



**BUAP** | Facultad de  
Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA  
LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE PIZZAS  
A LA LEÑA” MUNICIPIO JUAN C. BONILLA, PUEBLA**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA:

**JORGE ELIUT HUITZIL ESCALANTE**

DIRECTORA DE TESIS:

**MTRA. ROSA MARÍA GONZÁLEZ LÓPEZ**

PUEBLA, PUE

SEPTIEMBRE, 2014

***“Para empezar un gran proyecto, hace falta valentía. Para terminar un gran proyecto, hace falta perseverancia”.***

**-Anónimo**

*Es así como hoy doy **GRACIAS***

*A **DIOS**, por darme la oportunidad de vivir,*

*A mis **PAPÁS**, por darme la vida,*

*Querermelo mucho,*

*Crear en mí y Apoyarme en todo momento.*

*Los amo.*

*A mis **HERMANOS**, por estar conmigo y apoyarme siempre,*

*Los quiero muchísimo.*

*A ti **ALMA**, no solo por ser mi esposa, si no por impulsarme en todo momento*

*para desarrollarme profesionalmente y buscar objetivos compartidos,*

*además por el tiempo que tenemos juntos caminando tomados de la mano*

*te amo y te quiero mucho.*

*Y a **TODAS** aquellas personas que voluntariamente*

*Colaboraron con su mejor actitud para realizar este proyecto.*

# ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	i
INDICE .....	ii
INTRODUCCIÓN .....	v
JUSTIFICACIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
OBJETIVOS .....	2
OBJETIVO GENERAL .....	2
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	2
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
HIPOTESIS .....	3
CONTENIDO DE LA TESIS .....	3
CAPITULO 1 MARCO CONTEXTUAL .....	6
1.1 ANTECEDENTES.....	6
1.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA DEL PROYECTO.....	7
1.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO.....	7
1.2.2 CARACTERÍSTICAS GEOGRAFICAS Y DEMOGRAFICAS .....	8
1.2.3 CARACTERÍSTICAS POLITICAS.....	8
1.2.4 CARACTERÍSTICAS CULTURALES.....	8
CAPITULO 2 MARCO TEORICO .....	10
2.1 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS .....	10
2.1.1 MODELO CANVAS.....	10
2.2 EL ARTE DE LA GUERRA .....	12
2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	12

2.3.1 MISIÓN .....	12
2.3.2 VISIÓN .....	13
2.4 ANALISIS FODA .....	13
2.4.1 FORTALEZAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	13
2.4.2 FORTALEZAS EN EL ÁREA DE MERCADOTECNIA .....	14
2.4.3 FORTALEZAS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	14
2.4.4 FORTALEZAS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	14
2.5 OPORTUNIDADES .....	14
2.6 DEBILIDADES .....	15
2.6.1 DEBILIDADES EN EL ÁREA DE MERCADOTECNIA .....	15
2.6.2 DEBILIDADES EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN.....	15
2.7 AMENAZAS.....	15
2.8 PROYECTO DE INVERSIÓN .....	16
2.8.1 ESTUDIO DE MERCADO .....	16
2.8.2 ESTUDIO TÉCNICO.....	25
2.8.3 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO .....	28
<b>CAPITULO 3 METODOLOGÍA .....</b>	<b>31</b>
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
3.2 METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE MERCADO .....	33
3.3 METODOLOGÍA DE ESTUDIO TECNICO.....	35
3.4 METODOLOGÍA DE ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO .....	35
3.5 METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS.....	36
<b>CAPITULO 4 RESULTADOS Y PROPUESTA .....</b>	<b>41</b>
4.1 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS .....	41
4.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA .....	43

<b>4.3 PROYECTO DE INVERSIÓN .....</b>	<b>45</b>
<b>4.3.1 ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>45</b>
<b>4.3.2 ESTUDIO TÉCNICO.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.3 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO .....</b>	<b>52</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La presente tesis se realizó respecto al tema “Propuesta de un Modelo de Negocios para la Creación de una Microempresa de Pizzas a la Leña en el Municipio de Juan C. Bonilla Puebla”. Se consideró que este tema es importante desde el punto de vista personal ya que representa la consolidación de un esfuerzo continuo por concluir la Maestría en un proyecto que puede representar una alternativa de inversión viable.

## **JUSTIFICACIÓN**

Desde el punto de vista personal, esta tesis representa la culminación del esfuerzo realizado a lo largo de los estudios de nivel superior que espero me sirvan para consolidar mis metas. Por lo que respecta al aspecto social, en la parte de planteamiento del problema, se hace referencia a la importancia de las pymes en el desarrollo económico del país, ya que se refiere que las pymes representan el setenta por ciento de la fuente generadora de empleos pero que al mismo tiempo se enfrentan a una alta tasa de mortalidad, y si constituyen el noventa y nueve por ciento del total de las empresas la situación se vuelve francamente desastrosa.

El hecho de no realizar trabajos de este tipo en los que se aporten elementos prácticos para apoyar a los empresarios además de los esfuerzos que el gobierno debe hacer para impulsar este sector es trascendental. Es necesario que se realicen acciones inmediatas para resolver esta problemática, ya que de lo contrario, el desempleo se seguirá agravando, así como la tasa de mortalidad de las pymes y esto provocará además de problemas económicos problemas de tipo social, se agravara la delincuencia, la drogadicción, la migración y otros problemas mayores.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema que aborda la tesis versa por una parte sobre la importancia de las pymes en la economía de las naciones, específicamente en México y por otro lado la tasa de mortalidad tan alta que tienen.

Las pymes generan el 70 por ciento de los empleos en el país, son el 99 por ciento del total de las empresas y son una prioridad para estimular el crecimiento y desarrollo económico de la nación, esta afirmación se basa en el Plan nacional de Desarrollo 2007-2012 específicamente en la línea de acción economía generadora

de empleos, esta situación se agrava ante la necesidad de crear empleos en México que según es de más de un millón de empleos al año.

Cabe mencionar que esta situación se vuelve problemática cuando de acuerdo a datos de la página de la Secretaria de Economía la mayor parte de las mipymes fracasan antes de concluir su primer año de vida. Por lo tanto, el propósito es conocer si el proyecto es factible desde el punto de vista de mercado, técnico y económico financiero.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

- Realizar el análisis de factibilidad de mercado, técnico y económico financiero del “Proyecto de Inversión de Pizzas a la Leña en el Municipio de Juan C. Bonilla” en un lapso de tres meses.

### **Objetivos específicos**

- Aplicar los conocimientos aprendidos en el desarrollo de los estudios de la Maestría.
- Elaborar un trabajo que sirva para poder llevar a cabo la puesta en marcha del proyecto.
- Ubicar el proyecto como un modelo de negocios viable
- Minimizar el riesgo del proyecto
- Identificar la aceptación del producto
- Realizar la misión del proyecto
- Realizar la visión del proyecto
- Realizar estrategias que añadan valor al proyecto
- Identificar las principales variables económico financieras



- Identificar el tiempo de retorno de inversión del proyecto

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Será factible desde el punto de vista del mercado la implementación del proyecto?

¿Será viable desde el punto de vista del técnico la implementación del proyecto?

¿Desde el punto de vista económico financiero el proyecto es acreditable?

## **HIPÓTESIS**

“El Proyecto de Inversión de Pizzas a la Leña en el Municipio de Juan C. Bonilla es factible desde el punto de vista del mercado, técnicamente es viable y financieramente acreditable”.

## **CONTENIDO DE LA TESIS**

El capitulado de la tesis se compone de la siguiente forma:

En la introducción se presenta el planteamiento del problema, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos, la hipótesis, variables y delimitación del campo de estudio.

En el primer capítulo se trata el marco contextual de la investigación, los antecedentes de la pizza y la ubicación del punto de venta del proyecto.

En el segundo capítulo se plantea el marco teórico, se tomó el modelo de negocios Canvas propuesto por (Osterwalder, 2011) en su tesis Doctoral y a (BACA, 2010) para explicar las partes que componen un proyecto de inversión,

también se abordan los conceptos de estrategia desde el libro “El arte de la guerra” (tzu, 1991) y se menciona la metodología planteada en el libro de Fred David (David, 2003) Concepto de planeación estratégica, en el que se desarrollan paso a paso, las distintas herramientas que se pueden utilizar para realizar una planeación estratégica de forma minuciosa y correcta.

También se hace referencia a la franquicia como un modelo de negocio que se puede replicar y que es una de las expectativas que se tienen para este proyecto.

En el tercer capítulo se aborda la metodología que se utiliza de la siguiente forma:

Se plantea la metodología para llevar a cabo el estudio de mercado, técnico y económico financiero para poder responder a las preguntas de investigación y lograr el objetivo. Se plantean las herramientas para alcanzar el objetivo de la investigación.

En el cuarto capítulo se presenta la aplicación de las herramientas metodológicas y los resultados obtenidos.

Por lo que respecta al modelo de negocios se planteó la forma en que la empresa añade valor mediante estrategias diseñadas para el mercado que se va a atacar, tomando como base el modelo de negocios Canvas desarrollado por (Osterwalder, 2011).

