

DPICEA  
\$100.00



040.6588  
B485p  
1995

DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS  
LICENCIADO EN MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

962471

"PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE COMPRA"

PIZZAS WONKY

ASESOR: LIC. M. LOURDES VILLARREAL CAMACHO, MPL.

LINDA P. BERCHELMANN VALDES

OTOÑO '95

BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

## INDICE

Introducción.....	I
Elección del tema y justificación.....	2
Marco teórico.....	2
Modelos.....	5
Historia de Wonky.....	10
Tamaño de la empresa.....	10
Misión.....	11
Objetivos.....	11
Análisis del producto.....	11
Análisis del mercado.....	12
Objetivo.....	15
Factores determinantes para la decisión.....	15
Hipótesis.....	16
Pronóstico del proceso.....	17
Proceso de toma de decisión de compra.....	18
Muestreo.....	20
Determinación del tamaño de la muestra.....	21
Análisis de resultados.....	22

Análisis Comparativo.....	23
Conclusión.....	24
Bibliografía.....	25
Anexos.....	

## RESUMEN EJECUTIVO.

El proceso de toma de decisión de compra es una serie de etapas por las que el consumidor pasa en toda decisión de compra.

El proceso general de decisión de compra, comprende cinco etapas:

- 1.- Reconocimiento de una necesidad.
- 2.- Búsqueda de información.
- 3.- Evaluación de alternativas.
- 4.- Decisión de compra.
- 5.- Conducta post-compra.

El estudio de este proceso resulta de gran importancia, ya que todo consumidor pasa por este en cada decisión de compra. Conociendo el proceso de toma de decisión de compra para la empresa y un perfil aproximado de los consumidores potenciales, se podrá guiar a estos de manera que lleguen a mi producto y no al de la competencia.

Para esta investigación se estudio a la empresa Wonky S.A. de C.V., siendo esta una microempresa localizada en San Nicolas de los Garza N.L., que cuenta con diecisiete empleados y que se dedica a la elaboración de pizzas con servicio a domicilio y venta de mostrador.

Se propuso un modelo ideal para la toma de decisión de compra de los consumidores de pizza, así mismo se realizo una investigación de campo, con el fin de aceptar o rechazar el modelo de acuerdo a los resultados de la investigación y comparándolos con el modelo ideal se noto que estos no coincidían, por lo mismo se rechazo el modelo.

## INTRODUCCION

En el presente trabajo se analizará a la empresa Wonky S.A. de C.V. en lo que respecta a la toma de decisiones de compra de los consumidores de pizza.

Se expondrá en el mismo, el proceso general de decisión de compra así como cada una de sus etapas y algunos de los modelos ya existentes.

Se formulará una hipótesis, la cuál se aceptará o rechazará, dependiendo de los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada.

Para la comprobación de hipótesis se realizara una investigación de campo, aplicando una encuesta, los resultados que esta arroje se codificaran y tipificaran con la finalidad compararlos con la hipótesis planteada.

Se encuestará a 100 consumidores potenciales de pizza y la encuesta constara de 8 preguntas que trataran de reflejar el comportamiento de los consumidores de pizza durante el proceso de toma de decisión de compra.

## ELECCION DEL TEMA Y JUSTIFICACION

Se escogió a la empresa Wonky S.A de C.V. ya que es una empresa relativamente nueva y se consideró que podría ser muy útil conocer el proceso de toma de decisiones de compra de consumidores de pizzas.

### MARCO TEORICO

El proceso de toma de decisión de compra es una serie de etapas en las que el consumidor toma una decisión de compra.

Para poder entender el proceso de decisión de compra vale la pena mencionar que hay tres tipos de compra:

- 1) **Compra habitual:** Es aquella que el consumidor hace comunmente y en la que casi no recurre a la búsqueda de información.
- 2) **Solución limitada del problema:** En este tipo de compra dadas las características del producto o naturaleza del mismo, el consumidor hace uso limitado de la información externa.
- 3) **Solución extensa del problema:** En este tipo de compra el producto posee más características o la naturaleza del mismo lo hacen mas complicado de elegir.

El proceso general de decisión de compra comprende 5 pasos:

*1) Reconocimiento de una necesidad:*

Todo proceso de decisión de compra empieza siempre con la necesidad de reconocer y está depende del grado de diferencia que existe entre lo que es la situación actual que es la situación actual que está el consumidor y la situación del deseo, es decir, la situación en la cual el consumidor desearía estar.

*2) Búsqueda de información:*

Está es la segunda etapa del proceso de toma de decisión de compra y se define como: activación motivada del conocimiento guardado en la memoria o a la adquisición de información del medio ambiente. Hay dos tipos una que es interna y otra que es externa. La interna consiste el conocimiento que tienes sobre algo y la externa consiste en la recolección de información adquirida del mercado ó del medio ambiente.

*3) Evaluación de alternativas:*

La forma más común para procesar información de la evaluación de alternativas empieza con la formación y el cambio de creencias en cuanto al producto ó marca y sus atributos. La .evaluación de las alternativas también hace uso de lo que es el criterio de evaluación que son los estándares y las especificaciones que son usadas por los

consumidores para comprar los diferentes productos y marcas. El criterio de evaluación está influenciado por diferencias individuales y también por el ambiente.

La evaluación de alternativas es una distinguida característica del EPS, (Solución Extensa del Problema)

#### *4) Decisión de compra:*

Este es el momento en el que el consumidor hace la decisión final, en este momento decide si realiza o no la compra, que producto específicamente y la marca.

#### *5) Conducta Post- Compra:*

A medida que los consumidores usan un producto, particularmente durante una compra, evalúan su desempeño a la luz de sus propias expectativas. Los consumidores, como parte de su análisis posterior a la compra, tratan de asegurarse a si mismos de que su elección fue la adecuada, adoptando una de las siguientes estrategias: Pueden racionalizar la decisión como una decisión sabia, pueden buscar anuncios que den apoyo a su elección y evitar aquéllos de las marcas competitivas.

Dentro de estas 5 fases del proceso, él individuo se comporta de distinta manera dependiendo del tipo de compra, así como la complejidad del proceso varia de un tipo de compra a otro.



Empecemos por mencionar algunas diferencias entre los procesos de estos 3 tipos de compra:

En la compra individual la evaluación de alternativas desaparece y en la búsqueda de información solo se recurre y limitadamente a la información interna.

Para la solución limitada del problema el (paso 2) *búsqueda de información* ya se utiliza la información externa en forma limitada y en el (paso 3) *evaluación de alternativas* se recurre a una solución sencilla.

En el caso de la solución extensa del problema, la *búsqueda de información* (paso 2) se hace uso de la información interna y externa a destajo y la *evaluación de alternativas* (paso 3) comprende soluciones más complejas.

## MODELOS

Existen varios modelos que reflejan un esfuerzo para ordenar e integrar el enorme número de fragmentos y piezas de conocimiento que se conocen ahora acerca del comportamiento del consumidor.

Los modelos proporcionan indicios para que el diseño de una investigación futura aumente la comprensión del comportamiento del consumidor. Por esta razón se analizarán estos modelos:

### *Modelo Nicosia:*

El modelo Nicosia se centra sobre la relación entre la empresa y los consumidores potenciales. La empresa se comunica con los consumidores a través de sus mensajes de mercadotecnia, y los consumidores se comunican con la empresa por medio de respuestas de compra. El modelo de Nicosia se divide en 4 campos principales.

#### *1) La actitud del consumidor basada en los mensajes de la empresa.*

Esta se divide en dos sub campos. El subcampo 1 incluye aspectos del medio ambiente de comercialización de la empresa y los esfuerzos de comunicaciones que afectan las actitudes del consumidor. El sub campo 2 especifica las características del consumidor.

#### *2) Búsqueda y evaluación.*

La búsqueda de información relevante y la evaluación de la marca de la empresa en comparación con marcas alternativas.

#### *3) El acto de la compra.*

La motivación del consumidor hacia la marca de la empresa da como resultado una compra real de la marca a partir de un minorista específico.

#### *4) Retroalimentación*

Consiste en dos tipos, uno para la empresa bajo la forma de datos de ventas, y el otro para el consumidor bajo la forma de experiencia.

#### *Modelo Howard-Sheth:*

Es una revisión a fondo de un esfuerzo anterior sistemático para desarrollar una teoría amplia de la toma de decisiones del consumidor. Explica 3 niveles de aprendizaje.

##### *1) Solución extensa a los problemas:*

El conocimiento y creencias del consumidor acerca de las marcas son muy limitadas e inexistentes, el comprador no tiene preferencia por la marca y por lo tanto busca activamente información acerca de un número de marcas alternativas.

##### *2) Solución limitada a los problemas:*

El conocimiento y las creencias acerca de la marca son tan sólo parcialmente establecidas, el consumidor no es capaz del todo, de evaluar las diferencias de marca para llegar a una preferencia.

##### *3) Comportamiento de respuesta rutinaria:*

El conocimiento y las creencias del consumidor acerca de las marcas están bien establecidas, el consumidor está predispuesto a la compra de una marca en particular.

El modelo consiste en 4 principales conjuntos de variables:

*\*Insumos*

*\*Constructos perceptivos y de aprendizaje*

*\*Productos*

*\*Variables Exógenas*

### *Engel-Kollat-Blackwell:*

Fue originalmente diseñado para servir como un marco de referencia para organizar el creciente cuerpo de conocimientos acerca del comportamiento del consumidor, el cuál de forma de cuatro secciones.

#### *1) Etapas del proceso de decisión:*

- \* Reconocimiento del problema*
- \*Búsqueda de información*
- \*Evaluación de alternativas*
- \*Compra*
- \*Resultados*

#### *2) Insumo de información:*

Las fuentes de comercialización y de no comercialización alimentan a la sección de información del modelo

### *3) Procesamiento de información:*

La sección de procesamiento de información del modelo consiste en la exposición, atención, comprensión/percepción, placer/aceptación y retención del consumidor de información de ingreso dominada por el comercializador y distinta de la comercialización.

### *4) Variables que influyen en el proceso de decisión:*

Se forma de influencias individuales y ambientales que afectan a la totalidad de las cinco etapas del proceso de decisión.

## HISTORIA DE WONKY

La idea nace del Ing. Franklin Jiménez debido a su alta experiencia en este tipo de negocios. Durante un año se llevo a cabo el desarrollo de los productos mediante degustaciones y estrategias de comercialización apoyadas en estudios de mercados, así como de los sistemas de operación de acuerdo a conocedores del giro del negocio, se seleccionó pizza por ser un producto sistematizable en su operación y dado que se puede acompañar de productos complementarios de fácil elaboración y con la ventaja de que la entrega a domicilio no disminuya la calidad.

Se penso en el desarrollo de un concepto que adquiriese vida propia más allá de un nombre y un logotipo eligiéndose un personaje con características de simpatía y ternura que fuese agradable a niños y adultos sobre el cual se pudieran desarrollar una serie de situaciones con diferentes ambientes, ya sea familiares o amigables, como las de un niño. Se Selecciona un pequeño dinosaurio llamado Wonky.

## TAMAÑO DE LA EMPRESA

La empresa es pequeña dado que el inicio de sus actividades en Diciembre de 1994 y que su primer etapa de operación cuenta con un solo punto de venta para ir optimizando los sistemas de operación. Actualmente se cuenta con un Director general, un gerente general, un cheff, 2 ayudantes de cocina y 8 ayudantes generales.

## MISION

Lograr la satisfacción del cliente a través del producto, servicios y productos óptimos, así como del elemento humano que integra la empresa mediante su desarrollo y remuneración adecuada.

## OBJETIVOS

- \* Lograr un crecimiento a nivel nacional en largo plazo
- \* Desarrollar y consolidar un concepto franquiciable
- \* Lograr costos y gastos de operación altamente competitivos con precios bajos y alta calidad con respecto a la competencia.

