



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE UNA PYME DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS, APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PROPIA PARA LA
EXPANSIÓN COMERCIAL”**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración de Negocios Global

DIRECTORA:

Dra. Rufina Georgina Hernández Contreras

Asesora Metodológica:

M.A. María Luisa Flores Hernández

Asesora Temática:

Dra. Olivia Espinosa González

PRESENTA:

David Ricardo Slim Tecuanhuey

Puebla, Pue. septiembre 2025



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.004/2025

Asunto: Digitalización de Tesis

C. DAVID RICARDO SLIM TECUANHUEY

Presente

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada **“ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE UNA PYME DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PROPIA PARA LA EXPANSIÓN COMERCIAL”** a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL.

Sin otro particular por el momento, me despido cordialmente.

Atentamente

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., a 23 de septiembre de 2025.


DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p Archivo
JGSVM/grs

Facultad de
Contaduría
Pública

Bldv. Capitán Carlos Camacho Espintu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
(222) 229 55 00 Ext. 5552

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Directora**, de la Tesis denominada: “**ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE UNA PYME DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PROPIA PARA LA EXPANSIÓN COMERCIAL**”, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

DAVID RICARDO SLIM TECUANHUEY

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 9 de septiembre de 2025



DRA. RUFINA GEORGINA HERNÁNDEZ CONTRERAS

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática**, de la Tesis denominada: **“ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE UNA PYME DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PROPIA PARA LA EXPANSIÓN COMERCIAL”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

DAVID RICARDO SLIM TECUANHUEY

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 9 de septiembre de 2025


DRA. OLIVIA ESPINOSA GONZÁLEZ

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica**, de la Tesis denominada: **“ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE UNA PYME DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PROPIA PARA LA EXPANSIÓN COMERCIAL”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

DAVID RICARDO SLIM TECUANHUEY

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 9 de septiembre de 2025



M.A. MARÍA LUISA FLORES HERNÁNDEZ

Agradecimientos

Quiero dar las gracias a la vida por permitirme disfrutarla de una manera muy especial, rodeado siempre de mi familia, amigos, colegas, maestros y mentores.

Gracias especiales a la Dra. Rufina Georgina Hernández Contreras quien tomó este trabajo con un gran bagaje de conocimiento, mucha entrega y esmero para lograr un trabajo que aporte a la sociedad, igualmente a la Dra. Olivia Espinosa González y a la M.A. María Luisa Flores Hernández, por su guía precisa que dio forma a una lluvia de pensamientos, ideas, experiencias y fuentes. Infinitas gracias, especialmente por todas las sesiones que tuvimos en sus tiempos libres y a veces durante horas que debieron haber sido para su merecido descanso.

Gracias con el corazón a mi esposa Karen Rodríguez, a mi Hijo Elías y a mi hija Palestina, porque su amor es el motor mas fuerte que tuve para dedicar tiempo a esta maestría y a esta tesis, sacrificando tiempo de ellos para este objetivo profesional. No cabe duda de que el amor que me tienen es la fuente más importante que tuve para poder concentrarme y esforzarme para concluir estos estudios de la manera que lo hice, ese 10 de promedio general no es mío, es de los 4, los amo, de aquí hasta la última estrella del universo. Gracias a mis padres, por su amor y apoyo siempre, soy hoy por ustedes. Gracias a toda mi familia, en especial a mi hermana Paula.

Gracias a mis maestros que tuve durante mis asignaturas, todos dejaron una huella en mí, con ustedes aprendí que el rigor académico no está reñido con la empatía. A mis compañeros, por las risas en los descansos, los apuntes compartidos y la complicidad en los momentos difíciles.

Finalmente gracias a mi alma mater Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, institución pública donde en sus aulas, la excelencia académica no es un privilegio, sino un derecho. En ella aprendí que la educación no sirve solo para ascender, sino para servir; que los títulos no son trofeos, sino herramientas para transformar realidades. Soy prueba viviente de su valor: soy un hijo de polítics que entendieron que la educación es el cimiento de la justicia social.

Resumen

Esta tesis de maestría aborda el desafío crítico de la expansión comercial que enfrentan las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en México, en particular en el sector de alimentos y bebidas. A pesar de representar más del 90% de las empresas y contribuir significativamente al empleo y al PIB, las PYMES mexicanas presentan una alta tasa de fracaso (75%) durante procesos de expansión, debido frecuentemente a la falta de metodologías estandarizadas, riesgos no mitigados y toma de decisiones basada en la intuición en lugar de análisis basados en datos.

Esta investigación propone e implementa una metodología sistematizada de cuatro pasos para diseñar planes de expansión que minimicen los riesgos y aumenten la probabilidad de éxito.

Mediante un enfoque de investigación mixto el cual se aplica como caso de estudio en la "Empresa de A&B", un restaurante en Puebla especializado en la fusión de alimentos italianos y mexicanos, se realizan diagnósticos internos que evalúan las capacidades operativas, estratégicas y organizacionales; así como análisis externos de mercado que permiten perfilar a los consumidores, evaluar a los competidores e identificar las ubicaciones óptimas mediante herramientas de geomarketing (EZ Map). El estudio valida la preparación de la PYME para expandirse e identifica ubicaciones estratégicas de crecimiento.

Los resultados clave demuestran que la PYME posee un modelo de negocio replicable, procesos estandarizados y un posicionamiento de mercado claro, lo que permite un crecimiento escalable. La metodología proporciona un marco estructurado y basado en evidencia que reduce la dependencia del juicio subjetivo y mejora la toma de decisiones estratégicas.

Este trabajo ofrece tanto aportes teóricos como prácticos: enriquece la literatura en administración de empresas al integrar diagnóstico estratégico, análisis de mercado y geomarketing en un marco escalable, a la vez que proporciona a las PYMES una herramienta accesible para una expansión sostenible. Se concluye que la planificación sistemática, alineada con las capacidades internas y las oportunidades

externas, es esencial para superar las barreras de expansión y lograr un crecimiento a largo plazo en mercados competitivos.

Palabras clave: PYMES, expansión empresarial, planeación estratégica, crecimiento, institucionalización empresarial.

Abstract

This master's thesis addresses the critical challenge of commercial expansion faced by Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Mexico, particularly in the food and beverage sector. Despite accounting for over 90% of all businesses and significantly contributing to employment and GDP, Mexican SMEs have a high failure rate (75%) during expansion processes, often due to a lack of standardized methodologies, unmitigated risks, and intuition-based decision-making rather than data-driven analysis.

This research proposes and implements a systematized four-step methodology to design expansion plans that minimize risks and increase the probability of success. Using a mixed-methods research approach applied as a case study to "Empresa de A&B," a restaurant in Puebla specializing in Italian and Mexican fusion cuisine, internal diagnostics were conducted to assess operational, strategic, and organizational capabilities, alongside external market analyses to profile consumers, evaluate competitors, and identify optimal locations using geomarketing tools (EZ Map). The study validates the SME's readiness to expand and identifies strategic growth locations.

Key results demonstrate that the SME possesses a replicable business model, standardized processes, and clear market positioning, enabling scalable growth. The methodology provides a structured, evidence-based framework that reduces reliance on subjective judgment and enhances strategic decision-making.

This work offers both theoretical and practical contributions: it enriches the business management literature by integrating strategic diagnosis, market analysis, and geomarketing into a scalable framework, while providing SMEs with an accessible tool for sustainable expansion. It concludes that systematic planning, aligned with internal capabilities and external opportunities, is essential to overcome expansion barriers and achieve long-term growth in competitive markets.

Keywords: SMEs, business expansion, strategic planning, growth, business institutionalization.

Índice General

Introducción.....	I
Planteamiento del problema.....	III
Objetivo General	IV
Objetivos Específicos	IV
Justificación.....	V
Preguntas de la investigación	VIII
Hipótesis	IX
Variables	X
Diseño metodológico.....	XI
Alcances y Limitaciones	XIV
Capítulo 1.....	1
Análisis de los elementos teóricos que sustentan la metodología	1
1.1 Plan estratégico y su constructo	1
1.2 Michael Porter en la expansión.....	2
1.3 Análisis FODA y PESTEL	3
1.4 Buyer persona: importancia	5
1.5 Business Model Canvas	5
1.6 Balance Scorecard	6
1.7 Toma de decisiones basada en datos	7
1.8 Estandarización en los negocios	8
1.9 Formulación de proyectos de expansión: Proyectos de inversión	9
1.10 Estudio técnico	11
1.11 Crecimiento y expansión	12

1.12 Gestión de proyectos de expansión: Concepto	13
Capítulo 2.....	17
Marco referencial de la “Empresa de A&B”	17
2.1 Contexto	17
2.2 Información de Empresa de A&B.....	17
Capítulo 3.....	23
Metodología propia para la expansión comercial	23
3.1 Paso 1. Análisis de marca y estrategia (explicación).....	23
3.2 Paso 2. Checklist de estandarización (explicación).....	24
3.3 Paso 3. Análisis de mercado (explicación)	24
3.4 Paso 4. Análisis del sitio y el entorno (explicación)	30
3.5 Integración de los 4 pasos.....	31
3.6 Gestión de proyectos de expansión.....	31
3.7 Otra literatura de metodologías para la expansión comercial.....	32
Capítulo 4.....	37
Aplicación de la metodología propia para la expansión comercial: Empresa de A&B	37
4.1 Paso 1. Análisis de marca y estrategia (aplicación).....	37
4.2 Observaciones del paso 1: Análisis de marca y estrategia.....	49
4.3 Paso 2: Checklist de estandarización (aplicación).....	52
4.4 Observaciones del paso 2: Checklist de estandarización.....	55
4.5 Paso 3: Análisis de mercado (aplicación)	58
4.6 Observaciones del paso 3: Análisis de mercado	81
4.7 Paso 4: Análisis del sitio y el entorno (aplicación)	126
4.8 Observaciones del paso 4: Análisis del Sitio y del Entorno	132
4.9 Integración de los 4 pasos.....	137

Conclusión del trabajo.....	143
Principales resultados.....	145
Referencias electrónicas	147
Anexos	152