A continuación se plantea la planeación estratégica de la empresa, la misión, la visión, el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y las estrategias

En el estudio de mercado se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta, el logotipo, la diferencia del producto que es en específico el sabor que le proporciona el horno de leña.

En el estudio técnico se presenta la localización, la ingeniería y el tamaño del proyecto y en el estudio económico financiero la inversión fija, diferida y de capital

de trabajo del proyecto, el punto de equilibrio, el pronóstico de ventas y el tiempo de recuperación de la inversión

Y finalmente se presenta la conclusión de todo el proyecto.

## **CAPÍTULO 1 MARCO CONTEXTUAL**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La historia del hombre va de la mano con la historia de los alimentos, la pizza tiene su antecedente más remoto en el descubrimiento del pan, sin embargo es en Nápoles Italia adonde se identifica el antecedente más remoto de la pizza similar a la que conocemos actualmente (Helstosky, 2008) La autora relata que el reconocido escritor Alejandro Dumas, llegó a la ciudad de Nápoles en 1835 y observó como en el invierno la gente pobre comía pizza, Dumas dijo que la pizza era más que una curiosidad gastronómica, era como un termómetro gastronómico del mercado y de la sociedad napolitana; ya que los costos y disponibilidad de sus ingredientes podrían decir en sí mismos el nivel socioeconómico de la población. Por lo que para los napolitanos la pizza fue una forma de sobrevivir y se convirtió en parte de la historia de la mítica ciudad.

Aunque los italianos se proclaman los inventores de la pizza como una combinación de pan, tomate y queso, los Estados Unidos de Norteamérica constituyen su segundo hogar sin duda alguna. Después de la segunda guerra mundial es cuando la pizza empieza volverse popular, después de haberla llevado los Italianos inmigrantes a este país. Estados Unidos ejemplifica el modelo de negocio a seguir por todo el mundo en muchos sectores como el de la comida rápida y tanto la forma de elaboración como el modelo de negocio que adopto la venta de pizza en el mundo son consecuencia de la influencia norteamericana, las empresas líderes como Domino's, y Pizza Hut son consecuencia de esta influencia.

Con la globalización la comida rápida se convierte en una necesidad de los mercados mundiales, extendiéndose este modelo de negocio en todo el mundo. Se considera que la empresa Mc Donald's es la pionera en el modelo de franquicias de comida rápida, Roy Croc establece un modelo de negocio replicable que empieza a extenderse por todo el mundo desde los años 60's (Love, 2004)

Y México no es la excepción, ha adoptado de manera trascendental este modelo de negocio, pues las empresas líderes de comida rápida se han posicionado en el gusto del mercado mexicano. Pues fue introducida a través de los Estados Unidos en seguimiento del gusto del turismo masivo y popular. Por ser sabrosa, de costos accesibles y fáciles producir pronto estuvo en la preferencia de los mexicanos.

En México, se han creado variantes a la pizza como la pizza "mexicana" que además de los ingredientes básicos (queso y salsa de tomate) también se le agrega chile jalapeño, carne molida, frijoles enteros, chorizo y cebolla. Hay varias cadenas de pizzerías, una de las principales es Domino's Pizza que llegó a México en 1989. Actualmente cuenta con 589 establecimientos entre corporativos y franquicias. En gustos se rompen géneros y aunque algunos prefieren las pizzas más delgadas o con mezclas de ingredientes más sofisticadas, las clásicas cadenas de pizzas a domicilio son también una opción.

## **1.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA DEL PROYECTO**

La empresa se pretende ubicar en el Boulevard Cholula-Huejotzingo km 97.5 Cuanalá perteneciente a Juan C. Bonilla, Puebla; con Código Postal 72640.

### **1.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO**

Cabe mencionar que es la antigua carretera federal a México, y el flujo de vehículos es continuo, además de encontrarse la Universidad Politécnica a unos metros del lugar y el terreno es propio por lo que la inversión en terreno no sería necesaria.

### **1.2.2 CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y DEMOGRÁFICAS**

El estado de Puebla ha tenido un incremento constante en la población llegando a ser más de 5 779 829 personas de acuerdo al último censo del INEGI (2010) el estado ocupa el quinto lugar en número de habitantes.

El municipio de Juan C. Bonilla se encuentra ubicado en el estado de Puebla, como uno de sus 217 municipios. Su cabecera municipal es Cuanalá y específicamente: De acuerdo al censo de 2010 el INEGI reportó una población de 18540 habitantes de los cuales 8881 son hombres y 9659 mujeres.

### **1.2.3 CARACTERÍSTICAS POLÍTICAS**

El presidente municipal de nombre Filemón Aguilar Rodríguez, pertenece al Partido Revolucionario Institucional, cuenta con un síndico y un cabildo integrado por ocho regidores.

Se divide en tres juntas auxiliares

Santa María Zacatepec

San Gabriel Ometoxtla

San Lucas Nextetelco.

### **1.2.4 CARACTERÍSTICAS CULTURALES**

Lo que antes eran poblaciones alejadas, hoy son juntas auxiliares y lo que antes era carretera federal hoy es un boulevard en este caso el Boulevard Cholula-Huejotzingo que ofrece una ubicación ideal para un negocio como el que se pretende llevar a cabo, ya que actualmente en la zona se construyen unidades habitacionales que están incrementando el número de consumidores potenciales. También cabe señalar que es un acceso de paso para lugares como concurridos

como lo es el Aeropuerto Hermanos Serdán de Huejotzingo, Puebla; y la zona arqueológica de San Pedro Cholula principalmente.

Aunque la población de Juan C. Bonilla tiene raíces culturales muy fuertes no puede permanecer alejada de las tendencias mundiales, por lo que el ritmo de vida que impone la globalización le afecta de una forma muy fuerte, la mayor parte de la población trabaja en las ciudades como Cholula y Puebla principalmente; por esta razón la mayoría de la gente ocupa una parte de su salario para salir a comer en familia los fines de semana y romper un poco la monotonía de la vida diaria.

Una característica muy importante del lugar es el flujo constante de vehículos y el alto posicionamiento de los negocios que venden comida en el lugar, tan solo por mencionar algunos de estos tenemos; “Pollos Luigi” (20 años o más), Restaurante el “Tío Tom” (30 años o más), y “El Asadero del Viajero” (6 años o más). Se puede mencionar que este último es un negocio 100% familiar, donde se está aplicando un modelo de negocio basado en la calidad del producto y el servicio al comensal. Estas microempresas están a menos de 50 metros de distancia y la demanda que tiene cada una ha acaparado a los comensales en esta zona.

## CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

“Un modelo es una representación simbólica de un conjunto de relaciones causa efecto de una realidad compleja que se intenta abarcar y comprender, cuando se le agrega negocio o empresarial estamos tratando de representar el conjunto de las relaciones comerciales y complejas en su conjunto a través de su cadena de valor”. (Campos, 2011, pág. 213) Porter 1985 define cadena de valor como la diferencia entre lo que el usuario acepta pagar y los costos incurridos.

#### 2.1.1 MODELO CANVAS

Este modelo plantea que: “Un modelo de negocios describe las bases por las que una empresa crea proporciona y capta valor” (Osterwalder, 2011, pág. 14). autor propuso este modelo como su tesis doctoral en 2004 y desde entonces se ha utilizado para empresas de reciente creación por el impacto que ha logrado en cuanto a resultados. El modelo consiste en identificar y seguir nueve pasos para establecer la forma en que se agrega valor a la empresa.

Pasos del modelo Canvas:

1. Segmentar los **clientes**, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio.
2. Definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber **por qué somos innovadores** y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes.
3. Delimitar los **canales** de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que seguiremos, para fortalecer nuestra marca e idea de negocio.



4. Establecer la relación que mantendremos con los clientes.
5. Determinar las **fuentes económicas** de nuestra idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito.
6. Identificar los activos y **recursos** clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.
7. Conocer las **actividades** clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas
8. Tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de **networking** con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.
9. Marcar las estructuras de **costes**, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio.

A continuación se presentan estos nueve puntos de manera gráfica.



En esta imagen se ve de forma gráfica como que se agrega valor en la empresa. (Escudero, 2011)

## **2.2 EL ARTE DE LA GUERRA**

Si nos remontamos al pasado, respecto a la estrategia, nos encontramos el libro de “El Arte de la Guerra” del autor ,Sun Tzu, en este libro que el autor escribió 500 años antes de Cristo, nos dice que un general debe conocer a su ejército, explotar sus fortalezas, minimizar las debilidades, además debe explorar su entorno, el campo de batalla y analizar minuciosamente al ejército enemigo; este libro es un clásico de la literatura y tiene conceptos que a pesar de los años no han perdido vigencia por el método planteado.

## **2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

También se consideró importante hacer referencia a la estrategia para complementar el marco teórico, ya que la estrategia es el arma con la que las empresas conquistan su lugar en el mercado.

La planeación estratégica, de acuerdo a (ACEVES, 2004, pág. 6) “Es la identificación sistemática de las oportunidades y peligros futuros que combinados con las fortalezas y debilidades proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades”.

