

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo**

## **Caso Al Taglio**

**David Fernando Zambrano Miño  
Marcelo Sebastián Puga Andrade**

**Administración de Empresas de Hospitalidad**

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Lic. en Administración de Empresas de Hospitalidad

Quito, 23 de Abril de 2020

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo**

## **HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

**Caso Al Taglio**

**David Fernando Zambrano Miño**

**Marcelo Sebastián Puga Andrade**

**Nombre del profesor, Título académico**

**Fabrizio Noboa,  
Doctor en Dirección de Empresas**

Quito, 23 de Abril de 2020

## **DERECHOS DE AUTOR**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: David Fernando Zambrano Miño

Código: 00320637

Cédula de identidad: 1718866518

Lugar y fecha: Quito, Abril de 2020

## **DERECHOS DE AUTOR**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Marcelo Sebastián Puga Andrade

Código: 00134468

Cédula de identidad: 1713108965

Lugar y fecha: Quito, Abril de 2020

## **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

## **UNPUBLISHED DOCUMENT**

**Note:** The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

## RESUMEN

“Al Taglio” es un caso de estudio que ha sido desarrollado con el objetivo de generar un aprendizaje profundo sobre la industria de Hospitalidad y Gastronomía. El caso muestra la historia de un restaurante (pizzería) en Cumbayá desde sus inicios (2013), hasta el cierre del año 2019. En este caso se toman en cuenta aspectos fundamentales como: Identificación de conceptos gastronómicos, factores disruptivos de la innovación, análisis estratégico, identificación de set competitivo, decisiones a lo largo del tiempo en emprendimientos gastronómicos y análisis de operaciones del restaurante. El caso nos muestra una perspectiva general de varios factores que están presentes y determinan la trayectoria de las pequeñas empresas ecuatorianas, específicamente de pequeños restaurantes.

Palabras clave: Caso de estudio, hospitalidad, gastronomía, restaurantes, conceptos gastronómicos, innovación, pizza, análisis estratégico, manejo de restaurantes.

## ABSTRACT

“Al Taglio” is a study case that has been developed with the goal of creating critical thinking about hospitality and culinary arts industry. The case shows the story of a restaurant (pizzeria) in Cumbayá since its beginnings in 2013, until the end of 2019. The case encloses fundamental aspects, such as: Gastronomic concept identification, disruptive factors of innovation, strategic management, competitive set identification, decision making throughout time in a restaurant business and operations analysis. The case presents a general perspective of various factors that are present and determine the trajectory of small businesses in Ecuador, specifically in small restaurants.

Key words: Case study, hospitality industry, culinary arts, restaurants, restaurant concept, innovation, pizza, strategic analysis, restaurant management.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>AL TAGLIO.....</b>	<b>9</b>
MARCELO MUÑOZ.....	9
PRIMEROS EMPRENDIMIENTOS.....	10
NACIMIENTO DE AL TAGLIO.....	10
PRIMEROS AÑOS DE AL TAGLIO.....	11
CAMBIOS EN EL MODELO DE NEGOCIO.....	12
LAS OPERACIONES.....	14
<i>Aprovisionamiento de materia prima.....</i>	<i>14</i>
<i>Manejo de inventario:.....</i>	<i>14</i>
<i>Fabricación:.....</i>	<i>15</i>
<i>Atención en el local:.....</i>	<i>16</i>
<i>Marketing:.....</i>	<i>17</i>
<i>Competencia:.....</i>	<i>17</i>
<i>Ventas:.....</i>	<i>18</i>
<b>GUÍA DEL PROFESOR.....</b>	<b>19</b>
OBJETIVO DE APRENDIZAJE: .....	19
PREGUNTAS GUÍA PARA LA DISCUSIÓN DEL CASO:.....	19
MATERIAL COMPLEMENTARIO PARA EL PROFESOR.....	21
<i>Preguntas adicionales para la discusión del caso:.....</i>	<i>21</i>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>23</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>24</b>
<b>ANEXO 1 UBICACIÓN DEL PRIMER LOCAL DE AL TAGLIO.....</b>	<b>24</b>
<b>ANEXO 2 UBICACIÓN DEL NUEVO LOCAL DE AL TAGLIO .....</b>	<b>26</b>
<b>ANEXO 3 COMPETENCIA EN EL PARQUE DE CUMBAYÁ 2020.....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXO 4 CUADRO COMPARATIVO AL TAGLIO VS. FATTO A MANO .....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXO 5 COMPETENCIA DE AL TAGLIO EN CUMBAYÁ Y TUMBACO .....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXO 6 EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS (2016-2019) .....</b>	<b>32</b>
.....	32

## INTRODUCCIÓN

Este caso cuenta la historia de Marcelo Muñoz quien decide emprender en la industria de restaurantes con una pizzería en Cumbayá. Al Taglio comienza a operar en el año 2013 muy cerca a la Universidad San Francisco de Quito. Varios factores hacen que Marcelo decida cambiarse de local y ubicarse cerca del parque de Cumbayá lo que finalmente repercute la aparición de diferentes desafíos. El caso muestra el nacimiento de una idea de concepto de restaurante y su desarrollo a lo largo del tiempo, mostrando aspectos importantes sobre las operaciones del establecimiento, aparición de nuevos competidores, cambios en los generadores demanda, modificación de concepto, cambios en las fuerzas del mercado y varios aspectos más que dejan como conclusión un futuro incierto para la pizzería.