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la Empresa de A&B	19
Figura 2. Tablero Modelo de negocio canvas de Empresa de A&B.	48
Figura 3. Formato de checklist de estandarización	52
Figura 4. Gráfico de resultados del horario de consumo favorito	58
Figura 5. Gráfico de resultados de la actividad anterior al consumo de alimentos... 59	
Figura 6. Gráfico de resultados del lugar de origen: Colonia	59
Figura 7. Gráfico de resultados de la fidelización del cliente.....	61
Figura 8. Gráfico de resultados de la fidelización del cliente.....	61
Figura 9. Gráfico de resultados de la valoración de la experiencia	62
Figura 10. Gráfico de resultados de montos de consumo.	62
Figura 11. Gráfico de resultados modo de transporte.	63
Figura 12. Gráfico de resultados de la procedencia	63
Figura 13. Gráfico de resultados de la actividad posterior	64
Figura 14. Gráfico de resultados de acompañantes al consumo	64
Figura 15. Gráfico de resultados de visita por impulso o destino	65
Figura 16. Gráfico de resultados motivo de la visita.....	65
Figura 17. Gráfico de resultados de identificación de competencia	66
Figura 18. Gráfico de resultados de uso de telefonía para consumo	66
Figura 19. Gráfico de resultados de uso de redes sociales.....	67

Figura 20. Gráfico de resultados de edad	67
Figura 21. Gráfico de resultados de género	68
Figura 22. Gráfico de resultados de ocupación	68
Figura 23. Gráfico de resultados de estado civil	69
Figura 24. Gráfico de resultados de nivel de estudios	69
Figura 25. Mapa de polígono de influencia con división política por colonias.	70
Figura 26. Niveles socioeconómicos.....	71
Figura 27. Mapa de zona de influencia con niveles socioeconómicos por manzana	72
Figura 28. Mapa de Zona de influencia radial	73
Figura 29. Mapa de zona de influencia radial con NSE por manzana.....	73
Figura 30. Mapa de zona de influencia del centro con radio de 2 km	87
Figura 31. Mapa de recomendación de zona para buscar local en el centro	107
Figura 32. Mapa de zona de influencia del Boulevard Atlixco con radio de 2 km...	108
Figura 33. Mapa de recomendación de zona para buscar local en el Boulevard Atlixco	126

Índice de tablas

Tabla 1. Comparación entre otras metodologías encontradas y la propia	35
Tabla 2. Listado de colonias de la ubicación actual (zona de influencia)	70
Tabla 3. Distribución del Gasto por Rubros (Mensual).....	79
Tabla 4. Matriz de zonas ideales.....	86
Tabla 5. Cédula de sitio actual para comparar con posibles locales nuevos	129
Tabla 6. Tabla de ventajas y riesgos en las ubicaciones propuestas.....	139

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México representan más del 90% del total de empresas del país, generan una proporción significativa del empleo y son cruciales para la dinamización de la economía nacional. Sin embargo, enfrentan una tasa de fracaso del 75% (EGADE, 2022) en procesos de expansión, debido en gran medida a la falta de metodologías estandarizadas, la subestimación de riesgos y la toma de decisiones basada en intuición más que en análisis estructurados. En particular, el sector de alimentos y bebidas, caracterizado por su alta competencia, bajos márgenes de utilidad y sensibilidad a cambios en el entorno, requiere de herramientas prácticas y accesibles que permitan traducir los conceptos estratégicos en acciones concretas y sostenibles.

Esta tesis surge como posible respuesta a la evidente brecha entre los marcos teóricos existentes, diseñados principalmente para grandes corporaciones, y la realidad operativa y de recursos limitados de las PYMES. Se propone el diseño e implementación de una metodología sistematizada de cuatro pasos para la elaboración de la estrategia de expansión comercial, integrando un diagnóstico interno del modelo de negocio y un análisis externo del mercado. Esta metodología busca minimizar los riesgos financieros, operativos y de mercado, aumentando así la probabilidad de éxito en procesos de crecimiento.

El estudio se desarrolla mediante un enfoque mixto y se aplica como caso de estudio a "Empresa de A&B", un restaurante poblano especializado en cocina italiana con fusión mexicana. A través de un análisis exhaustivo de su estrategia, estandarización operativa, hábitos de consumo de su clientela y evaluación de mercados potenciales mediante geomarketing, se valida la viabilidad de su expansión y se genera una estrategia fundamentada.

Esta investigación ofrece una posible solución pragmática a un desafío crítico para la supervivencia y el crecimiento de las PYMES, que también contribuye al campo académico mediante la integración de teorías de gestión estratégica, mercadotecnia

e inteligencia de negocios en un marco metodológico escalable y replicable. Así, se sientan las bases para una expansión comercial ordenada, rentable y de largo plazo, con un impacto tangible en la economía local y el sector empresarial mexicano.

El primer capítulo abarca el análisis de los elementos teóricos que sustentan la metodología propuesta en este trabajo.

En el segundo capítulo se identifica el marco referencial, es decir la información y descripción pertinente del caso de estudio, la Empresa de A&B en el que se aplicó la metodología propia.

En el tercer capítulo se explica la metodología propia para generar una estrategia de expansión comercial a través de 4 pasos, en donde se desarrollan el diagnóstico interno y el análisis externo.

En el cuarto capítulo encontramos el desarrollo de los 4 pasos de la metodología propia para generar una estrategia de expansión, en donde se aplican a al caso de estudio, la Empresa de A&B.

Finalmente, podemos encontrar las conclusiones a las que se llegan a partir del desarrollo de los 4 capítulos de esta tesis.

Planteamiento del problema

Las PYMES en México contribuyen con el 52% del PIB y generan el 72% del empleo (INEGI, 2023). Sin embargo, solo el 15% logra escalar operaciones de manera sostenible, debido a diferentes razones como la falta de metodologías estandarizadas para expansión, los riesgos no mitigados en la elección errónea de mercados o bien en la subestimación de costos o competencia desleal (Banxico, 2023), o los Enfoques improvisados ya que el 68% de los empresarios PYMES toman decisiones de crecimiento basadas en intuición, sin análisis de datos.

Mediante la revisión documental, se identifica que existen brechas, si bien existen marcos teóricos genéricos por ejemplo el Modelo de Ansoff o Cadena de Valor de Porter, no existen procedimientos adaptados a las realidades operativas de PYMES mexicanas (recursos limitados, acceso a financiamiento, regulaciones locales) ni etapas claras que integren análisis de riesgo, selección de mercados y métricas de seguimiento.

Considerando lo anterior, se observa que el problema central es la ausencia de una metodología sistematizada para diseñar estrategias de expansión comercial en PYMES mexicanas, incrementa su probabilidad de fracaso por falta de estructura en la evaluación de mercados y un diagnóstico interno del modelo de negocio.

Este trabajo tiene un alto impacto práctico para las PYMES en México, que representan el 99.8% de las empresas del país (INEGI, 2023) pero enfrentan una tasa de fracaso del 75% en procesos de expansión (EGADE, 2022), debido a que se propone la aplicación de una metodología propia sistematizada de cuatro pasos para una estrategia de expansión comercial efectiva.

Objetivo General

Validar la preparación de la PYME, así como las necesidades del mercado para incrementar la probabilidad de éxito y minimizar los riesgos de expandirse en nuevas ubicaciones estratégicas de crecimiento, mediante la implementación de una metodología de autoría propia.

Objetivos Específicos

1. Diseñar un marco de diagnóstico integral que evalúe la madurez y solidez del modelo de negocio actual de la PYME estudiada para que incluya saber su capacidad operativa, estratégica, financiera, organizacional y de propuesta de valor, para determinar su preparación para la expansión comercial.
2. Diseñar un marco metodológico para el análisis del mercado meta a través de encuestas aplicadas a los clientes para la identificación del perfil del cliente objetivo y sus hábitos de consumo, adicionalmente realizar una investigación de geomarketing para la evaluación del entorno competitivo y el potencial de demanda, de la ubicación actual con el fin de fundamentar la selección de la estrategia de expansión.
3. Implementar la estrategia metodológica de 4 pasos que permita la toma de decisiones basada en análisis profundo de datos internos y externos del modelo de negocio.

Justificación

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México representan más del 90% del total de empresas, generan una significativa proporción del empleo y son cruciales para la dinamización de la economía nacional. Dentro de este sector, las empresas de alimentos y bebidas se caracterizan por su alta competencia, bajos márgenes de utilidad y una tasa de fracaso elevada, especialmente durante procesos de expansión. Tradicionalmente, estas expansiones se realizan de manera intuitiva o reactiva, careciendo de una metodología estructurada que valide la preparación interna del negocio y analiza metódicamente las oportunidades externas. Esta aproximación conlleva riesgos significativos que amenazan la sostenibilidad misma de la empresa, como la sobreinversión, la elección errónea de ubicaciones, la inadecuación de la oferta al nuevo mercado y el colapso operativo.

Existe una brecha evidente entre la teoría administrativa, que ofrece modelos complejos de planificación estratégica diseñados para grandes corporaciones, y la realidad operativa y de recursos limitados de las PYMES. Estas empresas requieren de herramientas prácticas, accesibles y sistematizadas que les permitan traducir los conceptos de diagnóstico empresarial y análisis de mercado en acciones concretas. La falta de una guía específica para el sector de alimentos y bebidas que integre ambos aspectos, la madurez del modelo de negocio interno y la viabilidad del mercado externo, constituye un vacío crítico que esta investigación busca resolver.

Esta tesis se justifica por su potencial contribución en dos ámbitos principales:

Contribución Teórica-Académica: Este trabajo enriquece el campo de la administración de negocios al desarrollar y proponer una estructura integral y aplicable que sintetiza teorías de modelos de negocio, diagnóstico estratégico y análisis de mercado (geomarketing y estudios de consumo). La investigación aportará una metodología concreta, escalable y validada en un caso real, que puede servir como base para futuras investigaciones en otros sectores o escalas.