La planeación estratégica implica los siguientes pasos:

### **2.3.1 MISIÓN**

La misión es la razón de ser de la empresa este término se comprende mejor al asociarlo con el antecedente de las misiones militares, se dice que una misión debe ser capaz de motivar a los clientes internos de la empresa y para lograr esto debe cumplir con ciertas características:

Debe ser clara y precisa, de forma tal que cualquier miembro de la organización la pueda entender, desde los niveles más bajos del organigrama hasta los niveles

jerárquicos más elevados, si una misión no es clara para todos simplemente no cumplirá su función motivadora.

Debe ser comunicada a todos los miembros de la organización. Si solo se comunica en los niveles jerárquicos altos solo causara resentimiento o apatía entre los demás trabajadores porque no se sentirán parte de la organización.

### **2.3.2 VISIÓN**

La visión es la capacidad de imaginar un escenario futuro deseable para la empresa. La visión no debe ser a corto plazo debe extenderse en el tiempo y no debe de incorporar cifras ni tiempo.

### **2.4 ANALISIS F. O. D. A**

Este análisis constituye la herramienta más poderosa de la planeación estratégica, explora con detalle. Este análisis puede realizarse de forma general por toda la empresa y de forma específica por departamento, incluso las empresas consultoras lo utilizan para realizar un diagnóstico de la situación de la empresa.

Las fortalezas son internas y el análisis que se realice sobre este tema debe ser muy cuidadoso, por ejemplo.

#### **2.4.1 FORTALEZAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

En el área de recursos humanos, una fortaleza puede ser la actitud de los empleados, la capacitación de los mismos, la capacidad de resolver y dar resultados, hay que tomar en cuenta que estos aspectos se pueden tener, no son imposibles de lograr e incluso de pueden plantear como un objetivo a lograr.

### **2.4.2 FORTALEZAS EN EL ÁREA DE MERCADOTECNIA**

La mercadotecnia busca satisfacer las necesidades del consumidor, (Kotler, 2009) mediante una adecuada mezcla de mercadotecnia, producto, precio, plaza y promoción, las fortalezas en esta área deben girar en torno a la mezcla de mercadotecnia.

En este caso específico de estudio, se hablará de un servicio, la diferencia entre un producto y un servicio.

### **2.4.3 FORTALEZAS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Las fortalezas en esta área, tienen que ver con la tecnología necesaria para poder ofrecer el servicio o la producción necesaria, la correcta distribución de planta, los diagramas de producción y la correcta adaptación a los requerimientos de conservación ambiental de la empresa y la efectividad de los procesos.

### **2.4.4 FORTALEZAS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Objetivos correctamente planteados, delimitados en tiempo y forma, que sean realistas, que se pueda controlar su cumplimiento. Una misión fácil de comprender y que sea conocida por todos los miembros de la organización. Una visión que abarque un periodo de tiempo amplio y que presente oportunidades para la organización. Estrategias basadas en un análisis F. O. D. A. minucioso, detallado y que explote las ventajas competitivas.

## **2.5 OPORTUNIDADES**

Son externas a la empresa, es el entorno macroeconómico en el cual se desenvuelve y afecta a la empresa, son aquellas situaciones que representan una

opción, una alternativa para generar crecimiento a la empresa. Y dan sentido y sustento a la identificación del objetivo.

## **2.6 DEBILIDADES**

Son áreas de oportunidad, si se reconocen y trabajan, desde el punto de vista de la calidad las debilidades son elementos que presentan la oportunidad de crecimiento, se debe fijar especial atención en ellos, ya que una empresa que no reconoce sus puntos débiles es vulnerable.

### **2.6.1 DEBILIDADES EN EL ÁREA DE MERCADOTECNIA**

Un ejemplo de debilidades en esta área sería:

La falta de beneficios del servicio, una imagen corporativa poco atractiva, un precio que no esté adecuado a las necesidades del entorno, ya que entre otras cosas está en función del significado que tiene para el comprador una estrategia de promoción inadecuada.

### **2.6.2 DEBILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN**

Objetivos que no estén delimitados en tiempo y forma, que no sean realistas, que no sean alcanzables, que no se puedan medir y por lo tanto no se pueda controlar su cumplimiento; en este caso incluso ya no se pueden llamar objetivos. Las estrategias mal planteadas son una gran debilidad en esta área.

## **2.7 AMENAZAS**

Son externas, y son aquellas situaciones que representan un riesgo para la empresa, están ligadas a la competencia.

## 2.8 PROYECTOS DE INVERSIÓN

Como la presente tesis trata sobre **proyectos de inversión** se tomaron como base los conceptos del libro de Gabriel Baca Urbina “Evaluación de Proyectos”. El autor define proyecto como la búsqueda de una solución a un problema. Por lo tanto, un **proyecto de inversión** implica una cantidad de dinero que espera su recuperación, el cual se divide en tres estudios: **Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Económico Financiero**. (BACA, 2010)

### 2.8.1 ESTUDIO DE MERCADO

#### **Elementos teóricos del estudio de mercado**

Un estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo.

El estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio.

Finalmente, el estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para la colocación del bien o del servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Por otra parte, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa. Finalmente, el estudio de mercado deberá

exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

## **SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

Es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable. Los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones.

## **ASPECTOS DEMOGRÁFICOS**

El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.

## **GEOGRAFÍA**

Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios. Debe tenerse en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una nación, pueblo o región.

## **PSICOGRAFÍA**

El mercado se divide en diferentes grupos con base en características de los compradores tales como clase social, estilo de vida, tipos de personalidad, actitudes de la persona hacia sí misma, hacia su trabajo, la familia, creencias y

valores. La segmentación por actitudes se le conoce como segmentación conductual y es considerada por algunos mercadólogos como la mejor opción para iniciar la segmentación de un mercado.

## **PATRONES DE UTILIZACIÓN DEL PRODUCTO**

Se refiere a la forma en que los compradores utilizan el producto y la forma en que éste encaja en sus procesos de percepción de sus necesidades y deseos.

## **RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Una de las cosas que debemos tener en claro, en el mundo de los negocios, es que existe la necesidad de recopilar información sobre lo que piensan las personas (público objetivo) del producto o servicio que le vamos a ofrecer. Un grave error nuestro sería pensar que todos pueden tener el mismo pensamiento de nosotros frente al producto o servicio que se piensa a introducir al mercado, por tal motivo el proceso de recopilación de información tanto cuantitativa y cualitativamente permite tomar decisiones relacionadas con el producto o servicio a ofrecer; también establecer una política de precios, determinar los canales de distribución que permita llegar de la mejor manera al mercado meta.

El procesamiento de la información contempla dos tipos de fuentes:

### **FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN**

Estas están constituidas por el propio usuario o consumidor del producto, así tenemos por un lado los métodos de observación que consisten en ir con el



usuario y observar su conducta; y las que consisten en usar u observar los cambios de conducta se les denomina métodos de experimentación.

Acercamiento y conversación directa del usuario.

## **FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACIÓN**

Son aquellas que reúnen la información escrita que existe sobre el tema, ya sean estadísticas del gobierno, libros, datos de la propia empresa. Por ejemplo:

- Ajenas a la empresa, como las estadísticas de las cámaras de comercio, las revistas especializadas, etc.
- Provenientes de la empresa, como lo es toda información que se reciba a diario por el solo funcionamiento de la empresa, como lo son las facturas de venta, esta información puede no solo ser útil sino la única disponible por el estudio.

Por lo visto anteriormente, para realizar el estudio de mercado existen diversas técnicas de recopilación de información, no se va a profundizar en ellas, en un proyecto por lo general, la técnica utilizada es el de las encuestas (fuente primaria), la cual consiste en elaborar un cuestionario que luego será aplicado a una muestra representativa del universo en la que se podrá conocer la actitud del público objetivo frente a un producto o servicio y determinar si comercialmente es factible.

## **UNIVERSO Y MUESTRA**

### **UNIVERSO**

Las fuentes de datos pueden ser personas, situaciones o hechos que se observan directamente, o materiales bibliográficos de diversa naturaleza. Se denominan unidades de datos y a su conjunto, a la suma de todas las unidades, se le da el nombre de universo o población. Podríamos decir que una población o universo es entonces, el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una determinada

serie de especificaciones. En general, toda investigación puede considerarse como una búsqueda de los datos apropiados que permitan resolver ciertos problemas de conocimiento. Estos datos son obtenidos a través de un conjunto de unidades que constituyen el universo relevante para la investigación.

Existen universos que resultan demasiado amplios para el investigador, pues éste no tienen ni el tiempo ni los recursos para abordar el estudio de cada una de las unidades que lo componen (el conjunto de ciudadanos de un país, la flora de una región o las innumerables galaxias). Para resolver este inconveniente, se acude a la operacionalización del universo mediante la extracción de muestras.

## **MUESTRA**

Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que nos representa la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo. Sin embargo, no todas las muestras resultan útiles para llevar a cabo un trabajo de investigación.

Lo que se busca al emplear una muestra es que, observando una porción relativamente reducida de unidades, se obtengan conclusiones semejantes a las que lograríamos si estudiáramos el universo total. Cuando una muestra cumple con esta condición, es decir, cuando nos refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo, la llamamos muestra representativa. Por lo tanto, una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones en que están incluidas en tal población. Sus conclusiones son susceptibles de ser generalizadas al conjunto del universo, aunque para ello debemos añadir un cierto margen de error en las proyecciones.