## AL TAGLIO

Marcelo Muñoz, propietario de la pizzeria Al Taglio, casi 7 años en el mercado, se hacía muchas preguntas con relación al comportamiento de sus ventas y de la competencia. En su búsqueda por dinamizar el negocio, analizaba varias opciones. Podía realizar promociones más llamativas, participar en las plataformas transaccionales tipo Glovo, UberEats o Rappi, ajustar los precios, realizar convenios con establecimientos cercanos o invertir en publicidad. Adicionalmente, consideraba que había llegado el momento de implementar algunas herramientas tradicionales en el negocio de alimentos y bebidas, como un sistema de facturación en inventarios o un rediseño de su cálculo de costos.

Mientras despachaba la última pizza jumbo del día, que bajo pedido del cliente estaba armada con 3 tipos de pizza diferente, se preguntaba por dónde debía comenzar.

### **Marcelo Muñoz**

Al terminar un trabajo de relación de dependencia de muchos años en una gran multinacional, Marcelo Muñoz se encontró en la necesidad de buscar ingresos propios. A pesar de su formación profesional como ingeniero civil, toda su carrera laboral la realizó en el área comercial llegando a ocupar el cargo más alto en dicha área. Al no encontrar un trabajo que estuviera dispuesto a recompensar en igualdad de condiciones económicas su salario anterior por el rol que desempeñaba, decide tomar la decisión de emprender en la industria de alimentos y bebidas.

## **Primeros emprendimientos**

En octubre de 2011, tras barajar algunas ideas, Marcelo decide dedicarse a la venta de salchichas alemanas. Esta idea nace debido a que en su juventud, realizó su maestría en Alemania donde este producto y modelo de negocio tenía mucha acogida. Se ubicó con un pequeño carro de hot-dogs en el Centro Comercial La Esquina, entre Corfú y Cyrano. En su carrito elaboraba el famoso Currywurst con la particularidad de acompañarlo con pan sin levadura elaborado por Cyrano. Sin embargo, la condición del centro comercial era ofrecerle dos meses de gracia y a partir del tercer mes, tendría que pagar un arriendo simbólico. En un día corriente de sus operaciones, un señor conversa con él y le ofrece un local pequeño (7 mts<sup>2</sup>) por un precio de arriendo razonable y una ubicación interesante (ver Anexo 1). Marcelo decide analizar la propuesta junto a su familia y decide dar un giro a su negocio.

## **Nacimiento de Al Taglio**

Su hijo mayor le sugiere cambiar su producto de salchichas alemanas de cerdo a pizza artesanal. Con la idea de que la pizza es un producto que se asemeja al pan (producto de primera necesidad, consumido a diario por el ecuatoriano promedio) y se puede consumir prácticamente todos los días. Marcelo analiza la idea de su hijo y decide implementarla.

Después de un breve estudio de mercado, realizado por él, decide comenzar las pruebas de la pizza. Necesitaba un producto que se adaptara al tipo de mercado de sus alrededores y al tránsito vehicular y peatonal de la época. En una nueva conversación con su hijo, discuten sobre su experiencia consumiendo pizza en Roma. Su hijo le comenta que la pizza en Roma la venden por pedazos o al corte y curiosamente en forma cuadrada. Adicionalmente, Ricardo compartía su vivienda universitaria en Alemania con un compañero italiano quien

amablemente les enseñó una receta familiar de la masa de pizza. En este instante es cuando Pizzería Al Taglio<sup>1</sup> nace finalmente.

### **Primeros años de Al Taglio**

Marcelo inicia sus operaciones en el nuevo local de 7 mts<sup>2</sup> con un horno, un refrigerador y una vitrina, situado en la avenida Pampite y Simón Valenzuela (**Anexo 1**). Marcelo decide hacer una inversión baja en la pizzería ya que no tenía experiencia en el negocio y quería probar cómo se desempeñaría Al Taglio. Tras hacer pruebas de su producto, decide empezar vendiendo 3 variedades de pizza: jamón, pepperoni y vegetariana; cada porción tenía un tamaño de 15cm x 11cm. En el año 2013, los estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito, solían estacionar sus autos en lo que hoy es la Plaza Yoo, por lo que el tránsito peatonal de estudiantes era alto durante todo el día. Lo que más llamaba la atención de los estudiantes era el olor que emitían los hornos de la pizzería, ya que Marcelo siempre tenía pizza lista y fresca para que los estudiantes puedan comprarla por porciones, haciendo honor a su concepto.