Contribución Práctica-Profesional:

- Para la PYME de estudio: Proporcionará un plan de expansión piloto fundamentado en datos, minimizando la incertidumbre y los riesgos financieros. La empresa obtendrá un diagnóstico claro de sus fortalezas y debilidades, una comprensión profunda de su cliente ideal y del mercado potencial, y una hoja de ruta clara para ejecutar su crecimiento de manera exitosa y sostenible.
- Para otras PYMES del sector: La metodología sistematizada se erige como una herramienta replicable para otros empresarios que busquen expandirse. Al ofrecer un proceso paso a paso—que incluye desde el autodiagnóstico hasta el análisis geográfico y de consumo—se empodera a los tomadores de decisiones con un instrumento que reduce la dependencia de la intuición y fomenta una cultura de toma de decisiones basada en evidencia.

La justificación se sustenta en un enfoque metodológico robusto, delineado por los objetivos específicos, que combina:

Análisis Cualitativo y Cuantitativo: A través del diagnóstico interno (capacidad operativa, estratégica, organizacional) y las encuestas a clientes (hábitos de consumo, perfil).

Técnicas de Vanguardia: La aplicación de geomarketing para el análisis de la ubicación y la competencia introduce una capa de precisión y objetividad frecuentemente ausente en la planificación de las PYMES.

Síntesis para la Toma de Decisiones: El ejercicio final de integrar todos los datos internos y externos asegura que la estrategia de expansión no se base en una sola variable, sino en una visión holística del negocio y su entorno.

En conclusión, esta investigación se justifica por su abordaje pragmático y necesario de un desafío crítico para el desarrollo y la supervivencia de la PYME de alimentos y bebidas donde se aplicará. Al implementar una metodología que valida la

preparación para la expansión y analiza metódicamente el mercado, este trabajo no solo busca el éxito de un caso específico, sino que también contribuye a profesionalizar la gestión de las empresas del sector, promoviendo su crecimiento ordenado, rentable y de largo plazo, con un impacto positivo tangible en la economía local.

Preguntas de la investigación

¿Cómo se puede validar la preparación de la PYME, así como las necesidades del mercado para incrementar la probabilidad de éxito y minimizar los riesgos de expandirse en nuevas ubicaciones estratégicas de crecimiento, mediante la implementación de una metodología de autoría propia?

Preguntas Secundarias

1. ¿Cómo un diseñar un marco de diagnóstico integral que evalúe la madurez y solidez del modelo de negocio actual de la PYME estudiada para que incluya saber su capacidad operativa, estratégica, financiera, organizacional y de propuesta de valor, para determinar su preparación para la expansión comercial?
2. ¿Cómo diseñar un marco metodológico para el análisis del mercado meta a través de encuestas aplicadas a los clientes para la identificación del perfil del cliente objetivo y sus hábitos de consumo, adicionalmente realizar una investigación de geomarketing para la evaluación del entorno competitivo y el potencial de demanda, de la ubicación actual con el fin de fundamentar la selección de la estrategia de expansión?
3. ¿Es posible Implementar la estrategia metodológica de 4 pasos que permita la toma de decisiones basada en análisis profundo de datos internos y externos del modelo de negocio?

Hipótesis

La implementación de una metodología sistematizada conformada por un diagnóstico integral del modelo de negocio que permita evaluar las capacidades operativas, estratégicas, organizacionales y de propuesta de valor, con un análisis exhaustivo del mercado meta, a través de estudios de perfil del consumidor y geomarketing, podría reducir significativamente los riesgos inherentes a la expansión comercial y aumenta la probabilidad de éxito de una PYME, que fundamenta su toma de decisiones estratégicas.

Variables

Variable Independiente: La implementación de la metodología sistematizada, que incluye el diagnóstico interno y el análisis externo.

Variable Dependiente:

1. La minimización de los riesgos de expansión, financieros, operativos y de mercado.
2. El aumento de la probabilidad de éxito de la expansión comercial.

Diseño metodológico

Enfoque de la Investigación: Mixto. Este enfoque es adecuado, por lo siguiente:

Cualitativo: Permitirá profundizar en el diagnóstico del modelo de negocio, entendimiento de las percepciones, procesos y desafíos organizacionales internos.

Cuantitativo: Es esencial para el análisis de mercado, permitiendo cuantificar hábitos de consumo, perfiles de clientes, datos demográficos y variables de geomarketing para un análisis estadístico robusto.

Investigación Aplicada: Caso de estudio. El trabajo se centra en resolver un problema práctico específico (la expansión de una PYME particular) mediante la aplicación de conocimiento existente y la generación de una metodología nueva. El caso de estudio es ideal porque permite un análisis en profundidad de una unidad de estudio (la PYME) en su contexto real.

Población

Al ser un caso de estudio la población se compone de dos grupos:

- Interno: Todos los procesos, recursos y documentos operativos, así como el personal clave (gerencia, dueños, equipo de producción y ventas) de la PYME bajo estudio.
- Externo: La base actual de clientes de la PYME y la población fija o flotante potenciales de las zonas geográficas actuales y las seleccionadas para el análisis de expansión.

Muestra

La muestra de la población interna se determinó a conveniencia. Se seleccionaron personas clave con conocimiento profundo de las áreas operativa,

estratégica, financiera y organizacional: el dueño, el gerente general, el jefe de producción.

La muestra de la población externa se determinó a conveniencia, determinado una total de 600 aplicaciones basado en el flujo estimado de clientes o la población de la zona de estudio.

Técnicas de investigación

A las personas que conforman la muestra interna se aplicaron técnicas como el focus group para realizar entrevistas y sesiones de trabajo con el propietario de la Empresa de A&B, gerentes y personal operativo para realizar el diagnóstico interno, cuyos resultados se presentan en el Paso 1: Análisis de marca y estrategia y el Paso 2: Checklist de estandarización.

A la población externa se le aplicaron 600 entrevistas en sitio, es decir, en el momento de estar consumiendo alimentos y bebidas, en las cuales generan información correspondiente a sus hábitos de consumo y datos demográficos, cuyos resultados se presentan en el Paso 3. Análisis de mercado.

Finalmente, se desarrolla una observación directa a las características físicas del local comercial y lo que existe alrededor de él, cuyos resultados se pueden encontrar en el Paso 4: Análisis del sitio y del entorno.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados en el focus group fueron plantillas de elaboración propia para conocer el estado actual del negocio a través de sus herramientas de control estratégico, las cuales se aplicaron directamente y se realizó retroalimentación del consultor y quien desarrolla esta tesis para enriquecerlo, cuyo contenido se encuentra en el Paso 1: Análisis de marca y estrategia y el Paso 2: Checklist de estandarización.

A la población externa se le aplicaron cuestionarios de elaboración propia, que contienen 16 preguntas relacionadas con los hábitos de consumo y 5 preguntas relacionadas con los datos demográficos, cuyo contenido se encuentra en el Paso 3. Análisis de mercado.

Finalmente, se aplican plantillas de elaboración propia utilizados durante la observación directa y cuyo contenido se encuentra en el Paso 4: Análisis del sitio y del entorno.

Alcances y Limitaciones

Alcances

Alcance Temático. La investigación se circunscribe al diagnóstico del modelo de negocio de una PYME específica evaluando sus capacidades operativas, estratégicas, organizacionales y de propuesta de valor; y al análisis de mercado de su entorno inmediato y potencial a través de encuestas y geomarketing. El resultado final será un plan estratégico de expansión piloto o un portafolio de alternativas estratégicas prioritarias y una metodología sistematizada para su elaboración. No incluye la implementación física ni el financiamiento de la expansión.

Alcance geográfico. El estudio se limitará a la ubicación actual de la PYME y a las zonas o mercados geográficos potenciales identificados como viables para su expansión dentro de una región predefinida de la misma ciudad, área metropolitana o estado. No abordará un análisis a nivel nacional o internacional.

Alcance temporal. El diagnóstico del modelo de negocio evaluará la situación actual y retrospectiva de la empresa, últimos 1 a 3 años para datos financieros y operativos. El análisis de mercado y las proyecciones del plan de expansión se basarán en las condiciones del mercado vigentes al momento de la investigación y tendrán un horizonte de planeación a corto y mediano plazo, típicamente de 1 a 3 años.

Alcance disciplinar. El estudio se enmarca en las áreas de la administración estratégica, el marketing y la inteligencia de negocios, integrando conceptos de modelos de negocio, análisis de mercado y geomarketing. No profundizará en aspectos técnicos ultra especializados de ingeniería de alimentos o finanzas corporativas complejas.

Limitaciones

Limitaciones de acceso a la información. La disponibilidad y veracidad de los datos financieros y operativa interna de la PYME depende por completo de la transparencia y los sistemas de registro de la empresa. Puede existir data faltante o poco sistematizada. El acceso a datos secundarios oficiales como datos de ingresos de la competencia puede estar restringido, ser de costo prohibitivo o no estar completamente actualizados.

Limitaciones metodológicas: generalización de resultados: Por ser un caso de estudio único, los hallazgos específicos y la metodología propuesta están contextualizados a la empresa de estudio. Su aplicabilidad a otras PYMES, aunque posible como referente, requiere de adaptación y validación en cada caso particular. Sesgos en las respuestas: en las entrevistas y encuestas, pueden existir sesgos de deseabilidad social, los entrevistados dan respuestas que creen "correctas" o sesgos de percepción del dueño o gerente sobre el desempeño de la empresa.

Limitaciones prácticas: recursos de tiempo y costo: La investigación está sujeta a los plazos de una tesis de maestría y a un presupuesto limitado. Esto puede restringir el tamaño de la muestra de las encuestas o la profundidad del análisis de geomarketing, por ejemplo el número de ubicaciones analizadas. Dinámica del mercado: las condiciones del mercado como entorno económico, tendencias de consumo, aparición de nuevos competidores, son inherentemente volátiles. Las conclusiones y recomendaciones estarán basadas en un momento específico y podrían verse afectadas por cambios bruscos e impredecibles.

Limitaciones del investigador: la investigación está sujeta a la interpretación y experiencia del investigador en la integración de los datos y la formulación de las estrategias. La subjetividad, aunque minimizada por la metodología, no puede eliminarse por completo en el proceso de análisis y síntesis.