## **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Al realizar un muestreo probabilístico se debe preguntar ¿Cuál es el número mínimo de unidades de análisis (personas, organizaciones, capítulo de

telenovelas, etc.), que se necesitan para conformar una muestra. En el tamaño de una muestra de una población se debe tener presente además si es conocida o no la varianza poblacional.

## **OFERTA Y DEMANDA**

### **DEMANDA**

La demanda se define como la cantidad que están dispuestos a comprar los consumidores de un determinado producto o servicios, considerando un precio y en un determinado periodo.

La finalidad de estudio de mercado es probar que existe un número suficiente de individuos, empresas u otras entidades que dadas ciertas condiciones presenta una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado producto.

Programa de producción de bienes o servicios.

### **OFERTA**

La oferta es la cantidad de oferentes que ofrecen su producto o servicio al mercado, dicho de otra forma es la competencia que existe y sobre la cual se debe distinguir una empresa.

### **MARCANDO DIFERENCIAS**

Gracias al proceso de globalización de la economía, el mundo está tan lleno de productos y servicios, que la primera impresión que se tiene es que no hay espacio para uno más. Y es comprensible el temor que siente quien desea iniciar una actividad empresarial, al ver que tendrá que competir en un mercado con tanta variedad de productos y servicios.

Una de las primeras conclusiones que (Kotler, 2009) comenta de un estudio de mercado es que de un ambiente tan complejo como el que existe hoy en el mundo, ya no es posible pensar que se puede ganar dinero simplemente copiando al vecino.

Se está seguro de que ya te has dado cuenta que el mercado está siempre a la espera de productos que satisfagan mejor sus necesidades. Y cuando surgen productos o servicios que poseen alguna ventaja sobre los demás la cual es reconocida por el mercado, la reacción es casi inmediata, y los pedidos comienzan a llegar uno tras otro.

## **VENTAJA COMPETITIVA**

*<<La Ventaja Competitiva es como tener un revólver en una lucha de cuchillos>>*

**Anónimo**

**La ventaja Competitiva** de un producto es una característica que lo hace diferente de los demás y le permite desplazar del mercado a la competencia. Esta diferencia puede radicar en alguna de las siguientes características:

**La Calidad:** dependiendo del tipo de producto y del segmento de mercado al que se atenderá, el producto puede diferenciarse de la competencia por su calidad. Este concepto es muy amplio. Pero de todos los múltiples aspectos de la calidad lo más importante es el valor que el producto tendrá para el cliente, es decir su utilidad, el aporte que le significará su uso. (Es creciente el número de autores que prefieren usar el concepto de valor antes que el de calidad). En el caso de los alimentos se debe encontrar los factores críticos de éxito que busca el consumidor.

**El Precio:** existen segmentos de mercado que por su nivel de ingresos se preocupan muchísimo del precio de los productos o servicios que adquiere. Algunos productos se prefieren por su alto precio, porque otorga status al que lo

posee (como el caso de los relojes Rolex o los automóviles Rolls & Royce). Pero generalmente el mercado globalizado de hoy tiende a exigir precios menores a las empresas, especialmente en un país como el nuestro en el que la mayoría de la población cuenta con reducidos ingresos. Es así como los “Tico” son los automóviles nuevos más vendidos, a pesar de sus limitaciones de espacio y seguridad.

**La Comercialización:** el conocimiento del mercado y el establecimiento de canales de comercialización fuertemente arraigados en la sociedad, pueden generar bases competitivas sólidas. Ello suele ocurrir en la comercialización de alimentos, pues la compra de productos agrícolas «en chacra» por los mayoristas, les asegura el abastecimiento para su negocio, e impide que nuevos comerciantes ingresen a este negocio.

**La Estacionalidad:** cuando en un momento determinado nadie más que uno posee un producto o es capaz de proveer un servicio, esa empresa cuenta con una ventaja inapreciable.

Algunas empresas conocen muy bien las épocas del año en los que ciertos productos son temporalmente escasos y se preparan para tenerlos en sus almacenes justo cuando comienzan a escasear. De esa manera aseguran un mercado que puede considerarse «cautivo».

**Los Servicios complementarios:** a veces no es posible desarrollar ventajas competitivas directamente, pero podemos ofrecer al mercado mucho más que un simple producto o servicio, sino por el contrario, se puede ofertar un «paquete de servicios». Por ejemplo se puede echar gasolina a su automóvil en muchos grifos, en donde la gasolina es similar, pero en algunos de ellos le limpian los parabrisas o le miden el aire de las llantas.

## Ejemplo de Ventajas Competitivas

### Tipo de Ventaja Ejemplo

- La calidad «Sony» en artefactos de vídeo (imagen)
- «Volvo» en camiones y automóviles (seguridad)
- «Nabisco» en galletas y golosinas (sabores)
- «Nestlé» en alimentos procesados (adecuación)
- «Wang» en supermercados (atención al cliente)
- El precio «Magia Blanca» en detergentes
- «Kola Real» en bebidas gaseosas
- «Yanbal» en cosméticos
- «Metro» en supermercado
- La comercialización «Tecnillantas» en neumáticos
- «Cafetal» en cafés procesados
- La estacionalidad. Las flores y frutas peruanas que son exportadas a EE.UU. y Europa en el período de invierno del hemisferio Norte
- Servicios. El servicio de mantenimiento de los Lexus de Toyota
- Complementarios. Medición de la vista en algunas ópticas
- Inyección gratis si compras la ampolla y la jeringa en algunas farmacias.

Ser diferente, no significa necesariamente ser siempre el mejor, sólo significa que debe existir algo que los consumidores consciente o inconscientemente identifiquen como mejor, y que les motive a preferir tu producto, en vez que a los de tu competencia. Ese «algo distinto» será el arma principal del producto contra la competencia. Y para desarrollarlo, se requiere una de las principales características de la empresa moderna: la **innovación**.

**Innovar** es una exigencia del actual mundo de los negocios, y significa desarrollar características únicas y creativas, que hagan al producto más cercano a la expectativa que de él tienen los consumidores.

## **2.8.2 ESTUDIO TÉCNICO**

### **Localización**

Toda empresa formalmente constituida tiene un domicilio fiscal de conocimiento público o fácil de identificar, lo cual le permitiría a la empresa que sus clientes puedan llegar a ella fácilmente a adquirir el producto que está ofreciendo, lo cual muchas veces no sucede con la empresa informal y lo grave de la informalidad es que muchas empresas que operan dentro de la clandestinidad ofrecen productos que al final atentan contra la integridad física del consumidor, así tenemos por ejemplo el caso de los embutidos cuya materia prima es carne de caballo, de burro, de perro y en el peor de los casos la materia prima proviene de animales que viven en los basureros; es horripilante, pero se dan esos casos en nuestro país y no es el único, son muchos, así tenemos en los chupetes, conservas de pescado, panteones, golosinas, licores, etc.

Entonces hay un problema de honestidad que ha alcanzado a todos los niveles de nuestra sociedad, en tal sentido la formalidad de alguna manera le podría dar al consumidor cierta garantía que lo que consume es un producto de una calidad aceptada.

Por lo tanto de acuerdo a lo descrito anteriormente, es necesario que el proyecto a realizar contemple un domicilio fiscal para la empresa, si es necesario indicarlo gráficamente.

### **FACTORES DETERMINANTES DE LA LOCALIZACIÓN**

Si bien es cierto que la localización consiste en la ubicación del proyecto, existen factores que al final pueden influir en la decisión final, así se tiene:

- La política tributaria del gobierno
- La existencia de vías de comunicación (terrestre, aérea o marítima)
- La existencia de infraestructura urbana (agua, desagüe, luz y teléfono)

- La existencia de mercados insatisfechos y potenciales
- Disposiciones municipales
- Mano de obra disponible
- Costo del transporte
- Existencia de universidades, institutos, colegios

## **TAMAÑO DEL PROYECTO**

En el mundo empresarial existe la micro, pequeña, mediana y gran empresa. Entonces uno de los aspectos a considerar es la magnitud de este proyecto. ¿Hacia dónde va? Una micro, pequeña, mediana o gran empresa, todo ello va a depender del objetivo del productor y de su capacidad de inversión.

## **FACTORES DETERMINANTES**

Para determinar el tamaño del proyecto existen ciertos parámetros, entre los que se encuentran:

- Las ventas
- Capital
- Número de trabajadores

## **INGENIERÍA DEL PROYECTO**

### **DEFINICIÓN**

Comprende los aspectos técnicos y de infraestructura que permitan el proceso de fabricación del producto o la prestación del servicio, así se tiene:



## **TECNOLOGÍA**

Consiste en definir el tipo de maquinarias y equipos serán necesarios para poder fabricar el producto o la prestación del servicio, por ejemplo en el caso de una empresa metal mecánica tenemos las máquinas de soldar, máquinas de cortar metal, etc. en una empresa textil tenemos las máquinas de costura recta, bordadoras, etc.