## ANALISIS DEL PRODUCTO

### *A) Productos:*

Pizzas de diferentes tamaños (7.10 y 14 pulgadas) e ingredientes (chorizo, piña, jalapeño, peperoni, jamón, tomate, tocino, aceituna, salami, carne molida, cebolla encurtida, salchicha, pimiento verde, champiñón, pollo, queso y arrachera) espagueti italiano, ensalada mixta, ensalada verde con pechuga de pollo, paletas, nieves y refrescos.

### *B) Características:*

El estricto control en el gramaje de los ingredientes y toda la materia prima permite tener un mayor control sobre los productos con lo cual se logra una estandarización, en presentación y calidad de los productos con lo cual el cliente sabe lo que va recibir al ordenar.

### *C) Problemas y oportunidades:*

Un problema es que existen empresas del giro con mucho Know-How de operación y gran respaldo económico. Otro es la situación económica por la que atraviesa el país. Una oportunidad se presente al ser una empresa muy eficiente en costos y con un producto diferenciable en su calidad.

## ANALISIS DEL MERCADO

### *A) Análisis de la competencia:*

#### *a) Competencia directa primer plano:*

- \* Mr Pizza
- \* Montivirdil Pizza

#### *b) Competencia directa segundo plano*

- \* Caesars Pizza
- \* Expresso Pizza
- \* Pizza Hut
- \* Picolos Pizza



*c) Competencia indirecta*

- \* Carl´s Junior
- \* Comidas Express
- \* Pollo Loco
- \* Fizz Burgers

*B) Comparativo vs Competencia*

*Ventajas diferenciales:*

Estricto control en los precios lo cual permite ofrecer precios más bajos que la competencia.  
Riguroso control de calidad en los ingredientes para ofrecer productos de alta calidad.  
Especial atención de la presentación de los empleados con lo cual la imagen se mantiene.

*Fuerzas:*

Producto de alta calidad con un proceso de elaboración estandarizado.  
Ubicación estratégicamente planeada desde la cual se cubre una gran área.  
Poco tiempo en el mercado por lo cual la competencia tiene mayor presencia.

*C) Análisis del mercado meta:*

El mercado meta de las pizzerias Wonky se puede segmentar en dos grandes grupos.

### *Hogares:*

El cual lo integra a todos los miembros de las familias que viven del área de influencia de Wonky, sin importar sexo, edad o alguna otra variable demográfica, sino por el hecho de vivir en la zona se contempla como posible cliente potencial de la pizzeria.

### *Oficinas:*

Dentro de este segmento se encuentran todas aquellas personas que aunque no radican en la zona, asisten o desarrollan sus actividades dentro de la misma, por lo tanto se consideran parte del mercado que se quiere cubrir.

### *Problemas y oportunidades respecto al mercado meta y a la competencia.*

#### *Problemas:*

La competencia ya se encuentra posicionada dentro de la mente del consumidor, dado que ya tiene tiempo desarrollando sus actividades dentro de la zona.

La crisis económica por la que atraviesa el país, afecta en gran medida al mercado meta.

#### *Oportunidades:*

El hecho de contar con productos que en conjunto representan una comida completa, es atractivo para el mercado, el consumidor.

La imagen del personaje Wonky permite una más fácil penetración en la mente, dado las características que presenta puede gustar a los niños, jóvenes y adultos. El servicio a domicilio sin costo adicional pone al alcance del cliente un alimento completo en un mínimo de tiempo.

## OBJETIVO

Se realiza esta investigación con la finalidad de visualizar el proceso de toma de decisiones de compra de los clientes de Wonky S.A. de C.V. y así poder analizar, comprender y hacer las observaciones pertinentes sobre dicho proceso.

## FACTORES DETERMINANTES PARA LA DECISION

La empresa Wonky considera los siguientes factores como determinantes para la toma de decisión de compra de sus clientes:

*Comodidad:* Con esto se refiere a que los clientes piden el servicio a domicilio.

*Rapidez:* Para que el cliente quede satisfecho a la hora de entregar la pizza a domicilio.

*Calidad:* Wonky toma muy en cuenta la calidad dentro de todos los procesos que tenga con el cliente, desde su inicio hasta la entrega de la pizza.

*Precio:* Se considera muy importante ya que existen muchos competidores y un precio bajo les permite tener una ventaja sobre los competidores

*Sabor:* Los clientes prefieren a la pizza Wonky por su sabor que es diferente a la de los demás competidores.

## HIPOTESIS

Para la formulación de la hipótesis se tomaron en cuenta los factores que la empresa considero determinantes en la toma de decisión de compra de sus clientes, así como, un comportamiento pronosticado de los consumidores durante el proceso de toma de decisión de compra.

*Los factores considerados son:*

- \* Comodidad
- \* Precio
- \* Sabor
- \* Calidad
- \* Rapidez

## *PRONOSTICO DEL PROCESO.*

El pronóstico del proceso consiste en formular un proceso esperado basado en las etapas.

Primeramente en la etapa de reconocimiento de una necesidad, se espera que los consumidores sean impulsados a consumir pizza por, el ahorro de tiempo, ahorro de dinero, comodidad, rapidez y sabor.

En la etapa de búsqueda de información, se cree que los consumidores recurran a recomendaciones, directorio telefónico, otros directorios, volantes y periódico.

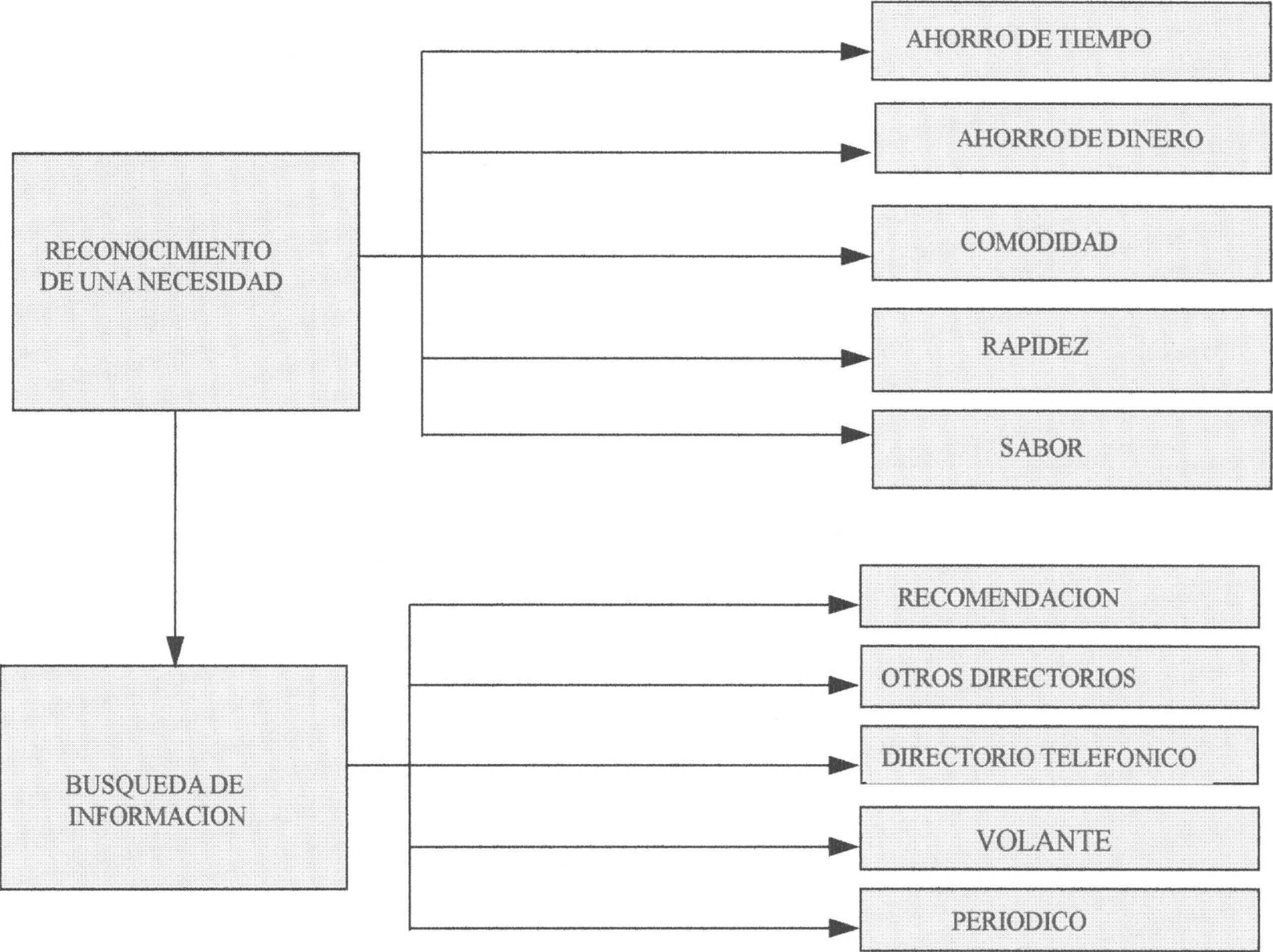
En cuanto a lo que se refiere a la evaluación de las alternativas, los consumidores se basan principalmente en el precio, calidad, sabor y comodidad.

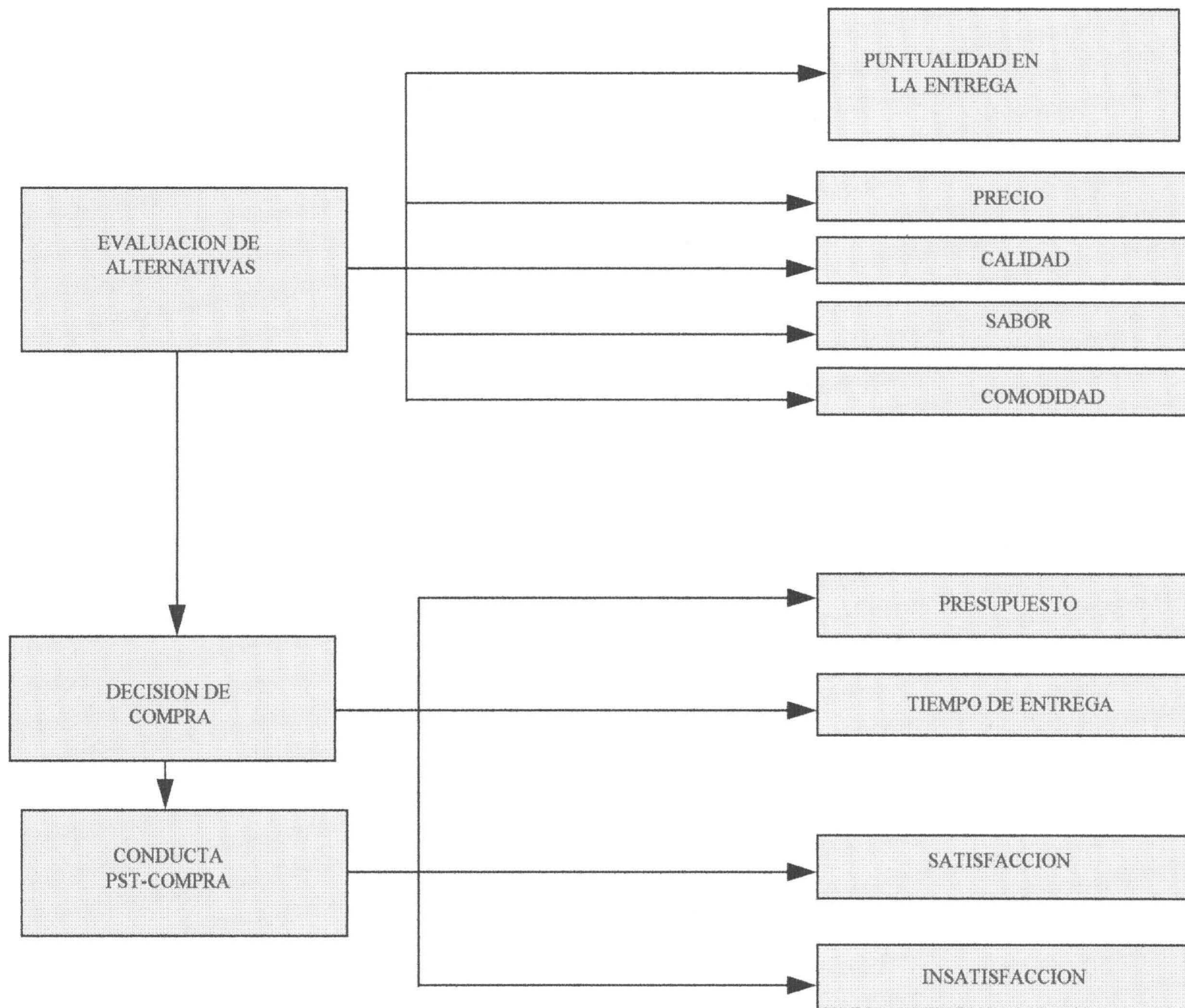
Se pensó que el presupuesto y el tiempo que se lleve a cabo en la entrega, son los factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores.