Capítulo 1

Análisis de los elementos teóricos que sustentan la metodología

1.1 Plan estratégico y su constructo

La planeación estratégica es el arte y la ciencia que nos asiste para formular, implementar y evaluar las decisiones entre las áreas funcionales, esto permitirá a la organización alcanzar sus objetivos, (David, 1997). El constructo consiste en formular las ideas estratégicas considerando las relaciones existentes entre las áreas funcionales de la empresa como: marketing, administración, operaciones, finanzas y la misión, visión y objetivos estratégicos que la empresa ha trazado, con una mirada en el pasado para proyectar en el futuro.

1.1.1 Gestión estratégica

Para llevar a cabo las acciones es necesario entender que transcurren durante la vida de un proceso, el cual consiste según Pacheco (1996) en:

“detectar la misión de la empresa y sus segmentos, identificar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, así como sus fuerzas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo y metas de corto plazo para diseñar estrategias alternativas y elegir las más concretas que se seguirán.” (p. 62)

Los pasos de esa gestión consisten en hacer el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades, en función de los objetivos, atendiendo la misión de la empresa, paso a paso.

1.1.2 Control estratégico

Todas las actividades que se desarrollan en la planeación estratégica deben ser monitoreadas, con el fin de poder dar seguimiento de las acciones que se implementarán derivadas de las estrategias de nuestro plan. Esto para mantener en

revisión y con información real del avance de las actividades y sus efectos logrados en la empresa.

Es muy importante contar con todas las herramientas e información pertinente para las actividades de control estratégico o seguimiento al plan estratégico de las empresas.

1.1.3 Recursos firmes y ventajas competitivas sostenidas

Es necesario comprender las fuentes de ventajas competitivas sostenidas ya que se convierten en un fundamental espectro de la investigación de la gestión estratégica. Es posible asumir suposiciones de que esos recursos estratégicos se distribuyen de manera heterogénea entre las empresas y que las variables son estables con el tiempo, por eso es fundamental encontrar el vínculo que existe entre los recursos de las empresas y las ventajas competitivas sostenidas, de tal manera, es posible plantear 4 indicadores empíricos de ese vínculo, que son la ventaja, la rareza, la imitabilidad y la sustituibilidad (Barney, 1991). Por lo tanto, el entendimiento de las ventajas competitivas que tiene una empresa y el uso efectivo de los recursos firmes son parte fundamental para su crecimiento, de otra manera la falta de comprensión de esto podría significar el desaprovechamiento del potencial del modelo de negocio, o bien la omisión de ese análisis pueden provocar un mal desempeño o un resultado no esperado en la expansión de la empresa.

1.2 Michael Porter en la expansión

Para lograr tener una expansión exitosa es necesario incorporar los fundamentos de la ventaja competitiva, es decir, crear valor para los clientes que supera el costo de producirlo. Esto puede lograrse mediante:

- Liderazgo en costos: Ser el productor de menor costo en el sector.
- Diferenciación: Ofrecer atributos únicos valorados por los compradores.

- Enfoque: Segmentar el mercado para atender necesidades específicas (ya sea con costos bajos o diferenciación).

Las 5 fuerzas de Porter determinan la estrategia que debes realizar en función del entendimiento de su efecto en la empresa, hablamos de: los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos potenciales competidores y los clientes. Es por eso por lo que Porter (2008) nos dice que “al usar el marco de las cinco fuerzas, los estrategas creativos podrán detectar un sector con un buen futuro antes de que este buen futuro se refleje en los precios de los potenciales adquirentes” es decir, poder adelantarse a los hechos a partir del análisis diagnóstico de los factores endógenos y exógenos de la empresa, imprescindible para poder realizar una expansión eficiente.

1.3 Análisis FODA y PESTEL

Weihrich (1986) creó la matriz FODA para ayudar a las empresas a encontrar estrategias. La idea es poner las fortalezas y debilidades en una parte y las oportunidades y amenazas en otra, y luego mezclarlas para encontrar cuatro tipos de planes: FO, DO, FA y DA. Para ser meticuloso en la generación de esta matriz, se sugiere hacer una tabla separada para cada tipo de estrategia y así ver todas las posibilidades. Sus principales beneficios son los siguientes:

1. Ofrece una perspectiva holística: Consolida y articula datos del ámbito interno (capacidades y limitaciones) y del externo (posibilidades y riesgos) en una estructura coherente y accesible, permitiendo una visión de conjunto.

2. Impulsa la definición de estrategias: Al presentar de manera clara los elementos críticos, agiliza la formulación de iniciativas dirigidas a capitalizar las ventajas, direccionar las debilidades, y neutralizar factores externos adversos.

3. Profundiza el autoconocimiento corporativo: Incentiva una reflexión estructurada sobre la propia organización y su ecosistema, lo que mejora la percepción de sus recursos, restricciones y posicionamiento frente a la competencia.

4. Presenta alta adaptabilidad: Su uso es aplicable en múltiples escalas y contextos organizativos, desde la definición de la estrategia general de una compañía hasta el diseño de acciones tácticas para un proyecto o unidad de negocio.

5. Actúa como catalizador de coordinación: Funciona como un lenguaje común que promueve la sincronización entre áreas y equipos, fomentando el consenso en torno a objetivos compartidos y los obstáculos para alcanzarlos. Helms y Nixon (2010)

Por otra parte, el análisis PESTEL (o PESTLE) es un marco estratégico utilizado para identificar, analizar y monitorear los factores macro ambientales externos clave que pueden impactar en una organización. Este acrónimo representa las seis categorías de fuerzas: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas (o Ambientales) y Legales. La herramienta es crucial para la planificación estratégica, la evaluación de riesgos y la toma de decisiones, ya que permite a las empresas anticiparse a los cambios en el entorno y adaptar sus estrategias en consecuencia (Grundy, 2006). Adicionalmente es importante observar que su objetivo central es identificar fuerzas de cambio y tendencias externas que puedan representar riesgos o ventajas, proporcionando así información esencial para diseñar estrategias sólidas y anticipativas, Yüksel (2012).

El análisis PESTEL y el FODA mantienen una relación estratégica sinérgica fundamental para la expansión comercial, donde el primero actúa como base diagnóstica del entorno macro externo del mercado objetivo y el segundo como puente transformador que convierte ese diagnóstico en estrategias concretas. El PESTEL evalúa metódicamente los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de una región o país potencial, permitiendo identificar riesgos estructurales y oportunidades contextuales que determinan la viabilidad misma de la expansión. Esta evaluación no solo reduce la incertidumbre inicial al descartar mercados adversos, sino que provee la materia prima crítica para construir la matriz FODA: los factores positivos del PESTEL se traducen en Oportunidades (O) y los negativos en Amenazas (A). Al confrontar estas O y A con las Fortalezas (F) y Debilidades (D) internas de la organización, el FODA genera estrategias adaptativas

específicas. Así, las Fortalezas se alinean con las Oportunidades para maximizar ventajas competitivas, las Debilidades se corrigen para aprovechar el potencial externo, las Fortalezas se utilizan para contrarrestar Amenazas y las Debilidades se minimizan para evitar su exacerbación por factores externos adversos. Esta integración sistemática asegura que la expansión no sea una mera apuesta comercial, sino una decisión informada, multidimensional y estratégica que incrementa sustancialmente la probabilidad de éxito al alinear capacidades internas con realidades externas, transformando la complejidad del entorno en un plan de acción coherente, robusto y ejecutable.

1.4 Buyer persona: importancia

Una buyer persona es una representación parcialmente ficticia de un cliente ideal, basada en investigación cualitativa y cuantitativa real sobre los datos y características de tus clientes existentes. Este arquetipo va más allá de los datos demográficos básicos para incluir detalles psicográficos profundos como sus motivaciones, objetivos, desafíos, puntos de dolor, patrones de comportamiento, y el recorrido de decisión de compra. La creación de buyer personas permite a los especialistas en marketing y ventas humanizar a su público objetivo, alinear estrategias de contenido y desarrollar productos, servicios y mensajes que resuenen de manera efectiva con las necesidades específicas de cada segmento clave (Revella, 2015)

1.5 Business Model Canvas

El Business Model Canvas o Lienzo de Modelo de Negocio es una herramienta de gestión estratégica que permite visualizar, diseñar y analizar de manera integral un modelo de negocio a través de nueve bloques interconectados. Estos bloques cubren aspectos fundamentales de una empresa:

1. Propuesta de Valor: Productos o servicios que resuelven necesidades del cliente.

2. Segmentos de Clientes: Grupos de personas a los que se dirige la oferta.
3. Canales: Medios para llegar a los clientes y entregar la propuesta de valor.
4. Relaciones con Clientes: Tipo de interacción que se establece con cada segmento.
5. Fuentes de Ingresos: Flujos monetarios generados por cada segmento.
6. Recursos Clave: Activos esenciales para que el modelo funcione.
7. Actividades Clave: Acciones críticas para ejecutar la propuesta de valor.
8. Socios Clave: Alianzas externas necesarias para optimizar el modelo.
9. Estructura de Costes: Gastos inherentes a la operación del negocio.

Su objetivo es simplificar la complejidad de un modelo de negocio en un formato visual y flexible, facilitando la identificación de oportunidades, riesgos y áreas de innovación (Osterwalder y Pigneur, 2010).

1.6 Balance Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC), o Cuadro de Mando Integral, es un modelo de gestión estratégica desarrollado por que traslada la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de rendimiento, organizados en cuatro perspectivas interconectadas:

- Financiera: Medidas relacionadas con la rentabilidad y el valor para los accionistas.
- Cliente: Indicadores de satisfacción, retención y participación en el mercado.
- Procesos Internos: Métricas de eficiencia, calidad y optimización de operaciones clave.
- Aprendizaje y Crecimiento: Enfoque en capacidades organizacionales, innovación y desarrollo de talento.

El BSC equilibra indicadores financieros y no financieros, actuando como un sistema de administración que comunica la estrategia, alinea objetivos e impulsa el desempeño integral de la organización (Kaplan y Norton, 1996).