Los productos que ofrecía la pizzería eran combos para estudiantes y pizzas medianas, familiares y jumbo. Para Marcelo, el producto estrella eran los combos para estudiantes. En torno al año 2012, Al Taglio vendía aproximadamente 50 combos para estudiantes por día de lunes a viernes y algunas pizzas medianas, familiares y jumbo; con el tiempo se dio cuenta que sus principales clientes eran estudiantes y personas que vivían en las urbanizaciones de los alrededores y circulaban con frecuencia en la Avenida Pampite.

---

Al Taglio<sup>1</sup> del Italiano, al Corte

En el año 2013, el terreno donde los estudiantes estacionaban sus autos se cerró para iniciar con el proyecto Yoo de Uribe & Schwarzkopf. Adicionalmente, en el año 2013 se abrió el Centro Comercial Paseo San Francisco, donde los estudiantes encontrarían un cómodo parqueadero y un patio de comidas con mucha variedad. Marcelo pasó de vender 50 combos de estudiantes a solamente 7 por día. Debido a la compleja situación, decide tomar acción e idear una nueva estrategia para recuperar las ventas del negocio.

Marcelo guardaba una estrecha relación con los clientes que vivían en los alrededores de Al Taglio; gracias a ello, se puso en contacto con ellos y decidió ofrecerles un servicio de venta de pizza a domicilio. En el local, trabajaba solamente Marcelo y una empleada más; la disminución radical de clientes y ventas llevaron a Marcelo a realizar las entregas a domicilio personalmente en su auto. El servicio a domicilio tuvo buena acogida por los clientes, sin embargo, a partir del quinto pedido él se veía moralmente obligado a rechazar nuevas órdenes pues le hubiera tomado 1h30 completarlo. El sistema insostenible de entrega a domicilio se convirtió en un reto para Marcelo y un día, uno de sus mejores clientes le comenta que a él le gustaría que la pizzería abriese un local, donde los clientes pudiesen tener una comida sentados y disfrutar del producto que tanto le gusta de Al Taglio.

### **Cambios en el modelo de negocio**

En marzo del 2013, Marcelo decide cambiarse de local. analizar posibles ubicaciones para dinamizar el negocio, en una página web inmobiliaria encuentra una propuesta muy interesante: un local en construcción cerca al parque central de Cumbayá. Se contacta con el dueño del proyecto, muestra su interés y decide tomar el siguiente paso. Cierra su pequeña pizzería el 30 de abril de 2013, se muda a su nuevo local y comienza sus operaciones el 1 de

mayo del mismo año (**Anexo 2**). El nuevo local de Al Taglio era mucho más espacioso y contaba con 20 puestos para que sus clientes finalmente puedan disfrutar del restaurante sentados cómodamente. Aparte, Marcelo decide incrementar la productividad del local y pasar de tener un horno a tener cuatro hornos para pizza.

El cambio de local llevaría a Marcelo a modificar el concepto de Al Taglio, con el fin de tener una mejor adaptación al entorno. Este cambio de concepto provocaría que Al Taglio deje de vender combos estudiantiles, deje de tener pizza lista para su venta por pedazos, y pase a preparar todo al momento. Además, Marcelo decide ampliar la carta añadiendo carta de vinos, cócteles, postres, lasagnas (carne, pollo, vegetariana).

En la inauguración del local llegaron muchos clientes, justamente por la novedad de la apertura. Sin embargo, para no perder sus fieles clientes, colocó un rótulo en el antiguo local informando que la pizzería se había mudado a un nuevo local cerca del parque de Cumbayá, específicamente al lado de la Farmacia Medicity. Otra estrategia de Marcelo fue colocar un volante junto a las pizzas que entregaba a domicilio informando este cambio de local. A pesar de haber dejado el rótulo por 60 días y entregar los volantes, muchos de sus clientes le perdieron la pista o simplemente pensaron que su negocio cerró. El primer mes de operaciones no cumplió con las expectativas de ventas. Esto causó que Marcelo, como dueño del restaurante, salga personalmente a visitar a sus antiguos clientes para no perder la relación que tenía con ellos.

Los meses de junio y julio mostraron que sus acciones de atraer clientes valieron la pena y se nota un incremento en ventas y mayor estabilidad en el negocio. Marcelo consideraba que el negocio iría bien por el trato otorgado. En sus palabras “En ningún otro restaurante el

dueño te atiende como yo; busco que cuando los clientes vengan a mi restaurante, ellos se sientan como en casa. Además nosotros ofrecemos la posibilidad de que cada cliente arme y coma la pizza que le gusta. Por ejemplo: una familia de cuatro personas viene a mi restaurante, no sabe qué pedir y si quieren pueden ordenar una pizza mediana (6 pedazos) y pedir hasta seis sabores distintos”.

## **Las operaciones**

### **Aprovisionamiento de materia prima**

Para hacer una pizza, Marcelo cuenta los ingredientes principales son: Harina, queso mozzarella y pasta de tomate. Con el transcurso de los años, ha creado una estrecha relación con sus proveedores de ingredientes principales. Sin embargo, para el resto de los productos como jamón serrano, salami, jamón, pollo, carne molida, piña, vegetales, otra variedad de quesos (gruyere, dambo y tilsit), entre otros; su volumen de ventas no es suficiente para negociar mejores precios directamente con los productores y proveedores. Por esta razón, Marcelo constantemente busca diferentes lugares donde pueda encontrar mejores precios/descuentos. Para conseguir algunos productos, acude a supermercados o en lugares especializados donde encuentra descuentos (5% a 15%) ciertos días de la semana. Marcelo se asegura de siempre tener estos ingredientes disponibles en el local y en su bodega, la cual está ubicada a dos cuadras del local.