En la última etapa del proceso, siendo esta la conducta post-compra de los consumidores, se tienen dos situaciones; insatisfacción que llevaría al consumidor a volver a la evaluación de alternativas y la satisfacción que lo llevaría a consumir la misma marca en otra ocasión.

La comprobación de hipótesis se apoyará en una investigación de mercados que se basará en una encuesta.

# PROCESO DE TOMA DE DECISION DE COMPRA





La encuesta consta de 8 preguntas las cuales serán aplicadas a una muestra de la población, dicha encuesta contendrá preguntas relacionadas con el proceso de toma de decisión de compra, así como de los factores que se consideraron determinantes para la hipótesis dentro de la etapa de evaluación de alternativas del proceso de toma de decisión de compra. ( Ver Anexo 1).

## MUESTREO

Se tomará como universo para la investigación, personas mayores de 15 años de ambos sexos.

El muestreo se hará por juicio y por cuotas ya que el investigador decidirá a quien encuestar y se determinarán ciertas características que deberá reunir el encuestado, para este caso que sean mayores de 15 años y pidan pizza a domicilio.



## DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El universo se tomará como población infinita, debido a que no se tiene una base de datos. Tomando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%.

$$Z = 95\% = 2$$

$$e = 10\%$$

$$P = .5 \text{ (Probabilidad de que sea aceptada)}$$

$$q = .5 \text{ (Probabilidad de que sea rechazada)}$$

FORMULA

$$n = \frac{Z^2 p q}{e^2}$$

$$n = \frac{2^2 (.5) (.5)}{(.10)^2} = 100$$

Por lo tanto el número total de encuestas aplicadas será de 100 .

## ANALISIS DE RESULTADOS

Una vez realizada la investigación de campo, se obtuvieron los siguientes resultados:

En la fase de reconocimiento de una necesidad, el 38% de los encuestados fué impulsado por la necesidad de antojo, el 27% por el sabor, el 19% por el queso, el 9% por la variedad, el 4% porque es fácil de compartir, 2% otros, y el 1% restante fué por ser una comida caliente. ( Ver anexo 2 ).

En la fase de búsqueda de información, el 44% de los encuestados recurrió a la recomendación, el 39% por medio de volantes, el 7% lo vió en el periódico, el 5% por medio del directorio, y el 5% restante fué por otro medio. ( Ver Anexo 3 ).

En la fase de evaluación de alternativas, el 50% de los encuestados consideró el sabor como el factor más importante, el 28% opinó que la calidad es lo más importante y el 22% restante respondió que la comodidad era lo más importante. ( Ver anexo 4 ).

En la fase de decisión de compra, el 48% considera que la realiza por costumbre, el 27% por percepción, el 14% por motivación, el 6% otros factores y el 5% restante por medio del aprendizaje. ( Ver anexo 5 ).

En la fase de post-compra, el 99% de los encuestados volvería a comprar la pizza, mientras que el 1% no lo haría. ( Ver anexo 6 ).

## ANALISIS COMPARATIVO

Una vez comparados los resultados obtenidos con la hipótesis propuesta en lo que se refiere a la primera etapa del proceso, no se consideraron factores importantes como lo es el antojo y el gusto por el queso que tuvieron un 38% y 19% de respondientes respectivamente.

En lo que se refiere a la segunda etapa del proceso, todos los factores pronosticados coincidieron con los resultados de la investigación.

En la tercera etapa que se refiere a la evaluación de las alternativas, si coincidieron los mismos factores, solo que los más importantes fueron el sabor con un 50%, calidad con un 28% y comodidad con un 22%.

En la decisión de compra no coincidieron los resultados de la investigación con las variables propuestas.

En cuanto a la conducta post-compra se consideró la satisfacción e insatisfacción de los clientes, lo cual coincide con los factores propuestos.

Por lo tanto, la hipótesis fué rechazada.

## CONCLUSION

Como resultado de esta investigación, se logró comprender la importancia que tiene el proceso de toma de decisión de compra de los consumidores, para así poder dirigir los esfuerzos de la empresa a las variables involucradas en el proceso.

Al realizar esta investigación se comprendió, que los procesos que llevan a cabo los consumidores no son siempre los esperados, lo cual puede provocar que todos los esfuerzos de las empresas sean nulos, por lo tanto, es esencial analizar profundamente la manera en la que los consumidores toman decisiones al hacer la compra de un producto y/o servicio.

Para entender esto, lo más conveniente es llevar a cabo una investigación de campo, para así, obtener resultados y poder comprender mejor el porqué de las decisiones y acciones del consumidor.

## BIBILOGRAFIA

Kotler Philip

DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA

Analisis, Planeacion, Implementacion y Control

7ª edicion

Prentice Hall

Mexico D. F. 1993

Kotler, Armstrong Gary

FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA

2ª edicion

Prentice Hall

Mexico D. F.

Engel James, F. Blackwell Roger D., Miniard Pavlov

CONSUMER BEHAVIOR

6th edition

Editorial Dryden

# ANEXOS

## ENCUESTA

1) Cuando usted ordena a domicilio, ¿ qué ordena ?.

Tacos\_\_\_\_\_ Hamburguesa\_\_\_\_\_ Pollo\_\_\_\_\_

Sushi\_\_\_\_\_ Pizza\_\_\_\_\_ Tortas\_\_\_\_\_

Comida China\_\_\_\_\_ Comida japonesa\_\_\_\_\_

2) Si su respuesta fué pizza, ¿ por qué pizza ?.

( si no fin de encuesta )

a) Antojo\_\_\_\_\_ d) Queso\_\_\_\_\_ g) Otros\_\_\_\_\_

b) Caliente\_\_\_\_\_ e) Variedad\_\_\_\_\_

c) Sabor\_\_\_\_\_ f) Fácil de compartir\_\_\_\_\_

3) ¿ Qué marca de pizzas consume ?.

Josephinos\_\_\_\_\_ Ceasars\_\_\_\_\_ Mr. Pizza\_\_\_\_\_

Wonky\_\_\_\_\_ Pizza Hut\_\_\_\_\_ Montivirdi\_\_\_\_\_

Expreso\_\_\_\_\_ Dominos\_\_\_\_\_

4) ¿ Qué tamaño de pizzas consume ?.

7"\_\_\_\_\_ 10"\_\_\_\_\_ 12"\_\_\_\_\_ 14"\_\_\_\_\_ 16"\_\_\_\_\_

5) ¿ Cómo se entero de la pizza que usted consume ?

a) Volante\_\_\_\_\_ c) Recomendación\_\_\_\_\_ e) Otros\_\_

b) Directorio\_\_\_\_\_ d) Periódico\_\_\_\_\_

6) ¿ Por qué las consume ? (jerarquice del 1 al 3 siendo el 1 el más importante y el 3 el menos importante).

a) Comodidad\_\_\_\_\_ c) Precio\_\_\_\_\_ e) Sabor\_\_\_\_\_

b) Rápidez\_\_\_\_\_ d) Calidad\_\_\_\_\_ f) Otros\_\_\_\_\_

7) ¿ Por qué se decidió a comprar en esa pizzeria en especial ?

- a) Costumbre\_\_\_\_\_ c) Motivación\_\_\_\_\_ e) Otros\_\_\_\_\_
- b) Aprendizaje\_\_\_\_\_ d) Percepción\_\_\_\_\_

8) ¿ Volverías a comprar la misma marca de pizza ?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Si tu respuesta fué no ¿ por qué no ?.