## **PROCESOS PRODUCTIVOS**

En toda actividad productiva existen procesos que permiten llevar a cabo la producción de un producto de una manera eficiente que permite un flujo constante de la materia prima, eficiencia en el uso del tiempo, orden, etc. Por tal motivo es importante diseñar los subprocesos dentro del proceso de producción de tal manera que pueda darse un proceso óptimo en la fabricación del producto o la prestación del servicio.

## **INFRAESTRUCTURA**

Todo proceso de fabricación o de prestación de servicios se realiza en un lugar físico y dicho lugar debe responder a las necesidades de los procesos que allí se van a realizar, en tal sentido establecer las características del local o de la infraestructura en donde se van a llevar estos procesos de producción o de prestación de servicios, para lo cual se tiene que considerar:

- El área del local
- Las características del techo, la pared y de los pisos
- Los ambientes
- La seguridad de los trabajadores (ventilación, lugares de salida ante posibles accidentes o desastres naturales)

## **DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE INSUMOS**

En todo proceso productivo el uso de materia prima o de insumos que permitan llevar a cabo el proceso de fabricación del producto es necesario y en todo proceso de planeación es importante prever y por consiguiente determinar las necesidades de insumos durante el horizonte temporal del proyecto, va a depender de los insumos que se empleen en la fabricación del producto en cuanto a variedad y cantidad, sumado a ello la política de inventarios para insumos que en la empresa se puedan establecer (proyecto)

### **2.8.3 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO**

Elementos básicos de la evaluación financiera.

La implementación del proyecto implica el uso de una serie de recursos, los cuales deben ser identificados en forma minuciosa, porque de ello depende que al momento de implementar el proyecto no surjan problemas, que al final podrían atentar contra la implementación del proyecto. Por tal motivo es importante que aquellos que promuevan una inversión conozcan profundamente lo que pretenden realizar o en todo caso profundicen sobre el tema si es que no hay un conocimiento total.

### **DEFINICIÓN DE INVERSIÓN**

La inversión son los recursos (sean estos materiales o financieros) necesarios para realizar el proyecto; por lo tanto cuando se habla de la inversión en un proyecto, se refiere a la cuantificación monetaria de todos los recursos que van a permitir la realización del proyecto.

Por lo tanto cuando se va a determinar el monto de la inversión, es necesario identificar todos los recursos que se van a utilizar, establecer las cantidades y en función de dicha información realizar la cuantificación monetaria. Cuando se

determina la inversión necesaria para el proyecto se tiene que tener cuidado en lo siguiente:

- La Subvaluación. Es importante que al momento de averiguar precios de los recursos, estos sean reales, porque el indicar precios inferiores (bajo la par) podría en el futuro truncar el proyecto por falta de financiamiento.

- La Sobrevaloración. Si la subvaluación nos puede ocasionar problemas de financiamiento, la sobrevaloración, que es fijar los precios por encima de su real valor (sobre la par), nos puede ocasionar gastos financieros elevados, que al final repercuten en las utilidades proyectadas del proyecto.

En el proceso de determinar la inversión se clasifica de la siguiente manera:

### **INVERSIÓN FIJA**

Son aquellos recursos tangibles (terreno, muebles y enseres, maquinarias y equipos, etc.) y no tangibles (gastos de estudios, patente, gastos de constitución, etc.), necesarios para la realización del proyecto

### **CAPITAL DE TRABAJO**

Son aquellos recurso que permiten que la empresa pueda iniciar sus actividades, entre lo que tenemos efectivo, insumos, etc.

### **FINANCIAMIENTO**

Una vez que se haya determinado la inversión para llevar acabo un determinado proyecto, la pregunta que se plantea ¿de dónde conseguir esos recursos financieros?, es decir pensar en el financiamiento. El financiamiento en un proyecto consiste en las fuentes de financiamiento que se van a utilizar para conseguir los recursos que permitan financiar el proyecto; a través del financiamiento se establece la estructura de financiamiento del proyecto, lo cual implica determinar el grado de participación de cada fuente de financiamiento.

## **FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

Entre las fuentes de financiamiento que se pueden utilizar para financiar un proyecto, pueden ser:

### **- FUENTES INTERNAS**

Es el uso de recursos propios o autogenerados, así se tiene: el aporte de socios, utilidades no distribuidas, incorporar a nuevos socios, etc.

### **- FUENTES EXTERNAS**

Es el uso de recursos de terceros, es decir endeudamiento, así se tiene: préstamo bancario, crédito con proveedores, prestamistas, etc.

## **CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA**

### **3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación se define como la estrategia o plan de acción de la tesis, para llevarlo a cabo, se realizará la triangulación de los objetivos e hipótesis con el marco teórico y los resultados de la investigación.

El alcance de la investigación es descriptivo, por lo que respecta al tiempo es longitudinal y es mixto, ya que combina información cualitativa con cuantitativa.



1	2	3	4
<b>Planteamiento del problema</b>	<b>Preguntas De investigación</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Objetivos</b>
Éxito del proyecto	¿Es factible el proyecto?	El proyecto de inversión de pizzas a la leña es comercialmente viable, técnicamente factible y financieramente acreditable.	Realizar el análisis de factibilidad de mercado, técnico y económico financiero del “Proyecto de Inversión de Pizzas a la Leña en el Municipio de Juan C. Bonilla” en un lapso de tres meses.

## CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES

<b>Tabla de Conceptualización de Variables</b>		
<b>Tipo de Variables</b>	<b>Variables</b>	<b>Conceptualización</b>
Variable dependiente	Éxito del proyecto	Investigar la factibilidad del proyecto
Variable independiente	Aceptación del consumidor meta	.

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas	Observación directa
Instrumentos	Cuestionarios
Fuentes	Fuentes primarias y secundarias de Información

### 3.2 METODOLOGÍA ESTUDIO DE MERCADO

Para llevar a cabo el estudio de mercado, es conveniente realizar los siguientes pasos:

Identificación del problema y el objetivo ¿Qué se va a investigar?

Análisis F.O.D.A. ¿En qué situación se encuentra?

¿Qué tipo de información se requerirá?

¿Cómo se va a obtener?

Recolección de información

Análisis de información

Presentación de resultados.

## Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra cuando los datos son cualitativos es decir para el análisis de fenómenos sociales o cuando se utilizan escalas nominales para verificar la ausencia o presencia del fenómeno a estudiar, se recomienda la utilización de la siguiente formula:

Siendo:

$s^2$  = es la varianza de la población respecto a determinadas variables

$S^2$  = es la varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad como  $p(1-p)$

$Se$  = es el error estándar que está dado por la diferencia entre  $(m - x)$  la media poblacional y la media muestral

$(Se)^2$  = es el error estándar al cuadrado, que nos servirá para determinar  $s^2$ , por lo que  $s^2 = (Se)^2$  es la varianza poblacional.

### Ejemplo:

De una población de 1 176 adolescentes de una ciudad X se desea conocer la aceptación por los programas humorísticos televisivos y para ello se desea tomar una muestra por lo que se necesita saber la cantidad de adolescentes que deben entrevistar para tener una información adecuada con error estándar menor de 0.015 al 90 % de confiabilidad.

Solución:

**$N = 1176$**

**$Se = 0.015$**

Por lo que:



Es decir para realizar la investigación se necesita una muestra de al menos 298 **adolescentes.**

### **3.3 METODOLOGÍA ESTUDIO TÉCNICO**

#### **Localización**

(Baca, 2010) presenta una matriz de localización en la que se establecen los factores que son más convenientes para ubicar el proyecto, se califica cada una de las localizaciones que se van a analizar y se hace una comparación de cada una de ellas para seleccionar la que tenga el puntaje más alto.

Para la ingeniería del proyecto se puede realizar un “Lay Out” del proceso productivo, para determinar el tamaño del proyecto hace falta incorporar los costos e inversión del proyecto.

### **3.4.- METODOLOGÍA ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO**

Para conocer si el proyecto se debe o no aceptar se pueden seguir los siguientes pasos:

- Se identifica la inversión inicial
- Se identifican y clasifican los costos
- Se determina punto de equilibrio
- Se realiza un presupuesto de ventas
- Se aplica el método de valor presente neto para determinar si el proyecto se acepta o no

### **3.5 METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS**

Se utilizó el modelo planteado por David Fred en su libro Conceptos de Administración Estratégica, (David, 2003) en el que se expone y desarrolla un marco general para elaborar estrategias, que consta de tres etapas: **Etapa I Insumos, Etapa II Adecuación, Etapa III Decisión.**

#### **ETAPA I INSUMOS. (David, 2003)**

En la etapa I Insumos se desarrollaran las siguientes técnicas:

Matriz de Identificación del Perfil de la Competencia.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Matriz de Evaluación de Factores Externos.

#### **Matriz de Identificación del Perfil de la Competencia. (David, 2003)**

Esta matriz es un instrumento muy útil, ya que nos permite analizar el mercado convirtiendo los factores cualitativos en cuantitativos, identificando claramente los llamados factores de éxito, que son las causas por las cuales el consumidor decide sobre las opciones que las empresas ofrecen en el mercado, también nos permite evaluar el comportamiento de cada una de la empresas en cada uno de estos factores, de esta forma identificamos claramente de forma cuantitativa quien domina el mercado y porque ocurre esto, así como la causa del fracaso de las empresas en el mercado.