Como señala Niven (2014), "el Balanced Scorecard trasciende la mera medición financiera; es un sistema de gestión que permite ejecutar la estrategia de crecimiento de manera coherente, incluso en entornos de rápida expansión comercial" (p. 45), por lo que esta herramienta es de gran utilidad para la intensión y objetivo de este trabajo.

1.7 Toma de decisiones basada en datos

La toma de decisiones basada en datos constituye una ventaja competitiva fundamental para los negocios al transformar la información en conocimiento y accionables que permiten optimizar estrategias, reducir incertidumbre y anticipar escenarios futuros con precisión. Esta aproximación convierte a las organizaciones en entidades ágiles y proactivas, capaces de identificar oportunidades de mercado invisibles para competidores que dependen de intuiciones o modelos tradicionales. La capacidad de analizar comportamientos de consumidores, tendencias macroeconómicas, eficiencia operativa en tiempo real y desempeño de campañas de mercadotecnia genera una cadena de valor que impacta directamente en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Empresas que implementan este enfoque no solo personalizan experiencias para incrementar lealtad y satisfacción del cliente, sino que también previenen riesgos financieros, operativos y reputacionales mediante alertas tempranas derivadas de patrones anómalos en los datos. Adicionalmente, convierte a los datos en un activo estratégico que diferencia a las organizaciones líderes de aquellas que permanecen reactivas, ya que no se limita a áreas específicas sino que integra perspectivas transversales: financiera, comercial, operativa y de innovación. En esencia, la ventaja competitiva emerge de la sinergia entre tecnología analítica, talento especializado y procesos ágiles y bases de datos, lo que puede permitir no solo seguir el ritmo del mercado, sino dictarlo.

La ventaja competitiva ya no nace solo de tener un producto superior o costos bajos, sino de la capacidad de interpretar datos para decidir mejor, más rápido y con mayor impacto que la competencia.

"En la era digital, la toma de decisiones basada en datos ya no es un lujo, sino una necesidad para la competitividad empresarial. Las organizaciones que utilizan datos de manera sistemática para informar sus decisiones no solo optimizan operaciones y reducen incertidumbre, sino que también identifican oportunidades de mercado, personalizan experiencias de cliente y anticipan tendencias. Quienes ignoran este paradigma quedan expuestos a riesgos operativos, estrategias desalineadas y la irrelevancia progresiva en un entorno cada vez más impulsado por la analítica" (Provost y Fawcett, 2013).

1.8 Estandarización en los negocios

La estandarización en los negocios se refiere al proceso de desarrollar e implementar normas, protocolos o especificaciones técnicas uniformes para productos, servicios, procesos o prácticas organizacionales, con el objetivo de garantizar consistencia, calidad, interoperabilidad y eficiencia en las operaciones. Esta estrategia permite a las empresas:

- Reducir costos mediante economías de escala.
- Simplificar la cadena de suministro y la producción.
- Facilitar la expansión global al minimizar adaptaciones locales.
- Mejorar la experiencia del cliente mediante una calidad predecible.

Sin embargo, la estandarización extrema puede limitar la adaptación a preferencias culturales o necesidades específicas de mercados locales (Bartlett y Ghoshal, 1989).

Por ejemplo, Hamel y Prahalan (1994) nos dicen "La estandarización no se trata solo de homogenizar productos; es la base para construir modelos de negocio

escalables que puedan replicarse en mercados diversos sin sacrificar eficiencia o calidad". Otro autor García Echevarría (2018) nos dice:

"La estandarización estratégica permite a las empresas alcanzar una base sólida para la globalización, reduciendo complejidad y costos, mientras se mantiene la capacidad de ajuste táctico a demandas específicas de cada mercado."

Lo anterior pondera lo indispensable que es la estandarización para la expansión comercial.

1.9 Formulación de proyectos de expansión: Proyectos de inversión

El análisis de proyectos de inversión es una parte fundamental del plan de negocios de la empresa, esto requiere generar un ideólogo empresarial con el fin de ser beneficiados de la producción de bienes y servicios que directamente atienden necesidades o solucionen problemas del entorno y/o personas. Adicionalmente y en conjunto, el análisis de mercado para entender la demanda) y el estudio técnico (para desarrollar el producto o servicio que lo atienda) permiten obtener información que oriente a la toma de decisiones, ordenando los resultados en un estudio financiero para determinar su rentabilidad y las condiciones de riesgo (Rodríguez, 2018).

1.9.1 Análisis de mercado

Documento que permite plasmar los resultados del estudio de demanda que el bien o servicio tendrá en el mercado meta. Deberá contener al menos la siguiente información y análisis: Definición del bien a producir, análisis del consumidor, análisis de la competencia, previsión de la demanda y el plan de comercialización. (Rodríguez, 2018).

Actualmente se pueden adicionar al análisis de mercado un análisis de Geomarketing y otro de hábitos de consumo.

1.9.2 Análisis Geomarketing

Es necesario incluir un análisis de Geomarketing, El Universal (2015) dice que son “herramientas de inteligencia geoestadística; es decir, grandes bases de datos, tecnología y visualizaciones amigables” para poder obtener información sobre distintas variables, como: población, nivel socioeconómico, vivienda, actividades económicas, censo económico, por ejemplo. Posteriormente segmentar finamente y de manera tecnológica el mercado y la ubicación donde se establecerá la empresa. De esta manera el procedimiento de selección de ubicación tiene información útil para la toma de decisiones.

El geomarketing es una disciplina estratégica que integra el análisis de información geográfica con técnicas de marketing para optimizar la toma de decisiones comerciales. Combina herramientas como Sistemas de Información Geográfica (SIG), datos demográficos, patrones de movilidad y comportamiento del consumidor para identificar territorios de oportunidad, evaluar la ubicación óptima de puntos de venta, segmentar mercados con precisión espacial y diseñar campañas dirigidas basadas en la localización. Su objetivo principal es maximizar el impacto de las estrategias de mercadotecnia al considerar la variable espacial como un factor crítico en la planeación y ejecución comercial (Benoit y Cliquet, 2018).

1.9.3 Hábitos de consumo.

Son aquellas acciones que repite el consumidor de productos o servicios, lo cual permite buscar y encontrar patrones o características para clasificarlos según y a la vez agruparlos por sus características y preferencias de consumo. Al respecto Torres et al (2012) en su estudio sobre abasto y alimentación:

“El abasto y distribución de alimentos expresa las características que asume el desarrollo dentro de un territorio y en un contexto socioeconómico temporal determinados. Así, conforma patrones espaciales que vinculan de manera intangible

a productores y consumidores mediante el comercio, que sigue, a la vez, las pautas de comportamiento de los patrones de consumo de la población.” (p. 15)

Adicionalmente con aportaciones importantes al tema tratado en este trabajo también Torres et al (2012) nos dice al respecto:

“Habría que esperar que, bajo condiciones de estabilidad en el ingreso, y un patrón de consumo relativamente homogéneo de la sociedad, sin la presencia de un sistema de competencia entre los agentes económicos, se pudiera presentar una confluencia (sic) perfecta de relación entre espacios de producción y distribución. de la misma manera, si los núcleos de concentración de consumidores permanecieran (sic) estáticos en su demanda y en sus preferencias, se conformaría un patrón lineal en el abasto de alimentos” (p. 15)

Es necesario realizar encuestas que permitan conocer los hábitos de consumo que se relacionan con el giro, subgiro y modelo de negocio. El número de ellas dependerá del tamaño de población que exista en nuestra zona de influencia.

1.10 Estudio técnico

1.10.1 Zona de influencia

Son aquellas áreas o espacios territoriales donde un negocio comercial establecido en una ubicación geográfica influye en el consumo de productos o servicios sobre las personas que habitan o transitan en aquella área.

Existen diferentes formas de entender y definir las zonas de influencia. Fue desde la década de los 60 que se hicieron los primeros estudios relacionados con el concepto, que dicen que la manera de determinarla es usando distintas técnicas de levantamiento para analizar 4 fundamentos: 1) La distancia hace que la proporción de consumidores que frecuentan un área comercial determinada pueda variar. 2) La variedad de productos y servicios que forman la oferta influye en la proporción de consumidores que realizaran la compra. 3) Las distancias que recorren los

consumidores a las distintas áreas comerciales varían para los diferentes tipos de compras de productos. 4) La atracción de cualquier área comercial determinada está influenciada por la proximidad de áreas comerciales competidoras. (Huff, 1964)

1.10.2 Características del sitio y el entorno

Son aquellas características que están determinadas por 2 condiciones físicas: 1) las características del espacio interno que se proyecta en una zona de influencia, es decir, las características físicas de un local comercial; 2) las características relacionadas con el entorno, como otros factores que determinan las condiciones comerciales para todos. Estas generan un mix de características que determinan el funcionamiento de una empresa con relación a sus ventas y el espacio donde se localiza.

1.11 Crecimiento y expansión

Por naturaleza en la conducta de las personas está el crecimiento, este puede ser en 4 pilares importantes para el desarrollo de las personas, en lo económico, en lo familiar, en lo social y en lo espiritual (Lechuga, 2018), mantenerlo en estos 4 pilares genera un crecimiento equilibrado y en conjunto. Para las organizaciones, el crecimiento en lo económico genera oportunidades de desarrollo de productos, ofertas e innovaciones. Es importante hacer un análisis para entender cómo pueden crecer de manera ordenada las organizaciones, utilizando la matriz de Ansoff.