-----

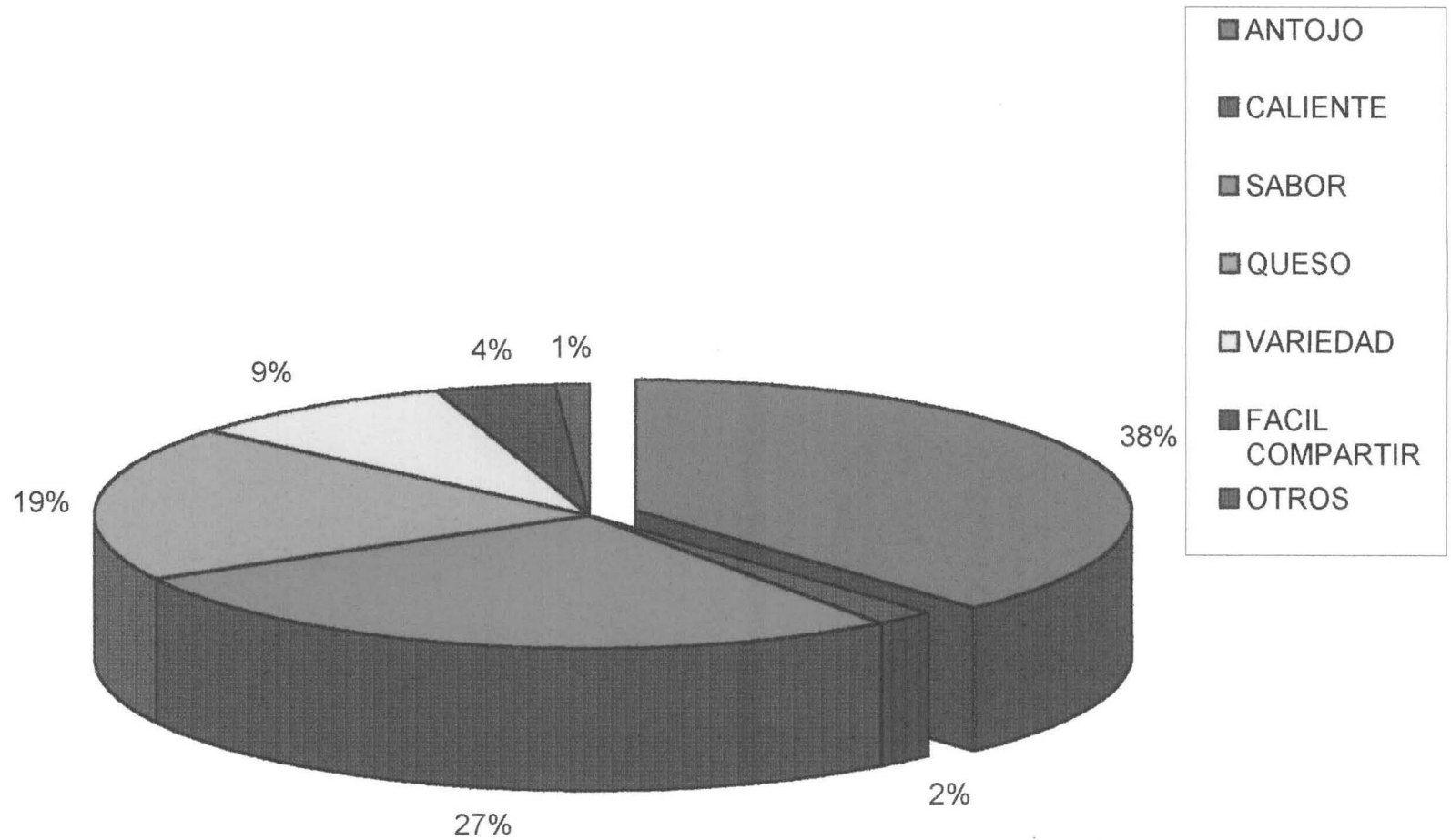
Nombre\_\_\_\_\_

Colonia\_\_\_\_\_

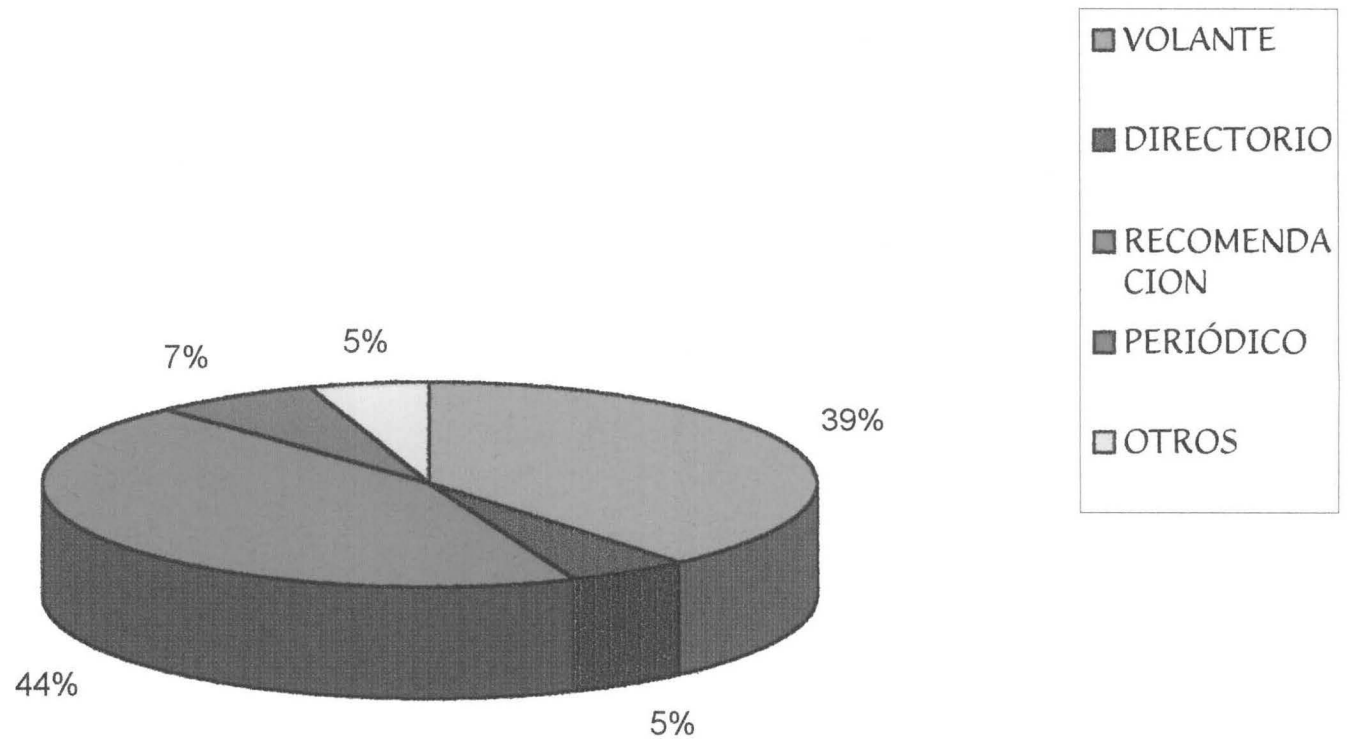
GRACIAS POR TU COLABORACION!