Para realizar esta matriz se usa la siguiente metodología:

1.- Se Identifica los factores críticos de éxito del sector en el que se encuentra la empresa que se está analizando, los factores críticos de éxito varían dependiendo del sector, el mercado meta y el contexto específico del que se trate, el autor

indica la conveniencia de manejar entre 10 y 20, en el caso de Thompson, Strikland (2007) toma los factores directamente de la cadena de valor de Michael Porter pero para la presente investigación se trabaja con la primera metodología.

2.-Se numeran en orden de importancia y aunque el autor no lo menciona en la presente investigación se anotan en forma descendente en la matriz de perfil de la competencia.

3.-Se realiza una ponderación que abarque del 0 al 1 la sumatoria debe ser 1 y el grado de importancia va a determinar el valor.

4.-Se analiza el mercado y se identifica a las empresas más fuertes, se toma como base los productos y servicios que ofrecen.

5.- Se Realiza la Matriz de Perfil de la Competencia, estableciendo una columna para los factores crítico, la siguiente para la ponderación y las siguientes para cada una de las empresas que se analizan.

6.- Se califica a las empresas en cada uno de los factores críticos de éxito, tomando como valor máximo el 4 y 0 el mínimo.

7.- Se multiplica el valor de la columna de ponderación por la calificación obtenida en cada factor en cada empresa.

8.- Se suman los valores obtenidos en la última columna para cada empresa y se observan y analizan los resultados obtenidos.

9.-Aunque la metodología no lo incluya creo conveniente, realizar un reporte de los resultados obtenidos en el que incluyan, los factores críticos de éxito del sector, el grado de importancia de cada uno de ellos, el comportamiento de las empresas en el mercado subrayando por supuesto a la empresa que tiene la mejor posición y las razones por las que ocurre esto y el comportamiento de las otras empresas y las causas que ocasionan su posición en el mercado.

**Matriz de Evaluación de Factores Internos. E.F.I. (David, 2003)**

Esta matriz permite analizar de una forma cuantitativa tanto las fortalezas como las debilidades de una empresa, al incorporar ponderaciones en grado de importancia y calificar a la empresa en cada uno de los factores de relevantes en el sector. De esta forma se puede apreciar cuantitativamente que situación tiene la empresa, lógicamente si la puntuación más alta es la de las debilidades, los focos rojos deberán prenderse para tomar medidas correctivas que permitan que la empresa consiga mejorar.

Metodología de elaboración Matriz E.F.I

Para elaborar esta matriz seguí la siguiente metodología.

1.-Identificación de fortalezas y debilidades que existen en el sector en que se encuentra la empresa que se está analizando.

2.-Aunque la metodología no lo marca como tal, desde mi punto de vista es importante ordenar de acuerdo al grado de importancia cada una de las fortalezas y debilidades.

3.-Se pondera de acuerdo al grado de importancia califica

Una vez realizados los puntos 1 y 2 procedemos a realizar la matriz incorporando las columnas de la siguiente forma: en la primera las fortalezas y debilidades, en la siguiente las ponderaciones, en la 3 las calificaciones y en la

La columna 1 con las fortalezas y debilidades

### **Matriz Evaluación de Factores Externos E.F.E.**

Para realizar esta matriz se sigue básicamente la misma metodología de la matriz de evaluación de factores internos EFI con la diferencia que en esta ocasión evaluamos los factores en los que la empresa no tiene injerencia las amenazas y las oportunidades.

Las tres matrices M.P.C. E.F.I. y E.F.I. constituyen la etapa de los insumos.

A continuación presentaremos la etapa II, Etapa de la Adecuación.

## **II ETAPA DE ADECUACIÓN**

En esta etapa se llevará a cabo la siguiente técnica:

Matriz de la Amenazas Oportunidades Debilidades y Fuerzas A.O.D.F.

### **Matriz de la Amenazas Oportunidades Debilidades y Fuerzas A.O.D.F.**

En esta matriz realizamos un cuadrante en el que los factores internos Fortalezas y debilidades se anotan en el eje horizontal, en el eje vertical se anotan los factores externos, oportunidades y amenazas, des esta forma en los cuadrantes en los que se intersectan los factores internos y externos se analizan y se encuentra una estrategia, por ejemplo: En el cuadro en el que se intersectan las fortalezas con las oportunidades se tiene como objeto encontrar las estrategias F.O. en las que se pretende aprovechar las oportunidades que existen tomando como base las fortalezas con que se cuenta, en el cuadrante F.A. se busca contrarrestar las amenazas del entorno con las fortalezas , en el cuadrante D.O. se buscan estrategias que permitan contrarrestar las debilidades en base a las oportunidades del entorno. En el cuadrante D.A. se buscaran desarrollar estrategias para contrarrestar las amenazas y las debilidades que la organización tenga ya que es prioritario tomar medidas al respecto porque de otra forma la organización se encontrará en una situación totalmente desfavorable.

### **Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica**

Metodología

- 1.- Se toman los factores críticos de éxito internos y externos de la E.F.E y E.F.I.
- 2.- Se les asigna un peso o valor a cada uno de ellos este dato también se obtiene de la matriz EFE y EFI
- 3.- Se estudian las estrategias que se obtuvieron de las matrices en la etapa II AOLDF, Boston Consulting Group, de la Gran estrategia y se anotan una en cada columna.

4.- Se analizan y determinan las calificaciones del atractivo atendiendo al impacto que tiene la estrategia en el factor crítico de éxito de forma que 0 es el menor atractivo, influencia o impacto en el factor crítico de éxito y 4 el mayor .

5.- Se multiplica la calificación del atractivo por el peso del factor crítico de cada una de ellas en una columna contigua.

6.- Se realiza la sumatoria total de la última columna que mencionamos paso 5 de cada estrategia y la que tenga una mayor puntuación es la mejor.

Esta metodología me permitirá analizar las estrategias de la empresa, identificando a aquellas que han tenido un impacto determinante en los resultados que ha tenido la empresa, la razón es la relación causa efecto que nos permitirá demostrar la hipótesis mediante la aplicación de las técnicas de cada una de las 3 etapas, y se concluirá con la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica en la que analizamos el impacto de cada una de las estrategia en los factores críticos de éxito.

## CAPÍTULO 4 RESULTADOS Y PROPUESTA

### 4.1 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

Pasos del modelo canvas:

1.- Segmentar los **clientes**, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio.

El segmento de mercado del proyecto son las familias con o sin hijos que gustan de salir a comer fuera principalmente los fines de semana.

2.- Definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber **por qué ser innovadores** y qué diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes.

Se es innovador principalmente por el tipo de cocción que se le da al producto en el horno de leña el sabor es único por ser un tanto duro crujiente y delicioso.

3.- Delimitar los **canales** de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que seguiremos, para fortalecer nuestra marca e idea de negocio.

La empresa tendrá su página electrónica, página en red social y se agregaran a los clientes para tener una constante comunicación con ellos

4.- Establecer la relación que mantendremos con los clientes.

La relación con los clientes será de una constante retroalimentación de sus gustos y necesidades ya que al tener los datos de la base de clientes por medio de la red social se podrán saber sus gustos y preferencias.

5.- Determinar las **fuentes económicas** de nuestra idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito

En este modelo de negocio el flujo de efectivo es constante por que se cobra de inmediato lo que proporciona liquidez para poder reinvertir en capital de trabajo y en el futuro cercano se planea hacer otro plan de negocios para una nueva sucursal.

6.- Identificar los activos y **recursos** clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.

Los activos imprescindibles son el terreno y el horno de leña para poder iniciar la empresa

7.- Conocer las **actividades** clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas.

Las actividades que proporcionan valor son la producción y la mercadotecnia por lo que se realizara un manual de organización y de imagen corporativa.

8.- Los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de **networking** con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.

Se trabaja ya con los proveedores de insumos desde hace un año por lo que se plantea seguir en esta línea además de implementar nuevos proveedores.

9.- Marcar las estructuras de **costos**, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio.

Se planea hacer un estudio de mercado, técnico y económico financiero para completar cada una de las estrategias que se han mencionado en este modelo de negocio.



## 4.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Modelo de negocio

Venta de pizza a la leña con un modelo de negocio que pueda replicar bajo el concepto de franquicia, con servicio en el lugar y a domicilio.

Nombre del negocio

“Pizza al horno de leña, Pulcinella”

Misión

Brindar a nuestros clientes la experiencia de sabor, servicio y satisfacción mediante una pizza deliciosa única, en un ambiente de alegría y bienestar.

Visión

Ser la mejor empresa del mercado de la pizza, logrando un crecimiento horizontal mediante el modelo de franquicias.

### **Análisis F.O.D.A. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

Fortalezas

Ya se cuenta con la experiencia de un punto de venta que ofrece el producto

Se conoce la forma de hacer una pizza con horno a la leña que da un sabor delicioso

Se han identificado las áreas de oportunidad que presenta este punto de venta

Se tienen los conocimientos técnicos para poder desarrollar un modelo de negocios exitoso

Se tiene un terreno en un lugar idóneo para la empresa

Se tiene el compromiso por poner en marcha el negocio

Se tiene el capital para iniciar el negocio

Se tiene la experiencia de otro punto de venta de comida

### **Oportunidades**

El consumidor cada vez se inclina más por salir a comer fuera de su casa

El consumidor acepta el producto del punto de venta

El lugar que se tiene contemplado cada vez se encuentra más concurrido y se está construyendo una unidad habitacional.

