Avila, «Derecho, Economía y Ciencias Sociales,» Universidad Autónoma de Coahuila, México, 2013.
- [3] C. C L., «Posicionamiento de Fastfood en Chiclayo - Perú a través de un análisis de correspondencias. FUMEN,» Revista de Investigación, pp. 40-54, Chiclayo, 2007.
- [4] A.Chicama, «Análisis del perfil del consumidor del patio de comidas del Centro Comercial Real Plaza Chiclayo,» USAT, Chiclayo, 2008.
- [5] D. E. Comercio, «Diario el Comercio,» pp. 3-4, Perú, Abril 2014.
- [6] D. E. Comercio, «Diario el Comercio,» pp. 8, Perú, 2014.
- [7] L. Mascaró, «Gastos de Responsabilidad Social y Empresarial,» Universidad Nacional del Callao, Perú, 2011.
- [8] V. Meléndez, «La Inversión Privada en Lambayeque y sus Tendencias, Cámara de Comercio, » Chiclayo, 2013.
- [9] L. Moro, «Los Consumidores del Siglo XXI, » ESIC EDITORIAL, Madrid, 2003.
- [10] J. Paredes, «El Perú Alberga más de 550 locales de comida rápida, » Diario el Comercio, pp. 6, Perú, 2013
- [11] K. Phillip, «Mercadotecnia,» Edición Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 1995
- [12] F. Ques, «Merzas y Desmedros - Criterios Contables y Tributarios, » Actualidad Empresarial, pp.16, 2010.
- [13] B. R & P.J, «Comportamiento del Consumidor, » México: Ediciones Thomson, 2002.
- [14] P. RETAIL, «Inca Kola, busca captar el mercado de gaseosas del Perú, » Perú RETAIL, Perú, 2014.

- [15] L. Schiffman, Comportamiento del Consumidor, Madrid: Editorial Pearson Educación, 2005.
- [16] L. Vargas, Factores que Influyen en el Comportamiento del Consumidor, Diario el Comercio, pp.9 -10, Perú, 2013
- [17] P. RETAIL, «Cadena de Comida rápida más grande del mundo, » Perú RETAIL, Perú, 2013.

IX. ANEXOS

ANEXO N° 01:

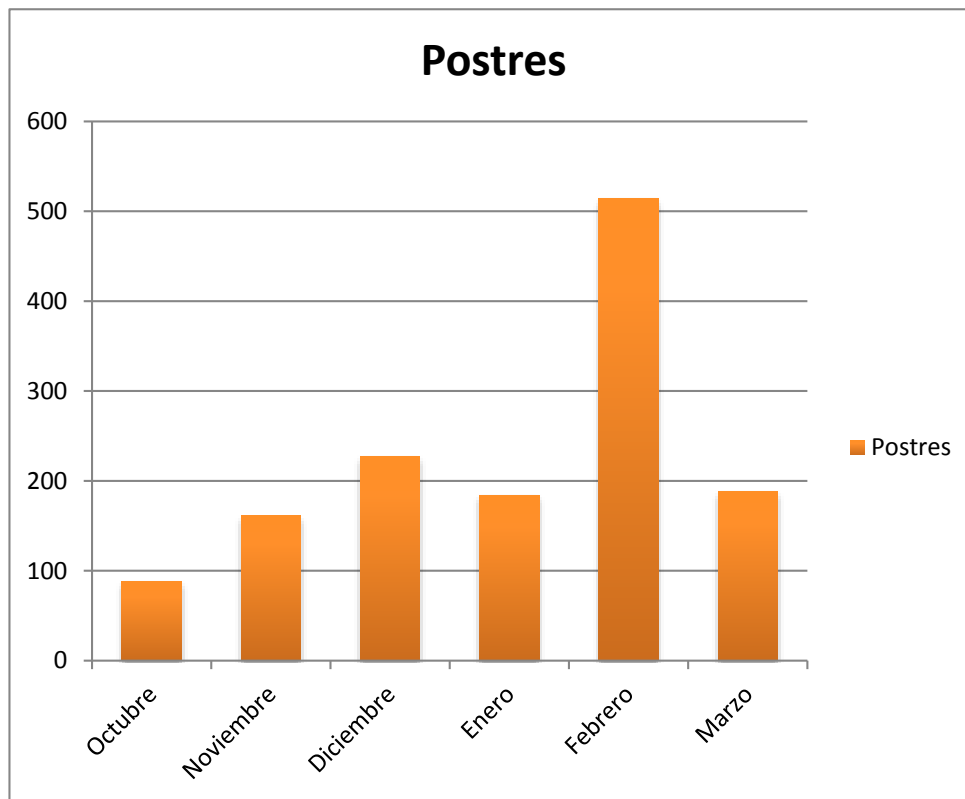


Figura 35- Venta en Unidades de Postres

Octubre 2012 – Marzo 2013

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO N° 02:

Entrevista realizada al Gerente General de la tienda Pizza Hut Chiclayo

Nombre: Angélica Guerrero

Cargo: Gerente General

Buenos días Sra. Angélica la presente encuesta es para poder identificar datos relevantes que sirvan a nuestra investigación de Tesis, la que se titula.