### **Manejo de inventario:**

Para elaborar las pizzas, Marcelo tiene que cumplir con muchos procesos previos muy importantes. Uno de ellos es el calcular los costos de sus pizzas. Para hacer esto, se ha basado en sistema en el que toma la referencia del costo de elaborar una pizza de 18 porciones y divide

este costo para el número de porciones, obteniendo su costo unitario. Dentro de este costo se incluyen rubros como: sueldos de los empleados, arriendo, servicios básicos. Con la ayuda de este cálculo obtiene el punto de equilibrio de cuantas pizzas debe vender al día para operar sin pérdida. Sin, embargo este cálculo no toma en cuenta la variación de costos cuando se personalizan pizzas ni tampoco toma en cuenta las fluctuaciones de precios semanales de materia prima. Adicionalmente no maneja un inventario fijo donde sabe cuánta materia prima (en Kg) ingresa y cuanta es la restante al final de la semana.

### **Fabricación:**

La elaboración de pizza, es uno de los procesos preferidos para Marcelo. Lo primero que hace cada día es elaborar la masa que utilizará para las pizzas en su bodega. La bodega, a parte de ser un lugar de almacenamiento, funciona como un centro de producción de masas y salsas donde Juan (empleado de Al Taglio), elabora las masas todas las mañanas para que la pizza sea siempre fresca. Para elaborar la masa, en Al Taglio utilizan una máquina amasadora y terminan el proceso amasando a mano ya que Marcelo asegura que esto brinda un sabor y textura diferente a la pizza. Teniendo todos los ingredientes listos, los transporta al local donde continúa el proceso. Para preparar las pizzas en el restaurante, su ayudante de cocina estira la masa en el caso de una mediana (500 gr de masa), se pone dos cucharones soperos de pasta de tomate, 300 gr de queso mozzarella y el resto de los ingredientes de la pizza (Hasta seis diferentes combinaciones). El proceso de horneado toma aproximadamente 25 minutos para que la pizza esté lista y poder servirla a los clientes. Marcelo brinda la posibilidad a sus clientes de elegir diversas combinaciones en sus pizzas, específicamente, se puede personalizar cada pedazo. Por esta razón Marcelo siempre cuenta con todos los ingredientes disponibles en el local en caso de necesitarlos.

**Atención en el local:**

El modelo de servicio del local ha sido basado en la atención “personalizada” por parte de Marcelo hacia sus clientes. Adicionalmente cuenta con dos empleados más, que intervienen en el proceso de elaboración y horneado de las pizzas y la preparación de bebidas de la casa. El servicio como tal se describe como sencillo, ya que consiste en: Recibir a los clientes, tomarles el pedido, pasarles las bebidas, servirles personalmente a cada uno la pizza que deseen, preguntar cómo transcurre la comida, ofrecer un adicional (postre, bebidas y si sobra comida, una caja para llevar), cobro, facturación y despedida. La intención de Marcelo es atender a sus clientes como él atiende a sus huéspedes en su casa. Considera que su estilo de servicio, es uno de los factores que le diferencia de sus competidores, afirma que no es lo mismo comer en un restaurante donde el dueño es quien se encarga de brindar una experiencia de servicio única. Marcelo recuerda una experiencia que tuvo una vez con dos fieles clientes, mientras estos disfrutaban de una pizza mediana y dos tintos de verano, Marcelo llegó al local y emocionado de verlos de nuevo se acercó a saludarlos. Los clientes alegres también de ver a Marcelo, le comentaron que extrañaban su presencia, especialmente al tomar los tintos de verano. Marcelo se preguntó por qué los tintos de verano, mientras los clientes le comentaron que nadie prepara tan bien los cócteles como él. Marcelo emocionado por escuchar esto, ofreció otro coctel a sus clientes, los preparó y entregó a sus clientes, ellos probaron los cócteles y dijeron: “Este tinto de verano (Muñoz, Operaciones de Al Taglio, 2020) (Muñoz, Operaciones de Al Taglio, 2020) (Muñoz, Operaciones de Al Taglio, 2020) está mucho mejor que el anterior, gracias Marcelo” (Muñoz, 2020).

Sus horarios de apertura son de martes a sábado a partir de las 12:00 hasta las 23:00 según la demanda de pedidos y clientes en el local.

**Marketing:**

El plan de marketing de Al Taglio es sencillo. Tiene una página en Facebook, TripAdvisor y Google donde casi no maneja publicaciones continuas de su parte. Informa a sus clientes los horarios de apertura y si existe alguna modificación en los mismos. Sin embargo, los clientes son quienes publican la mayoría del contenido, como fotos y comentarios; lo que le ayuda a tener cierta exposición en el mercado. Revisar el **Anexo 4**.