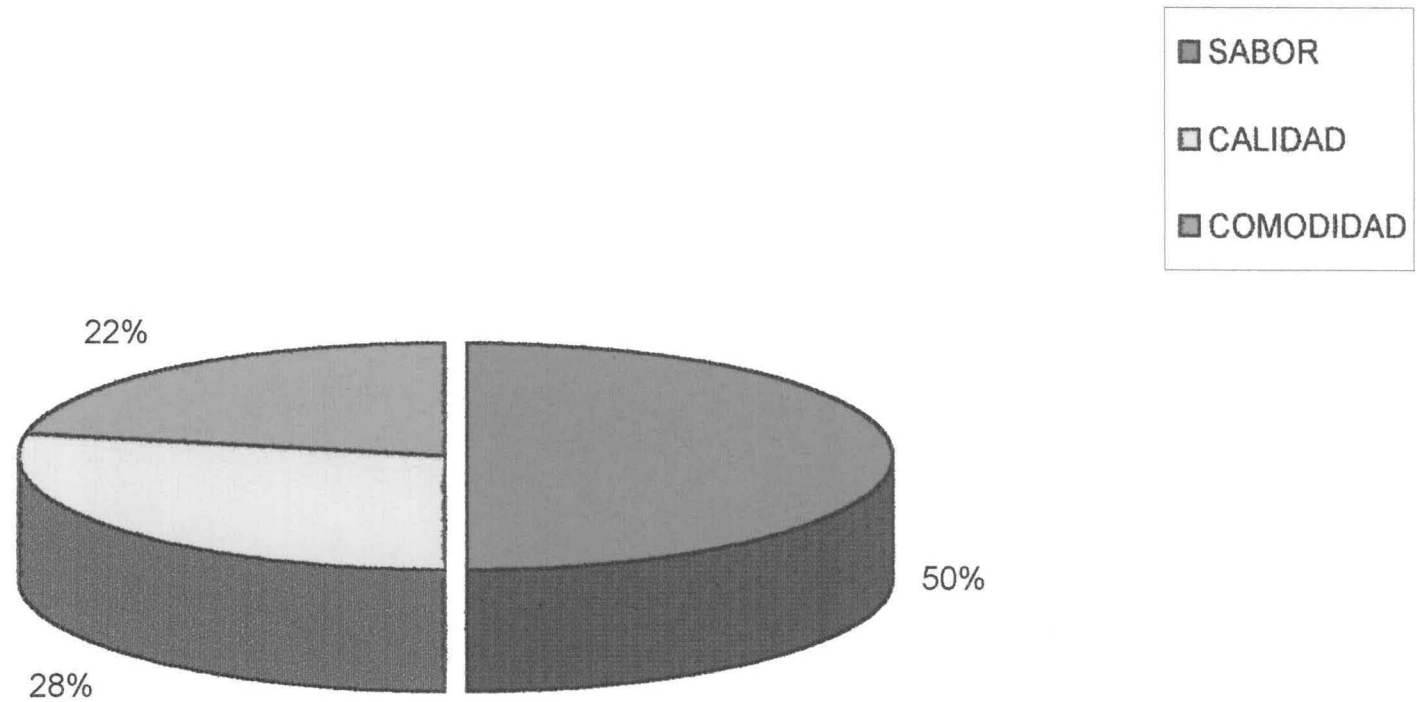
# POR QUE COME PIZZA



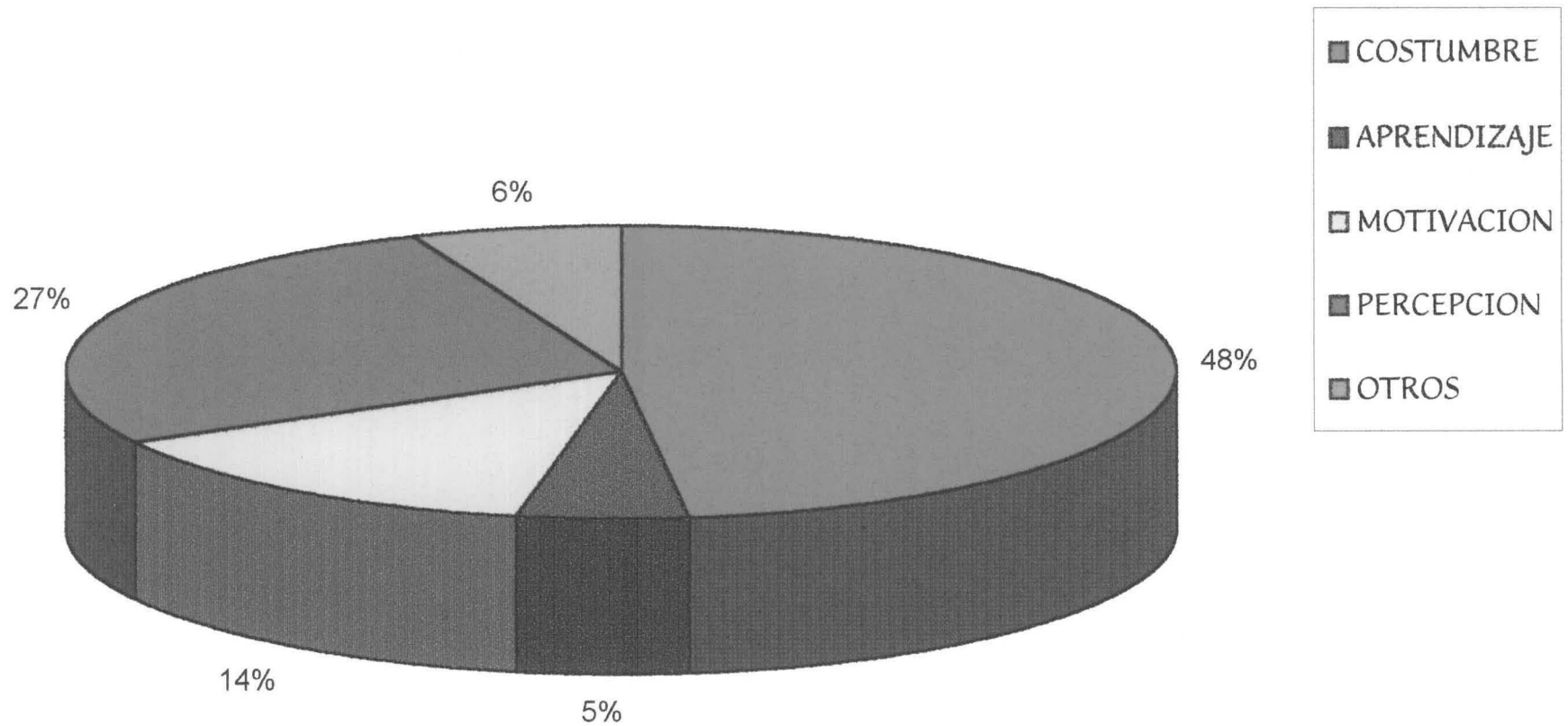
## COMO SE ENTERO DE LA PIZZA QUE USTED CONSUME



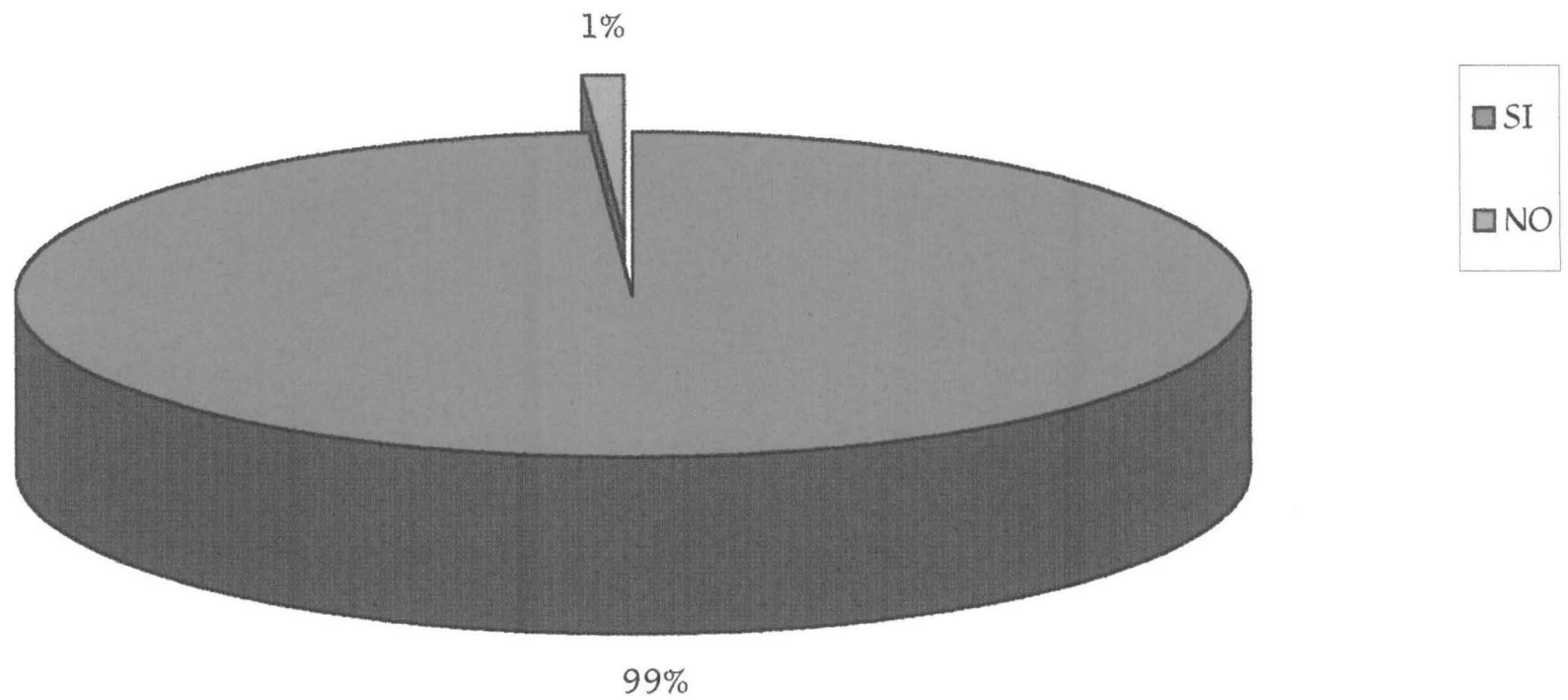
## POR QUE LAS CONSUME



## PORQUE SE DECIDIO A COMPRAR EN ESA PIZZERIA EN ESPECIAL



## VOLVERIA A COMPRAR LA MISMA PIZZA





**DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS  
LICENCIADO EN MERCADOTECNIA INTERNACIONAL**

**"REINGENIERIA DE PROCESOS"**

**PIZZAS WONKY**

**ASESOR: LIC. GUILLERMO GARZA SEPULVEDA, M.C.**

**LINDA P. BERCHELMANN VALDES**

**OTOÑO '95**

## INDICE

Introducción.....	I
Historia de Wonky.....	2
Misión.....	3
Objetivos.....	3
Análisis del producto.....	3
Análisis del mercado.....	4
Organigrama.....	7
Marco Teórico	
Definición de reingeniería.....	8
Otras definiciones.....	8
Definición de posicionamiento.....	8
La base del éxito de la reingeniería.....	9
Metodología de la reingeniería de procesos.....	10
Reingeniería aplicada a los procesos de negocios.....	11
Beneficios de la realización de un proyecto de reingeniería.....	15
Análisis del proceso de venta.....	18
Proceso de ventas.....	19
Tiempos que se llevan a cabo en el proceso de ventas.....	20
Análisis del proceso de control de inventarios.....	21
Proceso de inventario.....	22
Análisis de la propuesta del proceso de ventas.....	23
Proceso del sistema.....	24
Nuevo proceso.....	25
Propuesta.....	26

Conclusión.....27

Bibliografía.....28

Anexos.....



## RESUMEN EJECUTIVO

La reingeniería aplicada a los negocios consiste en rediseñar los procesos para luego implementarlos, con la finalidad de eficientar los mismos ya sea disminuyendo costos y/o tiempo.

Para esta investigación se estudio a la empresa Wonky S.A. de C.V., siendo esta una microempresa localizada en San Nicolás de los Garza N.L., que cuenta con diecisiete empleados y que se dedica a la elaboración de pizzas con servicio a domicilio y venta de mostrador.

En el proceso de ventas se detectó una deficiencia en la parte del inventario y en la elaboración de comandas, por lo cual, se sugirió implementar un sistema computacional capaz de guardar una base de datos de los clientes, actualizar inventarios automáticamente, así como, pasar la orden a un monitor instalado en la cocina.

Con este sistema se estima reducir el tiempo total de los procesos de venta, producción e inventarios. De esta manera se logrará eficientar el desempeño de la empresa, así como lograr un mayor control sobre las ventas e inventarios.

## INTRODUCCION

En el presente trabajo se realizará una reingeniería a la empresa pizzas WONKY S.A. de C.V. en la que se analizará los diferentes procesos que lleve a cabo la misma.

Se expondrá en el mismo, el concepto de reingeniería, las bases del éxito, los beneficios así como la manera de llevar a cabo el proceso.

De igual forma se darán una o varias propuestas para eficientar los procesos que se consideren prudentes a cambiar.

## PIZZAS WONKY

### HISTORIA

La idea nace del Ing. Franklin Jiménez debido a su alta experiencia en este tipo de negocios. Durante un año se llevó a cabo el desarrollo de los productos mediante degustaciones y estrategias de comercialización apoyadas en estudios de mercados, así como de los sistemas de operación de acuerdo a conocedores del giro del negocio, se seleccionó pizza por ser un producto sistematizable en su operación y dado que se puede acompañar de productos complementarios de fácil elaboración y con la ventaja de que la entrega a domicilio, no disminuya la calidad.

Se pensó en el desarrollo de un concepto que adquiriese vida propia más allá de un nombre y un logotipo eligiéndose un personaje con características de simpatía y ternura que fuese agradable a niños y adultos, sobre el cual se pudieran desarrollar una serie de situaciones con diferentes ambientes, ya sea familiares o amigables, como las de un niño. Se selecciona un pequeño dinosaurio llamado Wonky.

La empresa es pequeña dado que el inicio de sus actividades en Diciembre de 1994 y que su primer etapa de operación cuenta con un solo punto de venta para ir optimizando los sistemas de operación. Actualmente se cuenta con un Director General, un Gerente General, un cheff, 2 ayudantes de cocina, y 8 ayudantes generales.

## MISION

Lograr la satisfacción del cliente a través del producto, servicios y productos óptimos, así como del elemento humano que integra la empresa mediante su desarrollo y remuneración adecuada.

## OBJETIVOS

- \* Lograr un crecimiento a nivel nacional en largo plazo.
- \* Desarrollar y consolidar un concepto franquiciable.
- \* Lograr costos y gastos de operación altamente competitivos, con precios bajos y alta calidad con respecto a la competencia.

## ANALISIS DEL PRODUCTO

A) *Productos*: Los productos que ofrece la empresa son los siguientes:

- \* Pizzas de diferentes tamaños (7", 10" y 14" pulgadas) e ingredientes (chorizo, piña, jalapeño, peperoni, jamón, tomate, tocino, aceituna, salami, carne molida, cebolla encurtida, salchicha, pimiento verde, champiñón, pollo, queso y arrachera) espagueti italiano, ensalada mixta, ensalada verde con pechuga de pollo, paletas, nieves y refrescos.

*B) Características:* El estricto control en el gramaje de los ingredientes y toda la materia prima, permite tener un mayor control sobre los productos, con lo cuál se logra una estandarización, en presentación y calidad de los productos, por esto, el cliente sabe lo que va a recibir al ordenar.

*C) Problemas y oportunidades:* Un problema es que existen empresas del giro con mucho Know-How de operación y gran respaldo económico. Otro es la situación económica por la que atraviesa el país.

Una oportunidad se presenta al ser una empresa muy eficiente en costos y con un producto diferenciable en su calidad.

## ANALISIS DEL MERCADO

1) Análisis de la competencia.- Se encuentra integrada de la siguiente manera:

a) Competencia directa primer plano:

\*Mr Pizza

\*Montivirdi Pizza

b) Competencia directa segundo plano:

\*Caesars Pizza

\*Expresso Pizza

\*Pizza Hut

\*Picolos Pizza

c) Competencia indirecta:

- \*Carl's Junior
- \*Comidas Express
- \*Pollo Loco
- \*Fizz Burger

2) Comparativo vs Competencia

*Ventajas diferenciales:* Estricto control en los precios lo cual permite ofrecer precios más bajos que la competencia.

Riguroso control de calidad en los ingredientes para ofrecer productos de alta calidad.

Especial atención de la presentación de los empleados con lo cual la imagen se mantiene.

*Fuerzas:* Producto de alta calidad con un proceso de elaboración estandarizado.

Ubicación estratégicamente planeada desde la cual se cubre una gran área.

Poco tiempo en el mercado, por lo cual, la competencia tiene mayor presencia.

3) Análisis del mercado meta: El mercado meta de las pizzerías Wonky se puede segmentar en dos grandes grupos.

a) *Hogares:* El cual lo integra a todos los miembros de las familias que viven del área de influencia de Wonky, sin importar sexo, edad o alguna otra variable demográfica, sino por el hecho de vivir en la zona se contempla como posible cliente potencial de la pizzeria.

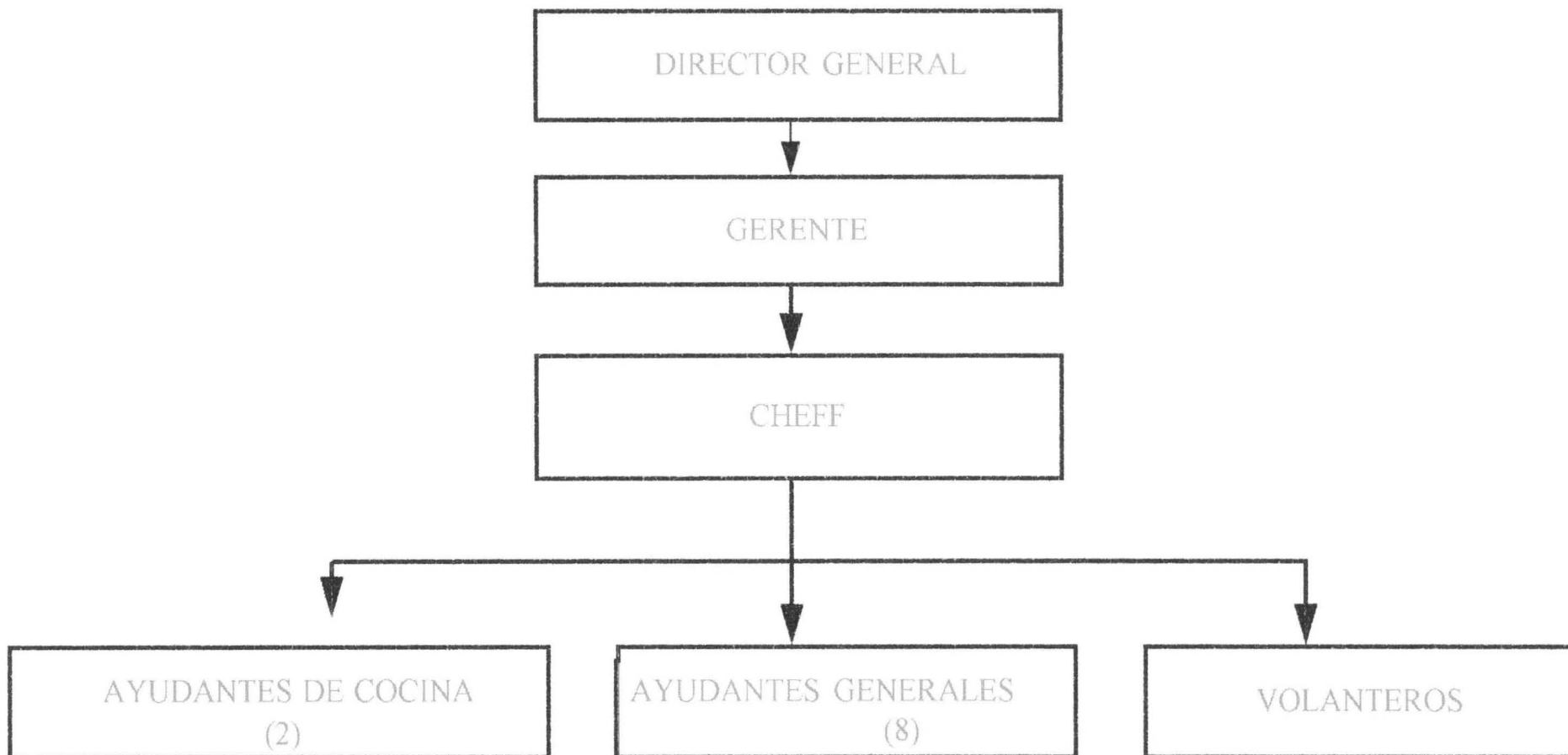
*b) Oficinas:* Dentro de este segmento se encuentran todas aquellas personas que aunque no radican en la zona, asisten o desarrollan sus actividades dentro de la misma, por lo tanto, se consideran parte del mercado que se quiere cubrir.

## PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES RESPECTO AL MERCADO META Y A LA COMPETENCIA

*Problemas:* La competencia ya se encuentra posicionada dentro de la mente del consumidor, dado que ya tiene tiempo desarrollando sus actividades dentro de la zona. La crisis económica por la que atraviesa el país, afecta en gran medida al mercado meta.

*Oportunidades:* El hecho de contar con productos que en conjunto representan una comida completa, es atractivo para el mercado y para el consumidor. La imagen del personaje Wonky permite una más fácil penetración en la mente, dado las características que presenta puede gustar a los niños, jóvenes y adultos. El servicio a domicilio sin costo adicional pone al alcance del cliente, un alimento completo en un mínimo de tiempo.

# ORGANIGRAMA DE PIZZAS WONKY





## MARCO TEORICO

### *Definición de reingeniería.*

La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. La reingeniería de negocios significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos. Esta funciona mejor cuando se limita a un proceso o grupo de procesos.

### *Otras definiciones de reingeniería.*

El medio para lograr mejoras radicales en el desempeño de un negocio, creándole ventajas competitivas sustentables a través del cuestionamiento y rediseño de sus procesos esenciales, usando los conocimientos operacionales, técnicos y de negocios con un enfoque unificado.(1) Periódico El Norte.

La reestructuración mediante el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de un sistema completo del negocio.

### *Definición de posicionamiento.*

El posicionamiento es un conjunto de actividades que proporciona la entrada y el marco de planeación estratégico para la reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido.

El primer elemento del posicionamiento es la recopilación de datos acerca de la compañía o institución; se compara dónde está hoy y dónde quiere estar.

El segundo elemento en importancia es la recopilación de información acerca de la forma como se dirige el negocio. La tercera parte del posicionamiento es crear un ambiente en donde se pueda implementar el cambio con rapidez, eficacia y sin afectar a la organización.

### *Definición de posicionamiento y reingeniería.*

Para evitar nuevas definiciones de reingeniería, es mejor limitar el uso del término al rediseño de procesos de trabajo de negocios y a la implementación de los nuevos diseños. Sin embargo, debe emplearse otro término para abarcar el alcance de esta definición y analizar las otras actividades necesarias, encaminadas hacer que el trabajo de reingeniería produzca su principal beneficio, la ventaja competitiva. Este término es posicionamiento o reposicionamiento. El posicionamiento determina el área donde se debe aplicar el proceso de reingeniería e inicia las demás actividades necesarias para hacer dicho trabajo.

## LA BASE DEL EXITO DE LA REINGENIERIA

Existen siete condiciones que deben de formar parte del proceso de reingeniería, esto es para que llegue a un mejor término:

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.

2. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.
3. Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua.
4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
6. Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continua.
7. Habilidad para asociar entre sí, todos los parámetros administrativos de la compañía.

## METODOLOGIA DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS

*Rediseño:* Como es que los procesos básicos de la empresa, comprar, vender, etc.. tendrán que operar en el futuro.

*Reinstrumentar:* Desarrollar nuevas habilidades, flujos de trabajo, descripciones de puestos, sistemas de incentivos, etc.. que permitan el estado deseado.

*Reorquestar:* Unir la tecnología, los procesos y la gente a través del liderazgo y entusiasmo de los altos directivos.

## REINGENIERIA APLICADA A LOS PROCESOS DE NEGOCIOS

En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios, los proyectos se trabajan desde tres puntos de vista que son: El personal, la tecnología y el proceso mismo.

### *Proceso de reingeniería a la operación.*

En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios existen nuevas etapas, que brindan una implementación formal del enfoque. Las etapas controlan la actividad a través del proyecto. Aunque no es posible relacionar las tareas que se ejecutarán en un nivel detallado ya que puede haber más de mil, en un esfuerzo de reingeniería grande, un estudio general de cada grupo aportará una visión global. Las nueve etapas son:

- \* Identificar los proyectos posibles.
- \* Conducir el análisis inicial del impacto.
- \* Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.
- \* Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo.
- \* Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y nuevos flujos de trabajo.
- \* Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa.
- \* Seleccionar la mejor alternativa.
- \* Implementar la alternativa seleccionada.
- \* Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.

### *1. Identificar los proyectos posibles.*

El producto entregado en esta etapa es la evaluación inicial de las solicitudes para proyectos de reingeniería, junto con una definición de los objetivos, de sus requerimientos específicos y una valoración de la naturaleza del esfuerzo de mejoramiento de procesos.

### *2. Conducir el análisis inicial del impacto.*

Se realiza un análisis del impacto probable que el proyecto ejerza sobre el flujo de trabajo y la organización de cada departamento, sobre todo los procesos de la operación de negocios, sobre las reglas de negocios, sobre el apoyo de los servicios de información y sobre el personal. Este análisis se emplea en esta etapa para determinar cuales proyectos ameritan un estudio posterior más amplio y cuales pueden pasar a la etapa siguiente. Los elementos entregados en esta parte del trabajo constan de una lista de proyectos de reingeniería, que parecen valiosos, y de los análisis del impacto asociados.

### *3. Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.*

El elemento importante que se produce en esta etapa es una lista de proyectos, seleccionados a partir de los que surgen en la etapa 2, los cuales se programan y ejecutan. Además, al final de la etapa se dispone del alcance formalmente definido de cada uno de estos proyectos.

#### *4. Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo*

El análisis detallado de los procesos en los que se va aplicar la reingeniería es el elemento básico por entregar en esta etapa. El trabajo lleva los modelos de posicionamiento y de datos a niveles adicionales de detalle y depura los datos para que las áreas problema y las interrelaciones sean en forma pormenorizada. Además, el análisis de los diagramas de relación y otra información de apoyo suministrará una comprensión total de las operaciones y la manera como funcionan realmente. Este conocimiento es la base para la creación de nuevos diseños.

#### *5. Definir nuevos procesos alternativos: simular nuevos flujos de trabajo y nuevos procesos de trabajo.*

Esta etapa producirá uno o más escenarios detallados de simulación que representan los nuevos diseños del proceso. Los diseños incluyen:

- \* El rediseño de los procesos apropiados.
- \* El rediseño de las funciones de negocios, tareas del trabajo, flujos de trabajo, y descripciones de la posición.
- \* El diseño de las ampliaciones de los sistemas de computación y comunicaciones.
- \* El rediseño del flujo de trabajo de las operaciones del departamento.
- \* La creación de nuevas reglas y políticas.

Estos modelos y la información asociada se crean para cada proceso y departamento afectado por el esfuerzo.

## *6. Evaluar el impacto de los costos y los beneficios potenciales de cada alternativa.*

En esta etapa es un análisis detallado de los costos y beneficios que se asocian a la implementación y al uso de cada escenario de simulación de la nueva operación. El producto final es una recomendación acerca del escenario que deberá implementarse.

## *7. Selección de la alternativa.*

La selección de la simulación de un diseño, con el fin de implementarlo, es el elemento entregado en esta etapa. Los gerentes involucrados y el personal deberán recibir la notificación de la decisión, tan pronto como sea posible. Esta notificación deberá incluir la programación del proyecto y la información sobre cualquier cambio con respecto a la versión original del diseño seleccionado.

## *8. Implementar la alternativa seleccionada.*

El elemento que entrega es el plan de emigración. Los otros componentes de planeación que lo apoyan, como políticas nuevas, organigramas y descripciones de trabajo, también se preparan en esta etapa.

No obstante, el elemento entregado más importante es el nuevo proceso de negocios en sí mismo. En este punto, el nuevo proceso será operativo y aportará beneficios mayores a la compañía.

## 9. Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.

Los elementos entregados en esta etapa son los modelos y los datos de posicionamiento actualizados, ambos listos para el siguiente proyecto de reingeniería.

### BENEFICIOS DE LA REALIZACION DE UN PROYECTO DE REINGENIERIA.

- \* El negocio es más competitivo.
- \* El mejoramiento más elevado que una compañía pueda experimentar.
- \* Alcance de un gran sentido de participación y realización.
- \* Todos saben más acerca de la compañía.

Un estudio realizado por *Coopers and Lybrand* encontró que de una muestra tomada de las principales 160 empresas mexicanas clasificadas por la revista especializada *Expansión*, un 86% de éstas han aplicado proyectos de reingeniería.

(Ver Anexo 1)

Según los resultados de la investigación, los procesos a los que las empresas enfocaron la reingeniería fueron en primer lugar los administrativos, con 26% ; surtimiento de ordenes, con 24% ; manufactura y producción, 17% ; distribución y logística, con 16% ; desarrollo de nuevos productos, con 6% ; y otros procesos con 11%.

(Ver Anexo 2)



La iniciativa para aplicar reingeniería partió en el 82% de los casos de los directores generales, mientras la iniciativa de los directores de operaciones fue del 18% de los casos. (Ver Anexo 3)

Un 48% de los directivos entrevistados expresaron que el beneficio más importante que se obtuvo al aplicar reingeniería fue la mejora en el servicio al cliente. La reducción en el tiempo de respuesta abarcó el 32%, mientras que la reducción en costos un 6% ; mejora en la calidad, un 6% ; reducción de niveles en la organización, 4%; reducción de personal, 4%. (Ver Anexo 4)

En el estudio participaron empresas como 3M, Abaco-Confia, Bacardi, Banamex, Bancomer, Bimbo, Cemex, Coca-cola, Condumex, Comercial mexicana etc.

Coopers and Lybrand definió la reingeniería de proceso de negocios como el medio para lograr mejoras radicales en el desempeño de un negocio, creándole ventajas competitivas sustentables a través del cuestionamiento y rediseño de sus procesos esenciales, usando los conocimientos operacionales, técnicos y de negocios con un enfoque unificado.