1.11.1 La matriz de Ansoff

El crecimiento en las organizaciones económicas, es decir en las empresas. Para este proyecto se propone la matriz de Ansoff como método de crecimiento, sin embargo, es importante mencionar que existen otros caminos posibles para el crecimiento. En este tema Merchand (2020) comenta:

“Una de las formas para analizar el despliegue es con la matriz de crecimiento Ansoff, con 4 posibilidades: mismos clientes, mismos productos (estrategia de

penetración); nuevos clientes, mismos productos (desarrollo de mercado); mismos clientes, nuevos productos (desarrollo de productos); nuevos clientes, nuevos productos (estrategia de diversificación).” (Sin página)

Siendo las 4 posibilidades más importantes para el crecimiento de las organizaciones, la estrategia de diversificación propuesta por Ansoff concluye en abrir nuevos puntos de venta o unidades de negocio. Para esto es importante haber trabajado las 3 posibilidades previamente para fortalecer el negocio, preferentemente; con el fin de evitar el fracaso del modelo de negocio abriendo otras unidades. Esto es de suma importancia para el ciclo de vida del negocio, la permanencia de una marca emergente que multiplica o expande su negocio necesita de estrategias basadas en acciones que fortalezcan su crecimiento y no lo debiliten. (Ansoff, 1957)

1.12 Gestión de proyectos de expansión: Concepto

Hoy en día los negocios requieren de actividades específicas realizadas por especialistas en distintas áreas de conocimiento, es para la administración o para la gestión de proyectos o Project Management de apertura/expansión de modelos de negocio, una necesidad específica para el buen desarrollo de las actividades que imponen los objetivos de la marca. Por ejemplo, nos dice Ruiz (2020) en su texto sobre el especialista del área:

“Un profesional que gestione las actividades, siendo un especialista Project Manager Professional, será ventajoso para las operaciones de gestión, el cual puede estar acompañado con la implementación de una estrategia más rígida como una Project Manager Office, la cual puede abarcar toda tu empresa o servicio. Las ventajas de implementar una oficina de gestión de proyectos (PMO), son un seguimiento continuo a los objetivos de trabajo o a tu canal de venta, dependiendo el enfoque objetivo a lo que se desee dar seguimiento. Un beneficio que nos ofrece esta forma de trabajo es conocer la cadena de valor de nuestros servicios profesionales y estar vigilantes para detectar deficiencias que nos generan un gasto, aplicable a todas las

líneas de trabajo sin distinción de jerarquías. Sobre la correcta implementación de una oficina de gestión, dependerá de la posición y alcance que se le dé, la preparación que tu personal tenga para trabajar bajo esta modalidad y la madurez del comité de administración de la empresa. El cómo sí se podrá implementar la PMO, será con el departamento o área de mayor solidez que pueda adaptarse a una manera de trabajo más organizada; para que se vea a la PMO como una oportunidad para comprender el trabajo diario y no ser considerada como una carga administrativa más.

La insuficiencia de entrenamiento del personal para trabajar en orden y basada en objetivos y con los riesgos calculados, provocará solo un fracaso seguro en este método y se orillara a retirar esta valiosa oportunidad; por lo que es recomendable, hacer del conocimiento del equipo la nueva estrategia de trabajo y los beneficios que ofrece tener un equipo Project Manager Professional, la cual consistirá en la definición de:

- Entregables serán los papeles de trabajo que soportan la labor.
- Estructuras organizacionales dentro de la empresa y definición de puestos.
- Procesos, política y procedimientos establecidos para optimizar y automatizar prácticas concurrentes.” (p. 14)

La formulación y elaboración de proyectos a través de técnicas de Gestión de Proyectos o Project Management, según Tapia (2018)

“...es de vital importancia para las empresas y tomadores de decisiones, así como a los especialistas en el área, permite la asesoría a la alta dirección en la toma de decisiones sobre inversión y la evaluación del impacto de la gestión de proyectos.

Los proyectos constituyen, en este sentido, una de las herramientas más importantes en todo sistema de planeación para asignar recursos y asegurar el alcance de los objetivos, pues el proyecto representa una unidad concreta de acción

que liga de manera racional dos aspectos que a menudo resultan incongruentes: los recursos disponibles y los objetivos perseguidos. Cuanto mayor sea el número de inversiones que se puedan analizar como proyectos, mayor será la probabilidad de que la utilización de recursos totales para el desarrollo sea eficiente y eficaz.” (p. 121)

Adicionalmente la gestión de proyectos exige que ese perfil, tenga algunas cualidades o características tales como: Liderazgo, capacidad técnica, capacidad funcional, honradez, estabilidad emocional y compromiso (Franco, 2006).

Es importante también tener en cuenta una metodología en específico para la gestión de proyectos de expansión que es la de la PMI que Franco (2006) menciona de la siguiente manera respecto a sus fases y variables:

“Fases de la Gestión de proyectos

- Iniciar proceso / Evaluación de proyectos.
- Planear el proyecto
- Controlar el proyecto
- Ejecutar el proyecto.
- Cerrar el proyecto.

Variables de la administración de proyectos o áreas del conocimiento:

- Integración del proyecto.
- Definición del alcance del proyecto.
- Administración de los tiempos del proyecto.
- Administración de los costos del proyecto.
- Administración de la calidad del proyecto.

- Administración de los recursos humanos del proyecto.
- Administración de las comunicaciones.
- Administración de los riesgos del proyecto.
- Administración de las compras del proyecto.” (p. 22-23)

Capítulo 2

Marco referencial de la “Empresa de A&B”

2.1 Contexto

En este capítulo haremos una descripción de la marca Empresa de A&B, que nos sirvió como referencia para la elaboración de esta tesis. La información que se presenta es para entender más a la empresa en la que se aplicó la metodología para realizar planes de expansión comercial en un periodo de septiembre del 2024 a mayo de 2025.

Es necesario que esta descripción del modelo de negocio permita entender a los lectores la necesidad que tienen las marcas o negocios de crecer de manera ordenada para lograr sus objetivos comerciales y económicos, parte fundamental de este crecimiento ordenado es entender y describir a la marca de manera adecuada y bajo los parámetros de entendimiento de las ciencias administrativas. Para poder desarrollar un plan de expansión comercial exitoso hay que comprobar que se conoce a la marca, esto permite a quien ejecute el plan, los stakeholders o directores y todo el equipo de trabajo que colabore en el crecimiento de la marca el conocer y entender bien la esencia del modelo de negocio. El objetivo de este capítulo es que los lectores conozcan el contexto en el que se realiza el trabajo presente.

2.2 Información de Empresa de A&B

2.2.1 Antecedentes

Empresa de A&B es un restaurante familiar originario de la Ciudad de Puebla, fundado en el año de 2020. Se especializa en cocina italiana con un toque único de fusión mexicana, ofreciendo una experiencia que busca deleitar todos los sentidos. Su principal producto son las pizzas artesanales, elaboradas en horno de piedra para garantizar un sabor auténtico y una textura perfecta. Cada plato es preparado con

ingredientes frescos y de alta calidad, combinando la tradición italiana con los sabores vibrantes de México. Su fundador es Jorge Orea, Chef Poblano y emprendedor.

2.2.2 Slogan

Que cada comida, sea una celebración.

2.2.3 Misión

Brindar a nuestros clientes una experiencia inigualable, combinando la excelencia en nuestro servicio de alimentos, bebidas y ambientación de la más alta calidad.

2.2.4 Visión

Consolidarnos cómo un referente con mayor presencia en el mercado de Puebla, garantizando la calidad y experiencia excepcional que nos caracteriza en nuestros servicios de alimentos, bebidas y ambientación.

2.2.5 Valores

Autenticidad: Respetamos las raíces de la cocina italiana y mexicana, pero las reinventamos con respeto y pasión.

Innovación: Combinamos sabores tradicionales con técnicas italianas clásicas.

Sostenibilidad: Trabajamos con productores locales y usamos ingredientes de temporada para reducir nuestra huella ecológica.

Comunidad: Somos un espacio donde la comida une culturas, generando conexiones entre nuestros clientes y la historia detrás de cada platillo.

2.2.6 Objetivos estratégicos 2024-2027

Financiero: Incrementar las utilidades netas del negocio en 15% a lo largo de 1 año.

Cliente: Incrementar el número de visitantes o comensales a la sucursal de San Manuel el 5%, de 5,000 a 5,250, de forma mensual.

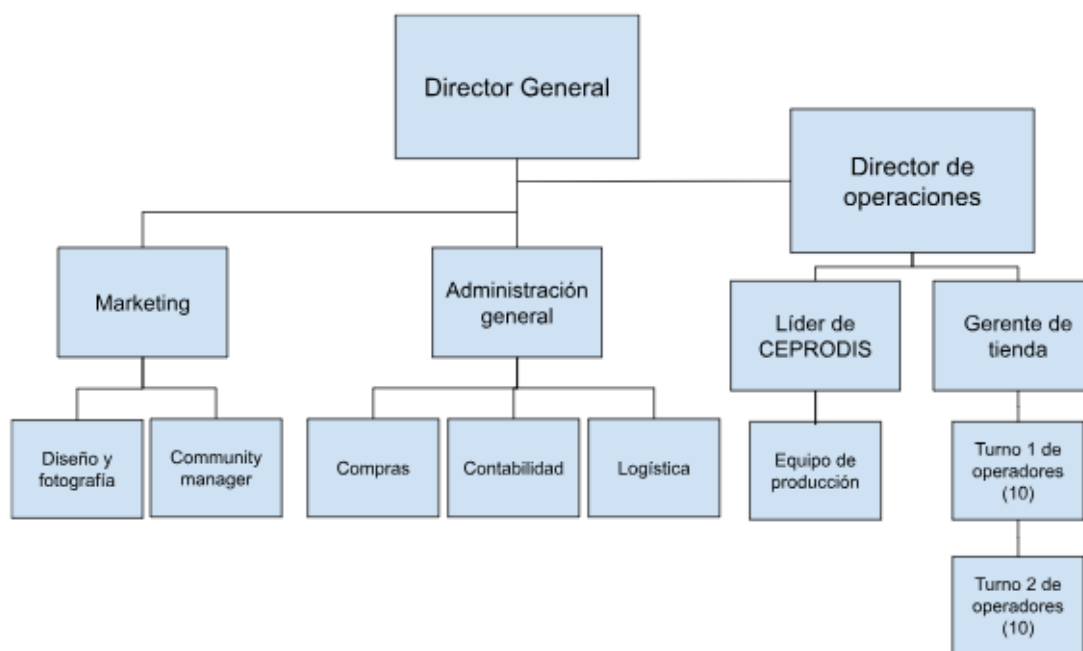
Aprendizaje: Generar un plan de carrera profesional en el 100% de los puestos de trabajo.

Negocios internos: Estandarizar el 90% de los procesos de Empresa de A&B y cumplir al 100% la regulación normativa.