Para promocionar el negocio, su forma preferida es su red de clientes frecuentes y contactos cercanos, por lo que se puede inferir que es más a través de un boca a boca positivo. De igual manera, de vez en cuando su hijo, desde Alemania, paga por pautar pequeñas campañas publicitarias en Facebook y se encarga de refrescar el contenido de la página.

**Competencia:**

Marcelo, consideraba que su principal competencia directa era la pizzería Fatto a Mano, ubicada apenas a dos cuadras de su local. Fatto a Mano es un restaurante que abrió sus puertas en el año 2017 con el concepto de una pizzería napolitana. A diferencia de Al Taglio, Fatto a Mano tenía solamente un tamaño de pizza (25 cm de diámetro). La aparición de un nuevo competidor a menos de 100 metros causó un impacto en las ventas del negocio. En el **anexo (4)** podemos observar algunos indicadores que muestran los modelos de negocio de ambas propuestas. Si bien Fatto a Mano es un competidor fuerte para Marcelo, la oferta de pizzerías en Cumbayá y Tumbaco es muy amplia. Según se muestra en el **anexo 5** existen 28 pizzerías y/o restaurantes que ofrecen un producto y servicio similar al de Al Taglio. Es importante recalcar que absolutamente toda la competencia cuenta con algún tipo de servicio a domicilio, ya sea propio o tercerizado.

**Ventas:**

Desde el año 2016 Al Taglio presenta las siguientes ventas y costos fijos. Cabe recalcar que Marcelo se certificó como artesano el 2019, lo que le permite eliminar el cobro del IVA sobre las pizzas y no percibe un sueldo como empleado de Al Taglio. (Anexo 6)

Respecto a los costos fijos, Marcelo maneja un valor de \$3383 mensuales. Aquí se incluyen valores tales como: arriendos, seguro, luz, agua, teléfono, internet, televisión, transporte y sueldos del personal.

## GUÍA DEL PROFESOR

### Objetivo de aprendizaje:

Generar pensamiento crítico en estudiantes de hospitalidad, gastronomía y negocios, en torno a la identificación de: concepto del restaurante, análisis de operaciones, análisis del set competitivo, decisiones a lo largo del tiempo, manejo de recursos humanos y estrategia.

### Preguntas guía para la discusión del caso:

- 1.Cuál es el principal problema y/o reto de Al Taglio?
2. Votación rápida: ¿Qué harían ustedes? promociones, presencia en plataformas (glovo, rappi, uber eats), convenios con otros establecimientos, sistema facturación y/o pms.
3. ¿Debió cambiarse de local o quedarse en el mismo? Y si se cambia a dónde? (PLAZA)
4. Comparar los generadores de demanda entre las dos ubicaciones que ha ocupado Al Taglio.
5. Analizar ventajas y desventajas del nuevo local.
6. Discutir sobre herramientas de costeo y manejo de inventarios. Costos variables (fluctuación semanal de precio de productos), relación con proveedores y poder de negociación. Análisis comparativo con el principal competidor (Fatto a Mano)
7. ¿Qué opinan (los alumnos) sobre el factor de diferenciación que propone Marcelo? En ser él quien brinda el servicio. ¿Cómo se sienten cuando el dueño les atiende directamente vs. un mesero del local? Importancia de RRHH y la alta dependencia del dueño en el restaurante, hasta que punto es buena la influencia del dueño.
8. ¿Ha cambiado su concepto a lo largo del tiempo o lo mantiene? Definición de un concepto gastronómico.

9. Analizar la oferta de pizza a través del tiempo. 16 pizzerías en 2013 a 28 en 2020. En el parque de cumbaya competía básicamente con Al Forno y La Briciola. Discutir la relevancia de la competencia. ¿Existe espacio para continuar en el mercado de las pizzas? Está sobre saturado?
10. Identificar los factores de diferenciación (posición única). ¿Se puede desarrollar?
11. Analizando toda la discusión: Determinar y plantear un plan de acción o estrategia para Al Taglio.

## Material complementario para el profesor

Revisar los siguientes videos: Después de discutir el caso en clase, mostrar a los estudiantes el video b. en el cual se detalla el concepto de pizza romana al taglio de Gabrielle Bonci.