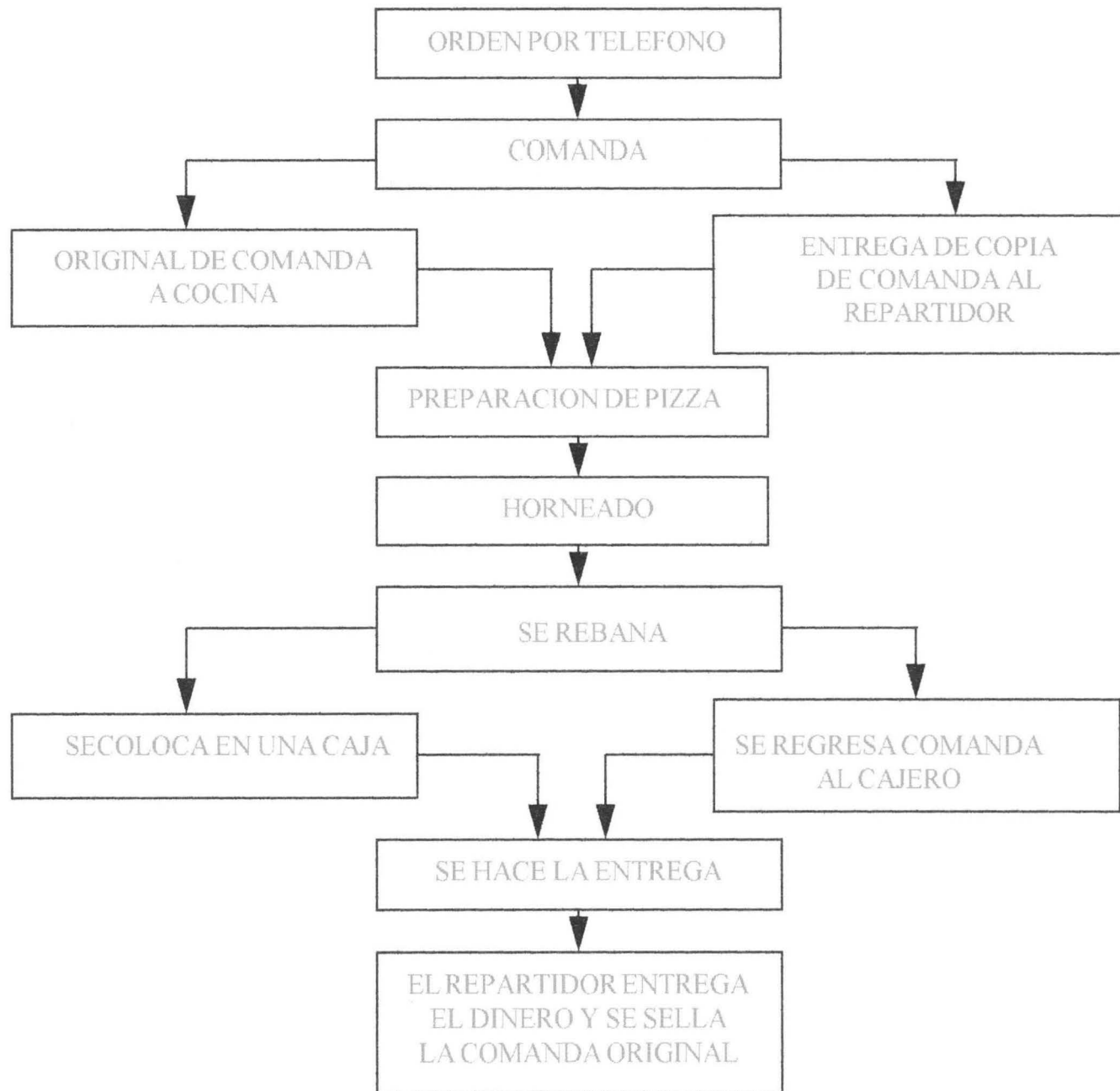
El apoyo y compromiso de la dirección fué el factor que más contribuyo a los resultados de la reingeniería, seguido por la definición clara de los objetivos del proyecto, y la comunicación clara y continua. Los factores que menos resultaron importantes para la reingeniería son los presupuestos asignados, apego al plan y al presupuesto original y la experiencia de los equipos de trabajo.

En base al concepto de reingeniería y a las necesidades de la empresa, se analizó el proceso de ventas de Wonky, al cual se propondrá un nuevo proceso, ilustrando las etapas de cambio para cada uno, así mismo, los beneficios del nuevo proceso.

## ANALISIS DE PROCESO DE VENTA

El proceso de ventas de la empresa Wonky, inicia en el momento en el que él cliente habla a la pizzeria para hacer su pedido, a la vez la persona que toma la orden hace una comanda, pasando a la cocina el original de la comanda y al repartidor la copia de la misma. Posteriormente se procede a la elaboración de la pizza; una vez incluidos todos los ingredientes se mete al horno durante x minutos y ya lista se parte y se coloca en una caja. En este momento el cocinero regresa la comanda al cajero; el repartidor sale a hacer la entrega y el proceso finaliza cuando este regresa, hace entrega del dinero y el cajero sella la comanda original.

# PROCESO DE VENTAS



## TIEMPOS QUE SE LLEVAN A CABO EN EL PROCESO DE VENTAS

PROCESO	TIEMPO
ORDEN POR TELEFONO	2 A 3 MINUTOS
COMANDA	30 A 40 SEGUNDOS
COMANDA A COCINA	15 A 20 SEGUNDOS
COMANDA REPARTIDOR	15 A 20 SEGUNDOS
PREPARACION DE PIZZA	5 A 6 MINUTOS
HORNO	3 A 4 MINUTOS
REBANAR	10 A 15 SEGUNDOS
CAJA	10 A 15 SEGUNDOS
COMANDA A CAJERO	5 A 10 SEGUNDOS
ENTREGA	15 A 20 MINUTOS
ENTREGA DEL DINERO	5 A 10 SEGUNDOS

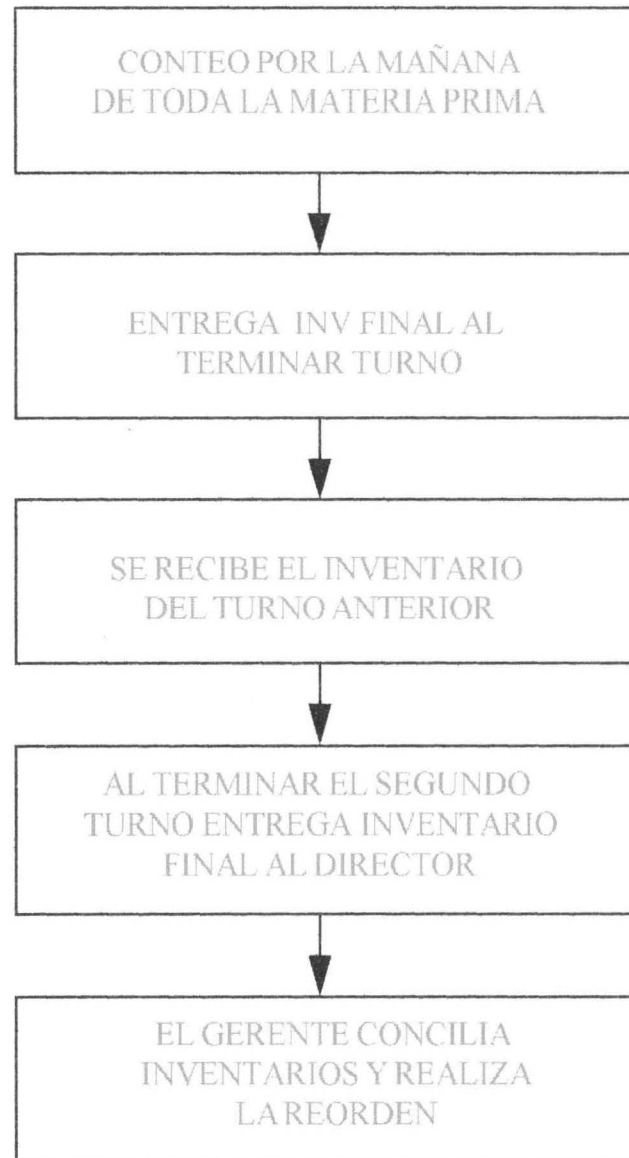
Tiempo total de entrega de una pizza aproximadamente es de 30 minutos con 5 segundos.

## ANALISIS DEL PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIOS

El proceso empieza cuando el cocinero del turno matutino cuenta todo lo que se tiene de Materia prima, la cuál debe coincidir con el inventario final del día anterior, dicha persona termina su turno y concilia el inventario al momento.

El segundo cocinero recibe el inventario y al momento que termina su turno concilia el inventario, este hace entrega del inventario final al gerente, mismo que los faltantes y realiza el pedido

# PROCESO DE INVENTARIO



## ANALISIS DE LA PROPUESTA DEL PROCESO DE VENTAS

La propuesta de cambio sugerida a la empresa en el proceso general de ventas es incorporar un sistema computacional, con el cual será posible crear una base de datos que nos servirá para agilizar el proceso de recopilación de datos necesarios para la entrega a domicilio.

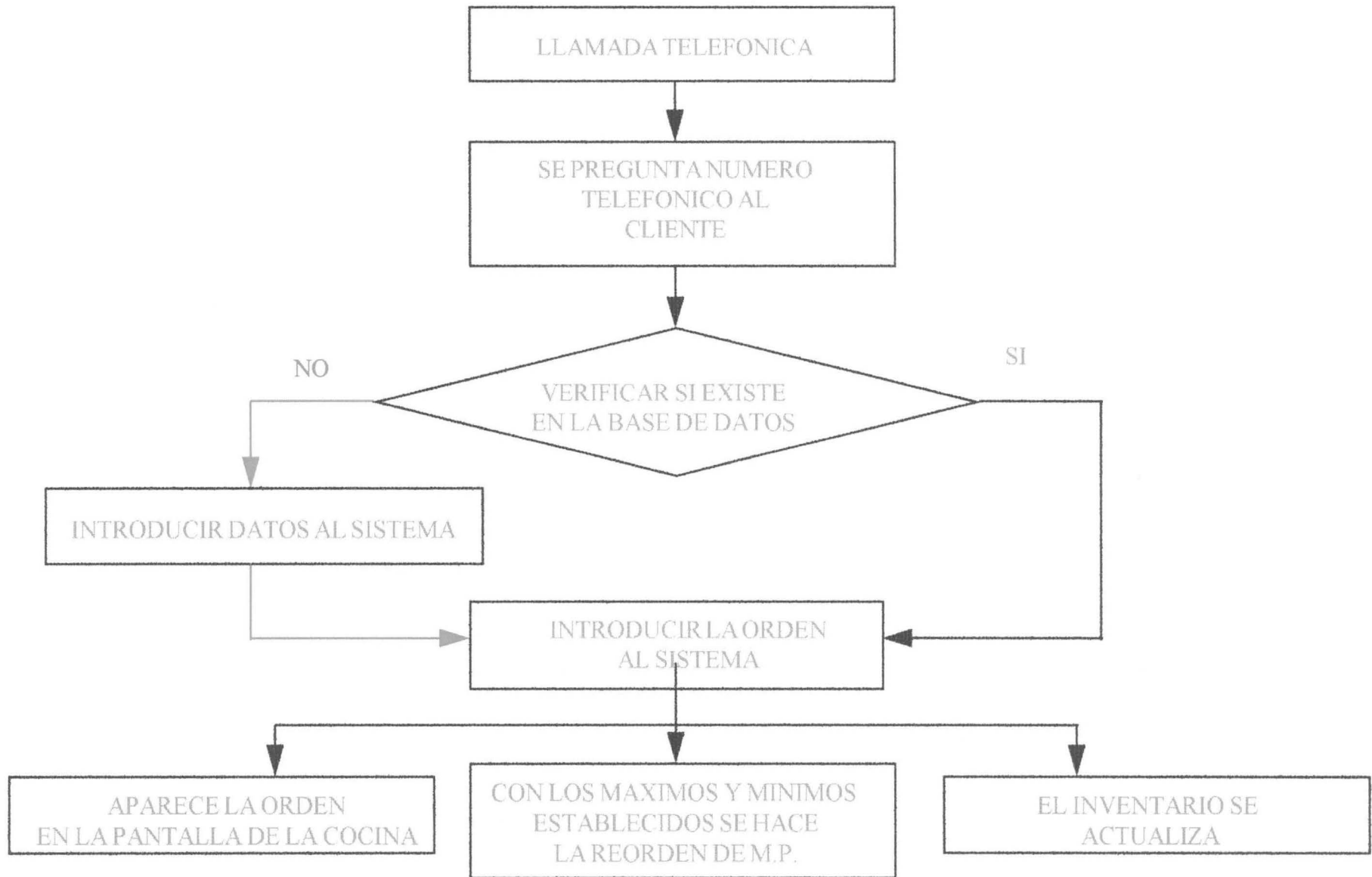
Por otro lado se instalará un programa capaz de levantar comandas y a la vez pasar la orden directamente a la cocina en un monitor, de la misma manera el inventario se ira actualizando simultáneamente al introducir la orden al sistema. El mismo sistema dará un tiempo aproximado de entrega considerando esta las pizzas en proceso que se tengan por delante. Por lo que el proceso de inventario queda eliminado.