Marca: Crecer la presencia de marca en 3 sucursales más en los próximos 3 años.

2.2.7 Estructura organizacional

Figura 1. Organigrama de la Empresa de A&B



Nota: Organigrama para conocer la estructura organizacional. Elaboración propia.

2.2.7.1 Director general

Conduce el rumbo de la empresa y mantiene articulado el equipo de trabajo. Obtiene, clasifica y presenta los resultados de la empresa para los informes a los inversionistas y colaboradores. Toma decisiones sobre el crecimiento y el futuro de la empresa.

2.2.7.2 Director de Operaciones

Organiza, controla y supervisa el funcionamiento de las actividades diarias de la empresa. Organiza el equipo de trabajo interno que opera los puntos de venta. Se relaciona con proveedores, contratistas y servicios profesionales tercerizados para mantener la mejora continua. Presenta informes sobre el rendimiento económico de cada punto de venta y de cada producto dentro de la oferta.

2.2.7.3 Gerente de Marketing

Es quien establece las estrategias de comunicación y comercialización de la marca. Obtiene los principales datos del segmento de mercado que se atienden para su interpretación y propuesta publicitaria. Conduce la estrategia publicitaria de la empresa.

2.2.7.4 Gerente de Administración

Organiza un equipo de trabajo encargado de mantener a la organización articulada. Genera reportes sobre los ingresos y egresos de la empresa. Concentra los recursos físicos y financieros y ve por su integridad. Controla la relación entre colaboradores y empresa.

2.2.7.5 Gerente de Calidad y Capacitación

Se dedica a preservar la calidad en los productos directos en los puntos de venta. Mantiene revisa la calidad de los insumos gastronómicos. Revisa y corrige las

prácticas de manejo de insumos o alimentos. Capacita a nuevo personal operativo de nuevo ingreso y para nuevas estrategias o productos.

2.2.7.6 Gerente de tienda

Se dedican a preservar el funcionamiento de los puntos de venta. Organiza su equipo de trabajo para mantener el funcionamiento del punto de venta. Cumple y da seguimiento a los objetivos estratégicos de la empresa en el área operativa. Atiende y conoce los comentarios directos del cliente. Es vendedor de la oferta gastronómica.

2.2.7.7 Diseño gráfico

Hace las imágenes que se necesitan para comunicar los productos y las ofertas de la marca. Mantiene la comunicación ordenada de acuerdo a los elementos de identidad de la marca.

2.2.7.8 Community Manager

Encargado de administrar las redes sociales de la empresa. Da continuidad y seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes en las redes sociales.

2.2.7.9 Compras

Concentra las compras de las unidades en insumos, empaque, etc. Lleva la relación de inventarios en bodega. Paga a proveedores.

2.2.7.10 Contabilidad

Lleva la contabilidad de la empresa de acuerdo con el cumplimiento de las obligaciones federales, estatales y municipales.

2.2.7.11 RRHH

Recluta, entrevista y contrata al personal operativo. Da información a los colaboradores. Controla y administra la nómina.

2.2.7.12 Turno 1 y 2 de operadores

La estrategia de trabajo operativo del modelo de negocio! incluye capacitación y manejo de todas las áreas operativas:

1. Operador de línea caliente. Prepara alimentos, horno y plancha
2. Operador de línea fría. Prepara alimentos en Mesa fría, prepara y proporciona alimentos para la línea caliente.
3. Auxiliar. Colabora en la preparación de alimentos base.

Capítulo 3

Metodología propia para la expansión comercial

Es fundamental implementar un marco de análisis estructurado que posibilite el diseño de iniciativas más eficaces y alineadas con los objetivos estratégicos de los modelos de negocio. Este enfoque, que se propone, busca optimizar el uso de todos los recursos ya sean económicos, humanos, materiales e intelectuales, destinados al crecimiento, reduciendo sustancialmente el nivel de incertidumbre. Al hacerlo, se empodera a los directivos para tomar decisiones estratégicas sólidamente respaldadas por información concreta y análisis metódicos. Se propone realizar los siguientes 4 pasos:

3.1 Paso 1. Análisis de marca y estrategia (explicación)

Este paso permitirá establecer o definir la base de la razón de ser del negocio y los objetivos estratégicos que deberán fijar para establecer el punto al que quiere llegar la empresa.

Un análisis diagnóstico de una empresa y su estrategia es fundamental en un plan de expansión comercial porque permite evaluar la situación actual del negocio, identificar oportunidades y riesgos, y alinear las acciones futuras con los objetivos de crecimiento. Esto a partir del contenido de las siguientes herramientas:

1. Descripción general de la empresa.
2. Misión y visión
3. Objetivos
4. Análisis FODA
5. Análisis PESTEL
6. Balance Scorecard
7. Buyer persona
8. Canvas

Un análisis diagnóstico bien ejecutado reduce la incertidumbre y aumenta las probabilidades de éxito, ya que proporciona una base sólida para tomar decisiones estratégicas informadas. Sin este estudio, una empresa podría expandirse de manera desorganizada, enfrentando costos imprevistos o fracasos en nuevos mercados.

3.2 Paso 2. Checklist de estandarización (explicación)

Este checklist permitirá que se verifique que el negocio tiene los procesos, estándares y un layout que permitan realizar las actividades de forma ordenada y pueda mantener la calidad de sus productos o servicios en distintas ubicaciones o puntos de venta.

La expansión de una marca en el sector gastronómico no debe ser una decisión impulsiva, sino el resultado de un análisis riguroso que garantice que la empresa cuenta con los procesos, recursos y estructura necesarios para replicar su éxito en nuevas ubicaciones.

Esto se realizará a partir de la validación, registro y observaciones de mejora a lo siguientes elementos el checklist de estandarización:

1. Procesos
2. Layout operativo
3. Listado de tangibles
4. Recetas

3.3 Paso 3. Análisis de mercado (explicación)

Es necesario realizar un análisis de mercado, que provea la información con herramientas tecnológicas y las encuestas aplicadas sobre el tipo de clientes, hábitos de consumo, zona de influencia, características demográficas de los posibles clientes, competencia, tipo de actividades y unidades económicas relacionadas para poder procesar datos respecto a la demanda y oferta del producto o servicio que se ofrece, con el fin de desarrollar una expansión que permita identificar y/o contestar donde es

conveniente ubicarnos, de acuerdo a las características de nuestro actual mercado. Por tanto, como se mencionó se aplicarán dos herramientas:

- Encuesta a clientes, para identificar los hábitos de consumo y los datos demográficos. Porque siempre es mejor preguntarlo que suponerlo.
- Análisis de geomarketing a través de un software llamado EZ Map, con el cual se descargará información relacionada con la zona de influencia de la actual.

Objetivo de la encuesta

Realizar un levantamiento de información sobre los hábitos de consumo del cliente así como de los datos demográficos, que permita entender a los clientes y prepararnos para la expansión, a través de conclusiones basadas en análisis de datos.

Interpretación de resultados

Se analizarán los resultados en el contexto del objetivo de la encuesta y se elaborará un reporte claro y detallado que incluye gráficos, tablas y conclusiones.

P5. ¿Cuál es tu nivel de estudios?

Selección de muestra y distribución

Población objetivo: Clientes Empresa de A&B

Tamaño de muestra: 600 muestras.

Método: aleatorio

Instructivo de aplicación de encuesta

Medio de distribución: Tablet

Invitación: Hola, ¿cómo están? Estamos haciendo una encuesta para conocer y entender más a nuestros clientes y sus hábitos de consumo, esto nos permitirá

ofrecerte una mejor atención y productos, así como expandir nuestro mercado. ¿Alguno de ustedes puede contestar? nos tardamos 5 minutos.

Plazo: 5 a 7 minutos

Implementación y seguimiento

Se deberán tomar decisiones informadas con base en la información obtenida. Se deberá dar seguimiento para evaluar el impacto de los resultados obtenidos.

Consideraciones éticas

- Consentimiento informado
- Confidencialidad
- Transparencia

Consultar Anexo 1. Encuesta: Preguntas e instructivo.

Análisis de Geomarketing

Contexto, herramienta y metodología

El geomarketing es una estrategia de marketing que utiliza información geográfica y herramientas de análisis espacial para optimizar la toma de decisiones comerciales. Combina datos demográficos, socioeconómicos, de consumo y ubicación para entender mejor el comportamiento del consumidor y mejorar la eficiencia de las campañas de marketing, la ubicación de puntos de venta y la distribución de productos. Sus principales usos son los siguientes:

- Selección de ubicaciones óptimas: Ayuda a identificar las mejores zonas para abrir tiendas, oficinas o franquicias según el perfil del público objetivo.

- Segmentación de mercados: Permite dividir a los clientes por zonas geográficas y adaptar estrategias de marketing según sus características (ingresos, edad, hábitos de consumo).
- Análisis de la competencia: Evalúa la presencia de competidores en una zona y ayuda a encontrar oportunidades de negocio en áreas menos saturadas.
- Optimización de rutas de distribución: Mejora la logística y reduce costos al planificar rutas eficientes para repartidores y vendedores.
- Publicidad dirigida: Facilita campañas más efectivas al dirigir mensajes a audiencias específicas en áreas geográficas concretas.
- Expansión comercial: Analiza datos para decidir expandirse a nuevas regiones, ciudades o países.