- a. <https://www.youtube.com/watch?v=GajbZY0l7oY>
- b. <https://www.youtube.com/watch?v=RfuArQY1GhE>

### Preguntas adicionales para la discusión del caso:

1. ¿Qué hubieran hecho ustedes (alumnos) con la aparición del proyecto Yoo y del paseo San Francisco?
2. ¿Se debe lograr una estrecha fidelización con los clientes de siempre o se debe expandir el mercado con una fidelidad moderada a baja? Dinamización de estrategias.
3. Resaltar la capacidad de producción y eficiencia (cantidad máxima de pizzas que es capaz de hacer) a lo largo de su trayectoria.
4. Discutir sobre la eficiencia y escalabilidad de su proceso de producción de pizza.
5. ¿El olor a pizza influencia sobre la cantidad de gente que puede ir a un establecimiento?
6. Respecto al competidor principal analizar (Fatto a Mano):
  - a. Pesos por pizza
  - b. Precios
  - c. Concepto (pizza napolitana vs romana)
  - d. Tiempos
  - e. Servicio
  - f. Trayectoria

7. Evolución de las ventas. ¿Influye el Iva en algún aspecto (mejores márgenes, utilidades, pvp)? Beneficios de ser artesano
8. ¿Los costos fijos y variables son altos para el promedio de la industria?
9. ¿Es mejor realizar una inversión pequeña y probar un concepto o realizar una inversión completa y arrancar con el negocio?
10. Resaltar los canales de distribución y si éstos son los apropiados para este tipo de negocio. Discutir estrategias de marketing y manejo de redes.

## CONCLUSIONES

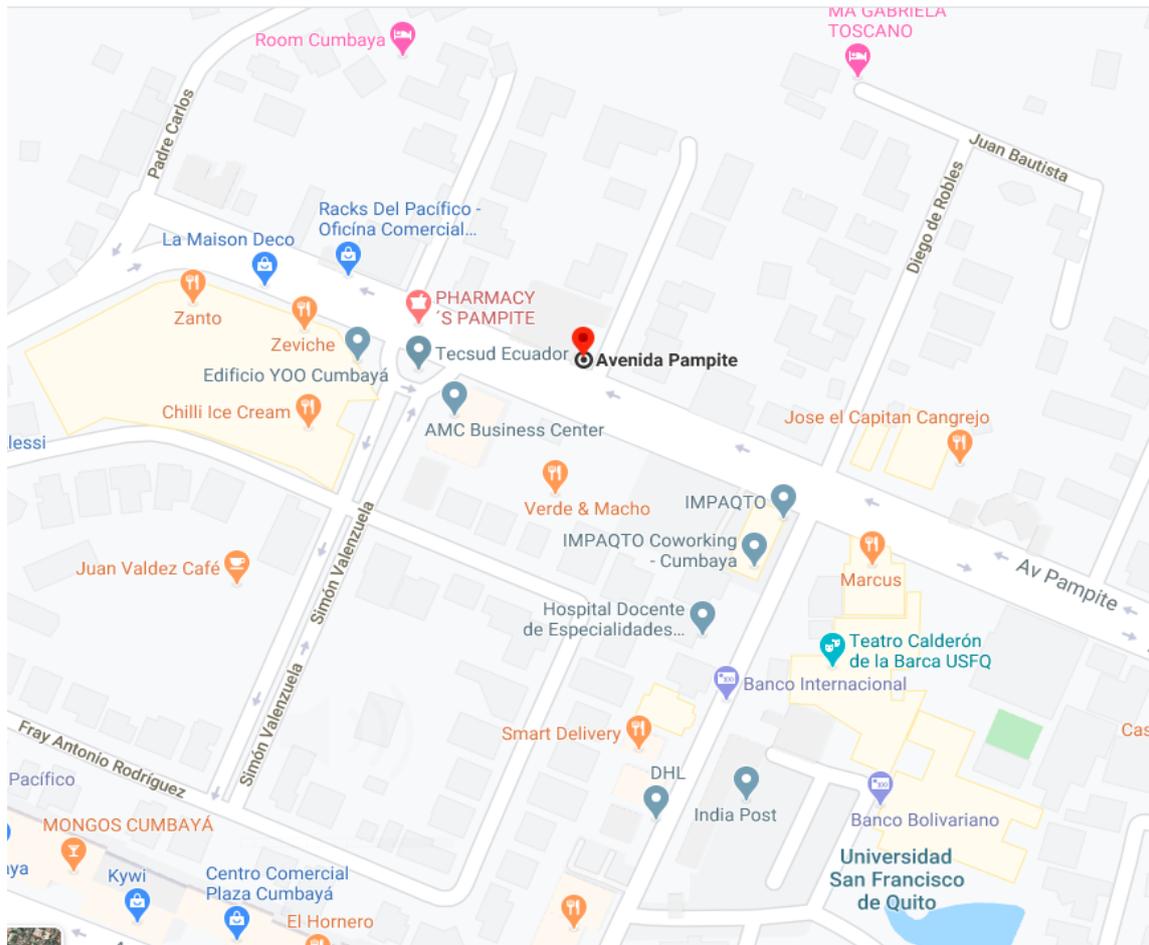
Escribir un caso de estudio es una manera muy efectiva para obtener una perspectiva real sobre la industria donde un estudiante se desenvolverá a futuro. Permite profundizar y aplicar los conocimientos obtenidos a lo largo de su carrera universitaria, generando pensamiento crítico y aprehensión de conceptos y habilidades clave.