El sistema funcionara de la siguiente manera:

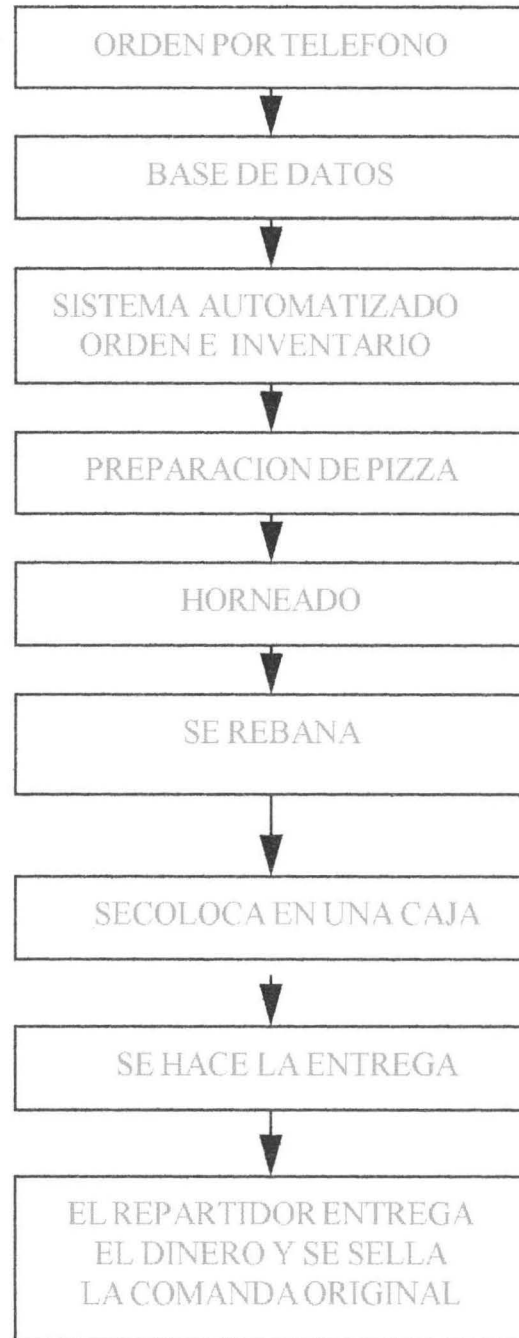
Al recibir una llamada, el empleado de Wonky introducirá al sistema el número telefónico, verificará si dicha persona se encuentra en la base de datos en caso de que no se proseguirá a pedir sus datos, en caso de que si aparezca, él empleado verificará los datos leyendo en voz alta al cliente, por consecuencia no será necesario checar la llamada debido a que ya se encuentra en la base de datos, posteriormente se pedirá la orden y se tecleará en el sistema, mismo que aparecerá en el monitor de la cocina, automáticamente se calcula el total de ingredientes y se actualiza el inventario y por último se hace un inventario final con un máximo y un mínimo establecidos y se calculará una reorden de materia prima.



# PROCESO DEL SISTEMA



# NUEVO PROCESO



## PROPUESTA

1) Se le recomienda que las promociones que están ofreciendo no duren más de 3 meses, ya que las personas se podrían acostumbrar a ellas y esto no es bueno para el negocio.

## CONCLUSION

Como resultado de esta investigación se logró comprender la importancia que tiene la reingeniería en la actualidad. También se pudo constatar que la aplicación correcta de la misma en alguno o varios procesos de la empresa, ayuda a eficientarla y modernizarla, esto es, que puede ir desde disminuir sus costos hasta minimizar el tiempo empleado en el proceso. Por esto se considero que las empresas en el futuro deberán de conocer más a fondo la reingeniería y el éxito que les puede dar.

Al realizar la investigación se entendió el concepto y las etapas a seguir de la reingeniería, por lo cual a la empresa investigada se le entregó una propuesta real aplicable, para lograr que el proceso de ventas e inventario se realice en el menor tiempo posible y de la manera más eficiente.

Cabe mencionar que la reingeniería tiene un gran futuro en México, ya que el país se ha ido modernizando poco a poco y sobretodo porque toda empresa necesita un cambio para seguir creciendo.

## BIBLIOGRAFIA

Morris Daniel, Joel Brandon

REINGENIERIA, COMO APLICARLA CON EXITO EN LOS  
NEGOCIOS

De. McGraw-Hill

México D. F.

PERIODICO EL NORTE

Junio 14 de 1995

McHugh Johanson, Wheeler, Pendbury

REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS

Ed. Limusa

México, 1994

Michael Hammer

REINGENIERIA

Ed. Norma

México, 1994

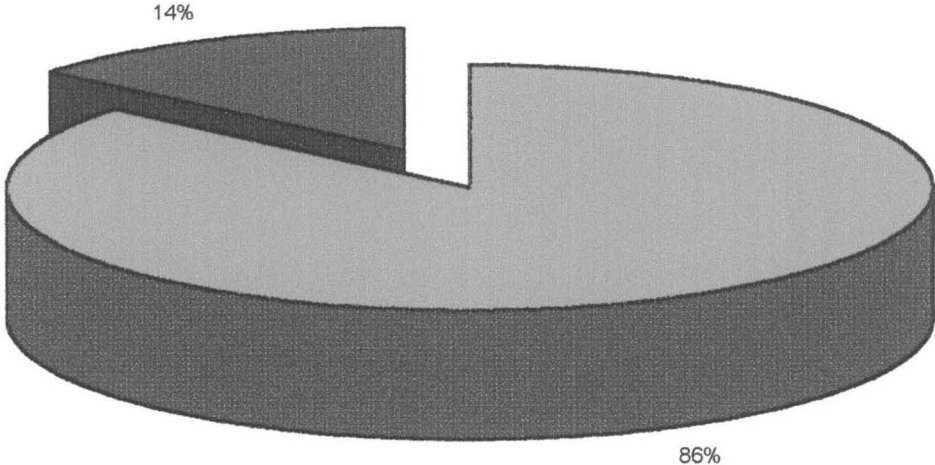
# ANEXOS

I

XXXXXXXXXX

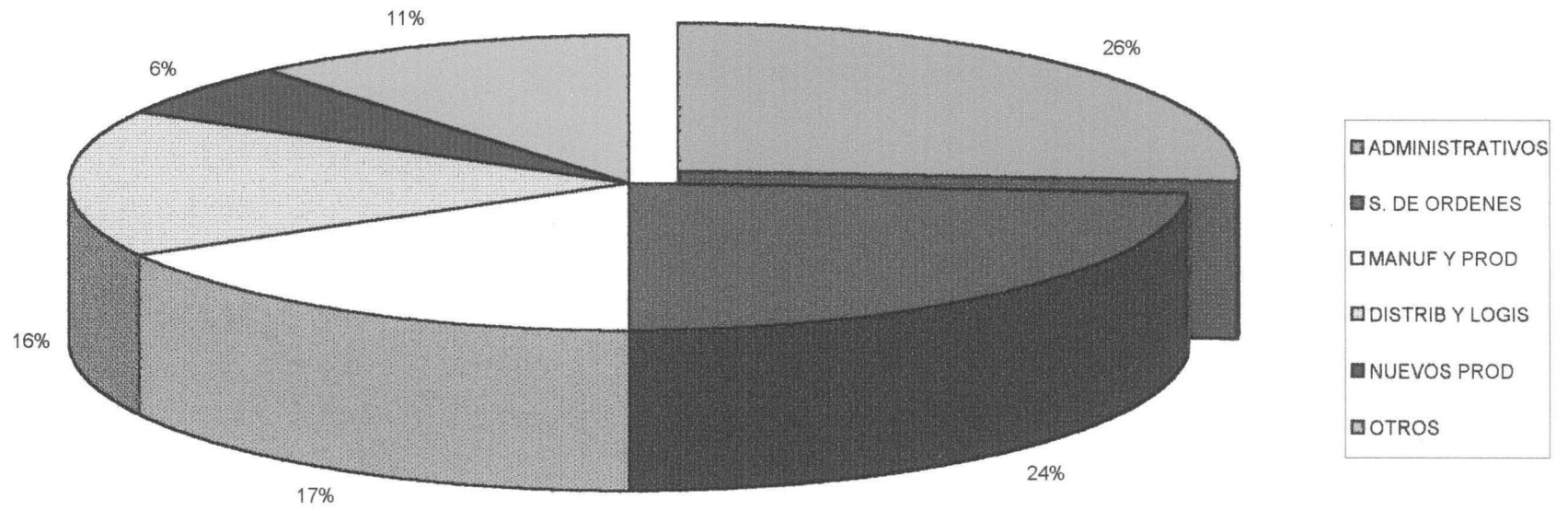
XXXXXXXXXXXXXXXX

EMPRESAS QUE HAN APLICADO REINGENIERIA



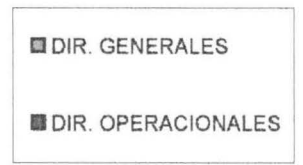
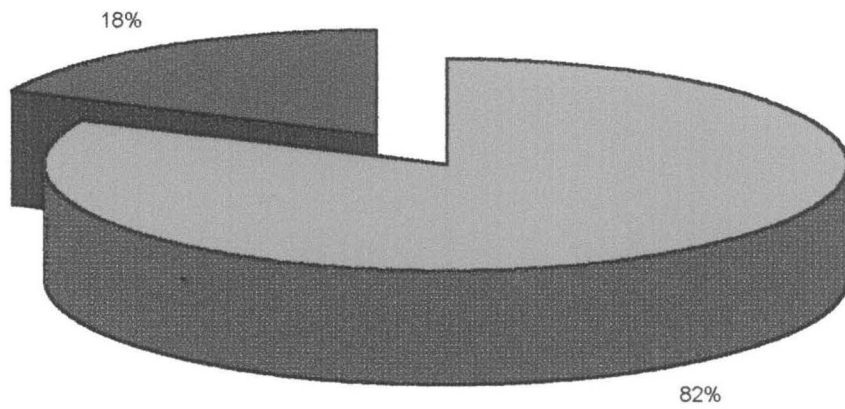
■ HAN APLICADO  
■ NO HAN APLICADO

### PROCESOS A LOS QUE LA HAN APLICADO

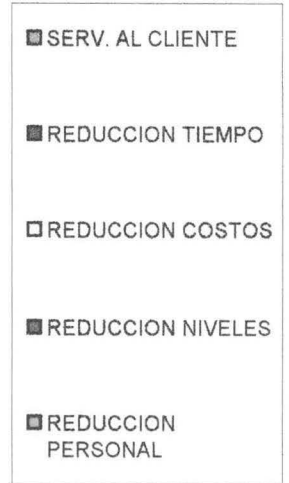
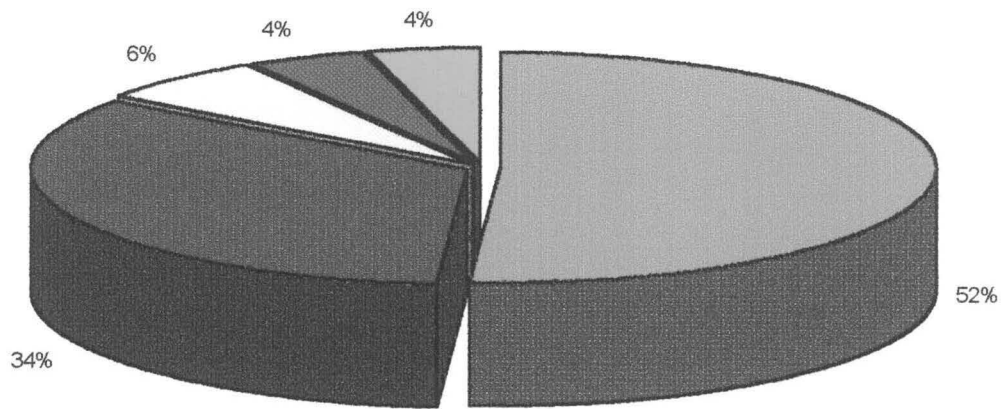




### DE QUIEN PARTIO LA INICIATIVA



## BENEFICIO OBTENIDO



002471