La Universidad Politécnica se encuentra a menos de 500 metros del lugar.

La pizza es un producto que tiene una gran aceptación por el consumidor

### **Debilidades**

La zona todavía no se encuentra poblada

La zona no es totalmente segura

No se cuenta con una organización de actividades

### **Amenazas**

En un tiempo la leña tal vez sea prohibida por las autoridades

La competencia de otros negocios de comida puede aumentar

### **Estrategias**

F.O. D. A

Aprovechar la oportunidad del lugar idóneo para establecer la pizzería en ese lugar.

Aprovechar el sabor que le da el horno de leña para impactar el paladar de los clientes

Aprovechar los conocimientos adquiridos para desarrollar un modelo de negocios que se pueda franquiciar.

### **4.3 PROYECTO DE INVERSIÓN**

#### **4.3. 1 ESTUDIO DE MERCADO**

Planteamiento del problema

Es necesario conocer si el producto será aceptado por el mercado meta

Preguntas de investigación

- 1.- El concepto del negocio de pizzas a la leña que se tiene en el punto de venta podrá replicarse y mejorarse en el boulevard Cholula-Huejotzingo?
- 2.- Que pizzas prefiere el consumidor?
- 3.- Que factores hacen que el consumidor prefiera una pizza sobre otra?

El mercado de la comida rápida

La sociedad actual vive presa del tiempo, con la globalización, las actividades requieren que las personas no puedan ir a comer a su casa, las distancias son más grandes, los horarios laborales son más extensos, bajo este contexto surge la comida rápida como consecuencia de una necesidad de la población, la doctora Alba comenta en su libro “Las franquicias, comenta que las hamburguesas, tacos al pastor y pizzas se han posicionado como las preferidas en la comida rápida.

El mercado de la pizza

Domino´s

El efecto domino

En el año de 1960 compraron una pequeña pizzería de nombre DomiNicks su fundador Tom Monaghan y su hermano por 900 dólares, actualmente tiene más de 10 000 puntos de venta en más de 60 países la mayor parte bajo el modelo de franquicia.

### Estrategias

En 1973 comenzó la estrategia de pizza gratis en el mundo, la entrega a domicilio

Bajo el slogan y garantía “Si no llega en media hora es gratis” a principios de la década de los 90’s penetró el mercado mexicano y hasta la fecha se le considera la mayor vendedora de pizzas en México y el mundo. .

### Pizza Hut

Pertenece al grupo Tricom que tiene también a KFC y Taco Bell

Su modelo de negocio está enfocado a que las personas consuman en sus locales aunque también tiene reparto a domicilio

### Producto estrella

La mayor parte de las personas no comen la orilla de las pizzas Pizza hut implemento la estrategia de adicionar orilla de queso en sus pizzas con lo que le dio una gran ventaja competitiva sobre sus competidores

### Benedettis

Llegó a México en 1985 y es de capital mexicano

Tiene Megapizza y Rocapizza que son grandes y rectangulares es la tercera en el mercado mexicano su estrategia fue agregar ajonjolí y salsa de chimichurri.

(ALVA, 2005)

Como se puede observar las empresas que dominan el mercado Domino’s Pizza Pizza Hut y Benedetti han utilizado estrategias de innovación que les han

representado una ventaja competitiva que les ha permitido crecer y constituirse en unas de las franquicias más importantes del mundo

### Tipos de Pizza

La pizza es uno de los productos que han reflejado la innovación y la creatividad de distintos empresarios a lo largo de la historia, pasando desde la pizza napolitana clásica que era pan con tomate y queso, después la adaptación al mercado norteamericano que realizan distintas empresas

En la actualidad existen diversos tipos de pizza de diferentes tamaños, pero los más usuales son:

Pizza en rebanadas

Pizza chica

Pizza mediana

Pizza familiar o también llamada grande

De acuerdo a la encuesta que se aplicó se encontró que la pizza hawaiana familiar es el producto más popular por lo que los esfuerzos se centrarán en este.

### **Encuesta**

Para comprobar la aceptación del producto se utilizó la siguiente encuesta:

## Encuesta de Opinión

Buenos días, soy estudiante de la Maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. El motivo de este cuestionario es obtener información para la realización de un estudio sobre la preferencia de consumo de pizzas en el Boulevard Cholula-Huejotzingo Puebla. Se agradece el interés en contestar dicha encuesta, garantizándole que su información será tratada con absoluta confidencialidad y profesionalismo.

Fecha \_\_\_\_\_

Lugar. \_\_\_\_\_

### INSTRUCCIONES:

Favor de marcar solo una opción según corresponda:

1. ¿Con qué regularidad consume usted alimentos fuera de casa?

a) 1 vez a la semana      b) 1 vez por quincena      c) 1 vez al mes      d) Otro

2. ¿Tiene algún tipo de comida de su preferencia?

a) Sí      b) No

3. ¿Consume regularmente pizza ?

a) Sí      b) No      c) A veces

4. ¿Qué tamaño elige con más frecuencia al comprar una pizza?

a) Grande      b) Mediano  
c) Pequeño      d) Porciones (rebanadas)

5. ¿Por qué razón usted visita usted una pizzería?

a) Sabor      b) Precio      c) Servicio      d) Ambiente

6. ¿Qué le haría considerar comprar una pizza de una marca diferente a la que usted prefiere?

- a) Sabor      b) Precio                      c) Servicio                      d) Ubicación

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pizza tamaño familiar o grande?

- a) \$120.00 a \$140.00   b) \$150.00 a \$240.00   c) \$250.00 a \$340.00   d) Más de \$340.00

8. ¿Ha probado una pizza hecha a la leña?

- a) Si    b) No

9. ¿Le gustaría probar una pizza hecha a la leña?

- a) Sí    b) No

10. Ordene de acuerdo a su preferencia los siguientes sabores siendo 1 el menos preferido y el 3 el más preferido.

\_\_\_\_\_ Peperonni                      \_\_\_\_\_ Hawaiana                      \_\_\_\_\_ Mexicana

Se han establecido preguntas que especifican el conjunto de alternativas de respuesta y su formato, que pueden ser de opción múltiple, ordinal, likert, nominal, dicotómicas y escala, (Malhotra, 2008).

La anterior encuesta se aplicó a 100 personas en diferentes puntos de la ciudad de Cholula, específicamente en el municipio de Juan C. Bonilla y el lugar que se aprovechó para realizarla fue en su mayoría a los comensales de “El Asadero del Viajero” que es donde se encuentra nuestro futuro mercado, y la empresa de pizzas a la leña estará al costado de este.

Las encuestas demuestran los siguientes resultados:

El consumidor si estaría dispuesto a probar la pizza hecha a la leña.

La pizza preferida es la hawaiana

El tamaño preferido es el familiar o grande

El consumidor valora más como factor crítico de éxito el sabor, después el precio y el servicio.

Cabe mencionar que las ventas en el punto de venta ya existente con dirección camino a Coronango #506, con nombre: Pizzas y Pastas MOZARELLA, el cual pertenece a familia cercana, ha demostrado la aceptación por el producto sin lugar a dudas.

Los resultados demuestran que comercialmente el proyecto es factible.

#### 4.3.2 ESTUDIO TÉCNICO

Localización

La localización uno es el boulevard Cholula Huejotzingo

La localización 2 es cerca de plaza San Diego, camino a Coronango # 506

<b>MATRIZ DE LOCALIZACIÓN</b>		
	Localización 1	Localización 2
Demanda	10	8
Costo	10	5



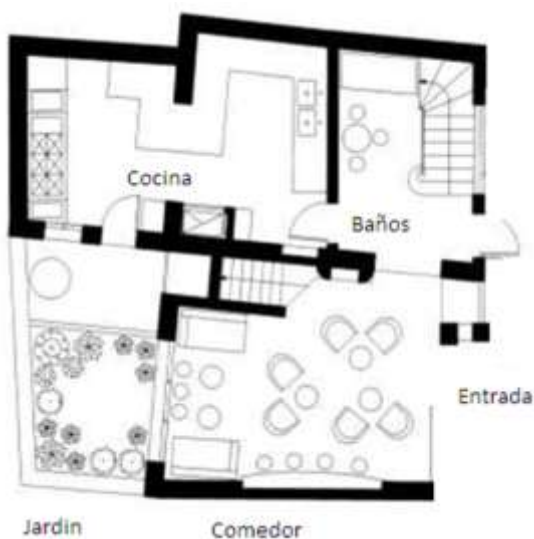
Oferta	8	8
Vías de acceso	10	10
Oportunidad de mejorar la demanda En un futuro cercano	10	8
Total	48	39

Como se puede observar la localización 1 es la que representa la mejor opción, por lo que se augura un éxito rotundo por todas las características con las que cuenta el lugar.

Ingeniería del proyecto

“Lay Out”

Se presenta a continuación un “Lay Out” de la empresa.