Este caso ayuda a comprender los desafíos, falencias y aciertos; a partir de una historia real; de un pequeño negocio de la industria de hospitalidad y gastronomía. La discusión y análisis del caso pueden ayudar a futuros emprendedores o profesionales de hospitalidad, a no cometer errores similares a los presentados en el trabajo y a desarrollar la capacidad de analizar los diferentes factores que son decisivos para el sano crecimiento de su negocio. Adicionalmente, se puede identificar distintos “*insights*” de procesos, herramientas y operaciones utilizados en la industria de restaurantes. Por ejemplo, la importancia de tener un buen costeo de recetas para lograr mantener un índice de “*food cost*” estable dentro de la industria. Los lectores podrán profundizar estos “*insights*” de manera subjetiva, ya que el aprendizaje y nivel de experiencia de los lectores, influirá en su percepción de este caso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

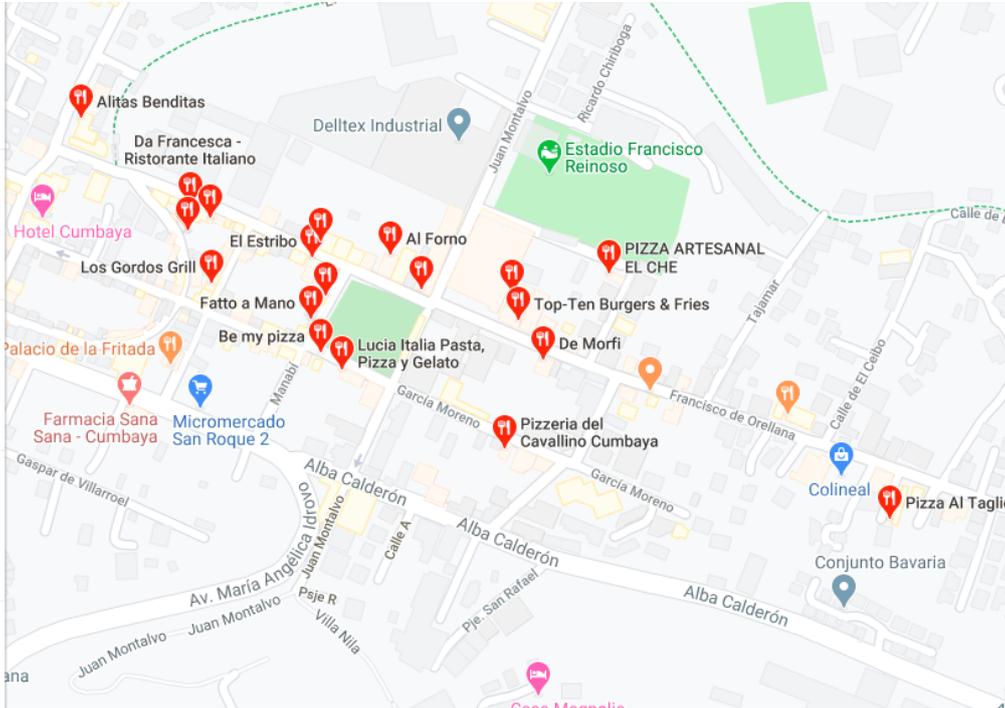
- Associazione Verace Pizza Napoletana. (13 de marzo de 2020). *www.pizzanapoletana.org*.  
Obtenido de International Regulation:  
[https://www.pizzanapoletana.org/en/ricetta\\_pizza\\_napoletana](https://www.pizzanapoletana.org/en/ricetta_pizza_napoletana)
- Muñoz, M. (31 de Enero de 2020). Historia de Al Taglio. (D. Zambrano, & S. Puga, Entrevistadores)
- Muñoz, M. (20 de Febrero de 2020). Operaciones de Al Taglio. (D. Zambrano, & S. Puga, Entrevistadores)
- Muñoz, M. (15 de Marzo de 2020). Ventas de Al Taglio. (D. Zambrano, & S. Puga, Entrevistadores)
- Google Maps. (10 de Febrero de 2020). *Search: Pizza Al Taglio*. Obtenido de Google Maps, Pizza Al Taglio: <https://www.google.com/maps/place/Pizza+Al+Taglio/@-0.2029016,-78.427066,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d59121923df023:0x8660a637b1e88eb4!8m2!3d-0.202907!4d-78.4248773>
- Google Maps. (10 de Febrero de 2020). *Search: Avenida Pampite*. Obtenido de Google Maps: Avenida Pampite:  
<https://www.google.com/maps/place/Av+Pampite+133,+Quito+170902/@-0.1941922,-78.4404361,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d590e50282086f:0x1f22d4f1515a272b!8m2!3d-0.1941976!4d-78.4382474>

## ANEXO 1 UBICACIÓN DEL PRIMER LOCAL DE AL TAGLIO



(Google Maps, 2020)

## ANEXO 2 UBICACIÓN DEL NUEVO LOCAL DE AL TAGLIO



(Google Maps, 2020)