“PROPUESTA DE REDUCCIÓN DE MERMAS BASADA EN LOS PATRONES DE VENTA DE PRODUCTOS DE PIZZA HUT (PASTAS, PIZZAS Y BEBIDAS) PERIDO OCTUBRE 2012 – MARZO 2013, CHICLAYO”

Antes que nada agradecemos su gentil colaboración

1. ¿Hace que tiempo viene Ud. como Gerente General de la empresa?

A: Muchas gracias por confiar en una empresa sólida en el mercado, sé que esta investigación será de mucha ayuda para resultados favorables; pues les comento vengo trabajando hace ya dos años como Gerente de PH 30.

2. ¿Cuántas personas tiene a cargo y cuáles son sus funciones?

Actualmente cuento con:

Tres asistentes administrativos, que nos repartimos las tareas ya sea logísticos, administrativo en sí, control de los chicos, apoyo en tienda, 2 entrenadores que se encargan de manejar y enseñarles a los nuevos chicos las funciones y manejo de la tienda y por ultimo 15 personas repartidas en par time y full time las cuales atienden al público con el protocolo que la misma tienda nos indica.

3. Quien maneja los pedidos de insumos, gaseosas, postres?

El asistente de turno.

4. ¿Cómo suelen hacer los pedidos? Debe haber un protocolo para ello

¡Claro!, lima se encarga de revisar el programa el cual arroja el promedio de productos vendidos y por ende el promedio de insumos, nosotros hacemos el pedido nuevamente vía correo indicando lo que se necesita, este correo va directamente a lima en donde se encargan de contactarse con los distintos Proveedores.

5. ¿De qué se basa para hacer los pedidos correspondientes?

Desde octubre del 2012 nos cambiaron el sistema, este se llama MICROS el cual se basa en historial de ventas y saca proyecciones para ver más o menos cuanto es lo que se necesitara por insumo, hay veces en que nos suele faltar y volvemos a pedir o como también nos pueden sobrar

De esto ya se informó a lima pero confían mucho en su sistema

6. ¿De las personas mencionadas anteriormente, quienes se encargan de control de inventario y por ende del almacén?

Actualmente no hay persona designada, pues se maneja de acuerdo a horarios de los chicos en turno.

Por ejemplo los lunes se ha pedido a nuestro almacén Central Ransa para que nos abastezca de los insumos que ya necesitaremos en la semana; este pedido llegan los días martes y viernes, es ahí donde el personal que este de turno se encarga de la recepción de mercadería para luego almacenarlo.

7. ¿Hace que tiempo se viene trabajando con el Ransa?

Pizza Hut siempre ha trabajado con este almacén, al menos Chiclayo desde que inició sus actividades trabaja con ellos.

8. ¿Qué tan satisfecho esta con el trabajo de Ransa?

Se vienen suscitando ciertos problemas con el desembarque de los productos pues en un solo camión se trae3n los productos fríos, los congelados y los secos generando el desecho de algunos; esto ya se ha informado a lima; aun esperamos su respuesta.

9. Por último, ¿Lleva un control detallado de las mermas que presenta la empresa por día o mes?

Eso se refleja en el sistema, nosotros vaciamos información de ventas y lo calcula el sistema, solo debemos llegar a las proyecciones que oficina central nos indica

ANEXO N° 03:**Tabla 16. Cantidad de Pizzas Vendidas Octubre 2012 – Marzo 2013**

PIZZA PERSONAL	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
Pizzas Personales	1860	4232	5781	7712	7270	6819
Arma tu pareja (Personales)	167	424	0	2639	664	0
Combo Pollo	0	0	0	0	0	0
Combo Personal Express	973	2270	2573	1435	1263	1643
Combo Mixto Express	646	1330	1778	1341	1242	1117
TOTAL PIZZA PERSONAL	3646	8256	10132	13127	10439	9579

Fuente: Datos de la Empresa