Se realizará un manual de procedimientos para las actividades de producción, de servicio y de administración para que se tenga controlada cada actividad y se pueda replicar sin dificultad.

Tamaño del proyecto

Se pretende vender más de 1000 pizzas al mes en una etapa inicial por lo que la capacidad instalada puede producir esa cantidad sin ningún problema.

Los costos de producción en relación al precio representan más del 40 por ciento de utilidad marginal.

Técnicamente el proyecto es viable, ya se ha comprobado en el punto de venta la producción y operatividad del proyecto.

### 4.3.3 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

Estimación de punto de equilibrio

Tomaremos como base para determinar el punto de equilibrio operativo la pizza familiar o grande hawaiana

Con un precio de venta de 150 pesos

Costo variable unitario 80 pesos

Utilidad marginal 70 pesos

Costo fijo mensual 25450

Formula de Punto de Equilibrio

Costo fijo mensual/ precio - costo variable unitario

C.F		25450
Precio		150

C.V.U		80.0267
Coso Fijo mensual		25450
P.E Productos por Mes		363.71
P.E Productos diario		12.1237
	Utilidad Marginal en pesos	69.9733
	Utilidad Marginal en Porcentaje	46.6489

<b>Pronóstico de ventas</b>		
Venta de Pizzas	Día semana	Venta total mensual
50	Domingo	
50	Sábado	
8	Lunes	
8	Martes	
10	Miércoles	
10	Jueves	
10	Viernes	
146	<b>Total semanal</b>	<b>584</b>

## Inversión

La inversión inicial se desglosará de la siguiente forma:

Inversión fija	83500	Recuperación de Inversión en meses	10.6
Inversión diferida	12500		
Inversión capital de trabajo	72186		
Inversión total	214281		

PRESUPUESTO DE INGRESOS.					
	1	2	3	4	5
PRODUCTOS	5840	5840	7592	8760	9110.4
PRECIO	\$150	\$156	\$162.24	\$168.72	\$175.47
INGRESOS	\$876,000	\$911,040	\$1,231,726. 00	\$1,478,071 .9	\$1,598,681 .9
PRESUPUESTO DE EGRESOS					
COSTO PROD	80.026666 67	83.22773 33	86.5568427	90.884684 8	95.428919

PRES PROD	467355.73 33	486049.9 63	657139.55	796149.83 88	869395.62 4
PRES G.ADMON MENSUAL	25450	26468	27526.72	28627.788 8	29772.900 4
PRES G.ADMON	305400	317616	330320.64	343533.46 56	357274.80 4
PRES G.VENTA MENSUAL	50	52	54.08	56.2432	58.492928
PRES G.VTA	600	624	648.96	674.9184	701.91513 6
TOTAL EGRESOS	773355.73 33	804289.9 63	988109.15	1140358.2 23	1227372.3 4
FLUJO DE EFECTIVO	102644.26 67	106750.0 37	243616.93	337713.07 32	371309.57
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
	1	2	3	4	5
VENTAS	876000	911040	1231726.08	1478071.2 96	1598681.9 1
COSTO DE VTAS	467355.73 33	486049.9 63	657139.55	796149.83 88	869395.62 4
U. BRUTA	408644.26	424990.0	574586.53	681921.45	729286.29

	67	37		72	
G.ADMON	305400	317616	330320.64	343533.46 56	357274.80 4
G.VTA	600	624	648.96	674.9184	701.91513 6
GASTOS D OPERACIÓN	306000	318240	330969.6	344208.38 4	357976.71 9
U.OPERACI ÓN	102644.26 67	106750.0 37	243616.93	337713.07 32	371309.57
G. FINANCIERO S	0.00	28859.14 92	28859.1492	28859.149 24	28859.149 2
Utilidad	102644.26 67	77890.88 81	214757.781	308853.92 39	342450.42 1

Como se puede observar el punto de equilibrio se logra con 363 pizzas al mes y se pronostica una venta de 584 pizzas, por lo que la utilidad bruta por mes es de \$33,150.00, la inversión se recupera en los primeros diez meses por lo que el proyecto es muy rentable, desde el punto de vista económico financiero es un proyecto acreditable.

El valor presente neto del proyecto es mucho mayor que o por lo que se acepta la inversión.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El modelo de negocios canvas permitió visualizar las estrategias que se van a tomar en cuenta para agregarle valor al proyecto, la planeación estratégica contempló la misión, visión y análisis de todo el entorno y la situación interna y el análisis del proyecto permitió comprobar la factibilidad.

En conclusión podemos decir que el proyecto es comercialmente factible técnicamente viable y financieramente acreditable.

El margen de rentabilidad del producto es de más del 40 por ciento y la aceptación del sabor se ha visto en el punto de venta que ya se tiene.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVES, R. V. (2004). *Dirección Estratégica*. Guadalajara México: Mc Graw Hill.

ALVA, A. (2005). *Franquicias una perspectiva mundial*. México: F.C.A.

BACA, U. (2010). *EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. MÉXICO: Mc Graw Hill.

Calderón, F. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. Recuperado el Agosto de 2012, de <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/>

David, F. (2003). *Conceptos de Planeación Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Prentice Hall.

El Sol de México. (22 de Septiembre de 2012). Desempleados 2.74 millones revela el I.N.E.G.I. *El Sol de Puebla*, pág. 1.

Helstosky, C. (2008). *Pizza A Global History*. New York: Reaktion books.

*Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*. (2012). Recuperado el 01 de Agosto de 2012, de <http://www.inegi.org.mx/>

José Giral, A. E. (2004). *Más y mejores empleos, propuestas para resolver el problema del desempleo en México con la participación* (1era ed.). México: Panorama.

Kotler. (2009). *Marketing*. Mc Graw Hill.

Love, J. (2004). *Mc Donalds la empresa que cambio la forma de hacer negocios en el mundo*. Bogota, Colombia: Norma.

Martínez, G. (2003). Los Ms Donlads homogeneización y sociabilidad un estudio antropologico. *Gazeta de antropología*, 19.

MCDonalds. (12 de 12 de 2011). *Mc Donalds*.

Michael, P. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara.



Montaño, M. T. (04 de Abril de 2010). Pymes mueren a los tres años. *El Universal*, pág. 1.

Slim, C. (17 de 2 de 2009). Bajar tasa de mortalidad de pymes pide Carlos Slim. *Diario crítico*, pág. 1.

Televisa, F. G. (2004). 7 de cada diez empleos son generados por las Pymes. *Es Más*, pág. 1.

tzu, S. (1991). *El arte de la guerra*. El arca de la sabiduría.

Ulloa, J. D. (2012). *Mercado Interno Mx*. Obtenido de <http://www.deltaasesores.com/articulos/autores-invitados/otros/6156-factores-criticos-en-el-desarrollo-de-las-pymes>

Vignali, C. (2001). Mc Donlads think global act local. *British fod journal*, 137.

## **LIBROS CONSULTADOS POR MEDIOS ELECTRÓNICOS**

-Rojas Soriano Raúl Guía para Realizar Investigaciones Sociales en línea (2006) México, disponible en: <http://books.google.com.mx> . Plaza y Valdés Editores (agosto 2011).

## **ARTÍCULOS CONSULTADOS EN MEDIOS ELECTRÓNICOS**

Jones Gareth (1999) *Administración Contemporánea* Mc. Graw Hill, 2da Edición. México.

MUNCH, Lourdes y Martinez, José (1999) "Fundamentos de Administración." Quinta edición. Trillas. México.. 44p.

Reyes, Agustín (1999). "Administración Moderna." Primera edición. LIMUSA. México.. 154p.

Stoner, Freeman, Gilbert (1996). Administración Prentice Hall, 6ta Edición. México.

INEGI Censo 2010 en línea disponible en :

<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/pue/poblacion/default.aspx?tema=me&e=21> (2012 mayo)

Castillo Aguilera Castillo E. (2010) Empresarialidad de Pymes en México, Marco histórico Hacia su Nuevo Escenario Universidad del Valle de México Campus México en línea , disponible en <http://www.colpamex.org/Revista/Art11/55.htm>

Montaño, M. T. (04 de Abril de 2010). Pymes mueren a los tres años. *El Universal*, pág. 1.

Slim, C. (17 de 2 de 2009). Bajar tasa de mortalidad de pymes pide Carlos Slim. *Diario crítico*, pág. 1.

Televisa, F. G. (2004). 7 de cada diez empleos son generados por las Pymes. *Es Más*, pág. 1.

Ulloa, J. D. (2012). *Mercado Interno Mx*. Obtenido de

<http://www.deltaasesores.com/articulos/autores-invitados/otros/6156-factores-criticos-en-el-desarrollo-de-las-pymes>

[http://books.google.com.mx/books?id=LAhT0YNjCIUC&pg=PA77&dq=comida+rapi da&hl=es-419&sa=X&ei=Hj\\_uU8f9LojB8QG9pIHICg&ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q=comida%20rapida&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=LAhT0YNjCIUC&pg=PA77&dq=comida+rapi da&hl=es-419&sa=X&ei=Hj_uU8f9LojB8QG9pIHICg&ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q=comida%20rapida&f=false)

## ANEXOS

Anexo 1 Ubicación de la empresa