#### ANEXO 4 CUADRO COMPARATIVO AL TAGLIO VS. FATTO A MANO

Parámetro	Al Taglio	Fatto a Mano
Precio pizza margarita (Mediana)	\$15.00	\$11.50
Cheque promedio	\$13.00	\$16.00
Ubicación	Plaza Francisco de Orellana (a 500 mts del parque de Cumbayá)	Parque de Cumbayá
Duración de la comida (minutos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encontrar Parqueo: 2min</li> <li>● Llegar al restaurante: 2min</li> <li>● Recimiento hasta sentarse: 1min</li> <li>● Sentarse hasta que te pasan la carta: 1min</li> <li>● Carta hasta ordenar: 10min</li> <li>● Orden a bebidas: 2min</li> <li>● Bebidas a comida: 30min</li> <li>● Comida hasta pedir la cuenta: 30min</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encontrar Parqueo: 10min</li> <li>● Llegar al restaurante: 5min</li> <li>● Recimiento hasta sentarse: 3min</li> <li>● Sentarse hasta que te pasan la carta: 2min</li> <li>● Carta hasta ordenar: 6min</li> <li>● Orden a bebidas: 4min</li> <li>● Bebidas a comida: 8min</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta hasta salida: 6min</li> <li>• Total: 84min</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comida hasta pedir la cuenta: 35min</li> <li>• Cuenta hasta salida: 8min</li> <li>• Total: 81min</li> </ul>
Pesos por pizza (margarita)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masa (500 gr) \$1,8 por KG</li> <li>• Queso (300 gr) \$7 por KG</li> <li>• Pasta de tomate \$6,5 por kg (240gr)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masa (200 gr)</li> <li>• Queso (75 gr)</li> <li>• Pasta de tomate (100gr)</li> </ul> <p>(Associazione Verace Pizza Napoletana, 2020)</p>
Calificación en Google reviews, Trip Advisor, Facebook	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google: 4.6/5 (128 reviews)</li> <li>• TripAdvisor: 4.5/5 (17 review)</li> <li>• Facebook: 5/5 (58 reviews)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google: 4.7/5 (248 reviews)</li> <li>• Trip Advisor: 4/5 (30 reviews)</li> <li>• Facebook: 4.8/5 (63 reviews)</li> </ul>
Tiempo en el Mercado	7 años	3 años

### ANEXO 5 COMPETENCIA DE AL TAGLIO EN CUMBAYÁ Y TUMBACO

Establecimiento	Concepto de Restaurante	Ubicación	Servicio a Domicilio	Precio Promedio (margarita)
Trattoria da Francesca	Trattoria Italiana	Parque de Cumbayá	Sí	\$8.60
Fatto a Mano	Pizza Napolitana	Parque de Cumbayá	Sí	\$11.50
Little Italy by Bocatto	Pizza Napolitana	Parque de Cumbayá	Sí	\$9.00
Lucía Italia	Pasta, pizza y Gelato	Parque de Cumbayá	Sí	\$9.99
Al Forno	Pizzería Italiana	Parque de Cumbaya	Sí	\$10.00
Cassollette	Comida para llevar	Parque de Cumbaya	Sí	\$7.05
Pizzería del Cavallino	Pizzaería Italiana	Parque de Cumbaya	Sí	\$9.52
La Briciola	Restaurante Italiano	Colegio Menor	Sí	\$11.00
Datu Deli	Delicatessen Gourmet	Colegio Menor	Sí	\$11.90
Zlice	Pizza Napolitana	Plaza Yoo	Sí	\$9.00
Figlioli Cumbayá	Pizza Italiana	Plaza Antara	Sí	\$10.75
El Hornero Cumbayá	Pizzería Uruguaya	C.C. Cumbayá	Sí	\$11.80
Fortunato's Pizza Cumbayá	Pizza con un toque artesanal	C.C. Paseo San Francisco	Sí	\$11.99
Papa John's	Pizzería Americana Delivery	C.C. Cumbayá	Sí	\$12.50

Pizza Hut 1	Pizzería Americana Delivery	Edificio Halcón (La Primavera)	Sí	\$7.00 (Online)
Pizza Hut 2	Pizzería Americana Delivery	C.C. Scala Shopping	Sí	\$11.00
Bocatto Da Fiorentino	Ristorante & Pizzería	C.C. Scala Shopping	Sí	\$11.09
Mercado Mixtura	Cocina Fusión	La Tejedora	Si	\$13.99
Ananké	Pizza Guapuleña	La Primavera	Sí	\$10.50
Simon Pizza	Pizza Artesanal	La Primavera	Sí	\$15.68
Pizza Planet	Pizza Delivery	La Primavera	Sí	\$10.00 2X1
Ali's Pizza	Restaurante & Pizzería	Tumbaco / Ventura Mall	Si	\$13.00
Domino's Pizza	Pizzería Americana Delivery	Ventura Mall	Si	\$9.99
Pizza SA	Pizza artesanal	Ventura Mall	Si	\$12.10
La Gambugia	Pizza artesanal	Tumbaco	Sí	\$12,50
In Bocca al Lupo	Restaurante Italiano	Tumbaco	Sí	\$11.00
Al Portico Trattoria	Trattoria Italiana Familiar	Tumbaco	Sí	\$12.00
El Hornero Tumbaco	Pizzería Uruguay	Tumbaco	Sí	\$11.80

**ANEXO 6 EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS (2016-2019)**