En resumen, el geomarketing permite a las empresas tomar decisiones basadas en datos espaciales, aumentando la eficiencia y reduciendo riesgos en sus estrategias comerciales. por lo que se selecciona la herramienta de geomarketing EZ map, empresa mexicana con 15 años de experiencia. Con la que se puede consultar la siguiente información:

Datos

- 931 indicadores del Censo de Población y Vivienda 2020
- 2,612 indicadores de Niveles Socioeconómicos
- 146 indicadores de Perfiles de Consumidor
- 234 indicadores del Censo Económico
- 342 indicadores de Gasto en los Hogares

- Más de 3'500,000 negocios

Mapas

- Niveles Socioeconómicos
- Densidad poblacional
- Densidad de actividad económica (general, giro y/o marca)
- Mapas de calor de presencia por giro y/o marca
- Personalizados

Herramientas disponibles

- Generación de reportes por división política o territorio específico
- Consulta por áreas radiales, polígonos e isócronas
- Consulta por filtros personalizables
- Creación de figuras (puntos, radiales, líneas, polígonos e isócronas)
- Medición de áreas y distancias
- Importación de archivos Excel, KML y Shape
- Creación de capas personalizadas
- Street View
- Vista Satelital
- Tránsito vehicular en tiempo real

Metodología: Análisis de ubicación actual y coincidencias en otras zonas geográficas

Se opta por realizar un análisis de geomarketing de la ubicación actual en la que se analizarán las características o los datos obtenidos para buscar coincidencias de otras ubicaciones y sus zonas o polígonos de influencia.

Se establecen 2 polígonos de influencia basados en los siguientes criterios:

- Polígono de influencia por colonia (que se obtengan de la encuesta), para determinar entonces lo siguiente:
- Polígono de influencia por radio de 2000 metros

De los cuales se generarán reportes para cada polígono, de los siguientes indicadores:

- Nivel Socioeconómico (NSE):
 - Población
 - Viviendas y Hogares
 - Situación conyugal
 - Población Económicamente Activa
- Perfiles de consumidores
 - Por Género
 - Por Generaciones
- Negocios e infraestructura
 - Negocios e Infraestructura

- Censo económico
 - Unidades Económicas y Población Flotante
- Ingreso y gasto
 - Ingreso y Gasto en los Hogares.

Finalmente, se observarán otras zonas geográficas donde existan las coincidencias suficientes para validar que el mercado de dichas zonas es apto para la instalación de este modelo de negocio, por las características encontradas en los reportes obtenidos de las variables antes mencionadas.

3.4 Paso 4. Análisis del sitio y el entorno (explicación)

Es necesario que se identifique claramente qué características tiene el sitio, es decir, el local comercial o predio que son particulares del negocio y fomentan el buen servicio, las ventas y la experiencia del cliente, por otra parte, las características del entorno que proveen condiciones favorables para el tipo de producto o servicio, es decir las características de la plaza.

Un análisis del sitio debe ser detallado y cubrir todas las características físicas y estratégicas del local actual y sus alrededores, con el fin de replicar o mejorar las condiciones en la nueva sucursal.

Este documento servirá como guía de selección para evaluar potenciales locales. Debe servir para lo siguiente:

1. Priorizar ubicaciones con características similares o superiores a las del local actual.
2. Validar que el nuevo sitio cumpla con normativas y tenga potencial de crecimiento.
3. Incluir fotografías, mapas o planos del local actual como referencia visual.

Este análisis permitirá:

- Comparar locales potenciales con base en datos concretos.
- Evitar errores cometidos en el local actual.
- Negociar mejor con arrendadores (sabiendo qué exigencias pedir).

Cédula del sitio actual vs. Nuevo

Se deberá aplicar la cédula de sitio actual vs nuevo, para comprar la ubicación actual con las recomendaciones encontradas, con los posibles nuevos locales a rentar.

Consultar Anexo 2: Cédula de sitio, para comparar con posibles locales nuevos

3.5 Integración de los 4 pasos

Con estos 4 pasos, se puede realizar un diagnóstico actual de la empresa en cuanto a su profesionalización o institucionalización, esto se hace con el paso 1: Análisis de la marca y el paso 2: Checklist de estandarización. Con este diagnóstico se puede responder la siguiente pregunta ¿Cómo jugar o actuar en nuestra expansión comercial? Posteriormente, se realiza una investigación en el paso 3: Análisis de mercado y en el paso 4: Análisis del sitio y del entorno, que permitan establecer ideas que respondan el ¿Dónde es conveniente jugar o actuar?

3.6 Gestión de proyectos de expansión

La gestión de proyectos es fundamental para la expansión comercial, ya que proporciona un marco estructurado que permite transformar la visión estratégica en acciones ejecutables con precisión. Al aplicar metodologías como la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (conocida como PMBOK por sus siglas en inglés) o enfoques ágiles, las empresas pueden anticipar y mitigar riesgos inherentes a entornos desconocidos, como barreras legales, volatilidad cambiaria o diferencias culturales, al tiempo que optimizan el uso de recursos financieros, humanos y tecnológicos. Esta disciplina asegura que cada fase, desde el análisis de

viabilidad hasta el lanzamiento, esté alineada con objetivos claros, plazos realistas y métricas de desempeño, evitando desviaciones costosas y garantizando una implantación eficiente en mercados objetivo.

Además, la gestión de proyectos facilita la coordinación transversal entre áreas críticas, mercadotecnia, operaciones, legal y finanzas; fomentando una integración coherente de procesos en contextos multiculturales. Al estandarizar protocolos de expansión, como la apertura de puntos de venta o la adaptación de productos, no solo se acelera la escalabilidad, sino que se construye un aprendizaje organizacional replicable para futuras incursiones. Este enfoque metodológico convierte la complejidad de la internacionalización en una ventaja competitiva, permitiendo a las empresas ajustar sus estrategias con agilidad basándose en datos locales y, en última instancia, maximizar el retorno de la inversión mientras consolidan su presencia global.

3.7 Otra literatura de metodologías para la expansión comercial

Se realizó la investigación puntual del tema encontrando algunas referencias importantes de mencionar en este trabajo, donde se encontraron coincidencias y diferenciadores.

Granados et al., (2024) de la Universidad de Nacional de Costa Rica realizan una tesis que propone una estrategia de expansión comercial para el Instituto Educativo IPEA de Costa Rica, mediante la implementación de nuevas carreras técnicas alineadas con la demanda del mercado laboral. Entre las herramientas de planeación estratégica utilizadas destacan el análisis FODAC (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Circunstancias), que permitió identificar áreas críticas de mejora y oportunidades de crecimiento; el Modelo Canvas, para visualizar y estructurar el modelo de negocio; y la Matriz BCG, utilizada para clasificar y priorizar la oferta académica según su potencial de rentabilidad y crecimiento. Además, se empleó un análisis PESTEL y un estudio de competencia para evaluar el entorno macroeconómico y posicionamiento competitivo. Estas herramientas

facilitaron el diseño de tácticas de diversificación, incremento de matrícula y posicionamiento estratégico, con el objetivo de aumentar la participación de mercado y los ingresos de IPEA.

De igual manera Lago (2024) en su tesis de maestría de la Universidad Nacional de la Plata, desarrolla un plan de expansión comercial para la pyme White Electric mediante la creación de un canal de ventas online. Para ello, aplica diversas herramientas de planeación estratégica: realiza un análisis PESTEL para evaluar el macroentorno, un modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar la competitividad de la industria, un DAFO para identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y el Business Model Canvas para comprender la propuesta de valor y los procesos clave de la empresa.

Esto confirma que la propuesta del Paso 1: Análisis de marca y estrategia, tiene fundamentos teóricos aplicados por otros trabajos de investigación, la coincidencia confirma su aplicabilidad.

Por otra parte, Ríos (2020) presenta una tesis de licenciatura en la Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo, donde evalúa la viabilidad comercial para la expansión de la empresa peruana MOCCAF hacia Estados Unidos en el mercado de café orgánico. Utilizó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) con alcance descriptivo. Entre las herramientas clave de investigación de mercado destacan:

- Inteligencia comercial: Recolección sistemática de datos desde fuentes confiables (SUNAT, TRADEMAP, ADEX) para analizar flujos de importación y precios FOB.
- Análisis CRIBA: Método de localización de mercado que ponderó 12 criterios macroeconómicos (PBI per cápita, facilidad para hacer negocios, riesgo país, etc.) para seleccionar el mercado meta.
- Encuestas no estructuradas: Aplicadas a 42 empresas importadoras de café en EE. UU. para evaluar demanda, preferencias y tendencias.

- Entrevistas y observación: Dirigidas al gerente de MOCCAF para diagnosticar capacidades productivas, logísticas y competitivas de la empresa.

Se concluyó que EE. UU. es el mercado más viable debido a su alto consumo, tendencia orgánica creciente y bajos aranceles, aunque se recomendó a MOCCAF obtener certificaciones y fortalecer su departamento de comercio exterior. Por lo que, confirma que la utilización de encuestas y análisis de datos de mercado especializados son fuentes necesarias para realizar estudios de viabilidad de la expansión comercial, como en este trabajo el llamado Paso 3: Análisis de mercado.

Así mismo Grajales (2013) en su tesis para la Universidad Católica de Pereira, realiza un estudio de mercado para la expansión de JCR IMPORTS a Ipiales, Nariño, donde utilizó una combinación de fuentes secundarias y primarias para evaluar la viabilidad de la expansión. Entre las herramientas de investigación empleadas se destacan:

Fuentes secundarias: Se consultaron datos de entidades oficiales como la Cámara de Comercio de Ipiales, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el DANE, la Gobernación de Nariño y el Banco de la República, para obtener información económica, demográfica, fiscal y comercial del departamento y el municipio.

Fuentes primarias: Se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas para recopilar información directa sobre competidores, clientes potenciales, costos operativos y disponibilidad de locales. Se identificaron y catalogaron empresas del sector tecnológico, electrodomésticos, hoteles, hospitales, universidades y asociaciones gremiales.

El análisis incluyó un diagnóstico competitivo, evaluación de costos fijos, identificación de barreras arancelarias para Ecuador y prospección de mercados potenciales en Pasto, Tumaco y la zona fronteriza. La metodología permitió concluir que el mercado de Ipiales presenta una oportunidad favorable debido a la baja

competencia tecnológica y su posición estratégica como distrito fronterizo. Por lo que se puede determinar, que la importancia de realizar estudios de mercado donde se analicen distintos tipos de fuentes, no solo una, es vital para el cruce de datos que permita la selección de la mejor estrategia de expansión, confirmando nuevamente la importancia del Paso 3: Análisis de mercado.

3.7.1 Tabla comparativa de las metodologías encontradas

Una vez analizadas los trabajos de investigación se realiza una tabla comparativa para determinar las coincidencias que se encuentran en cuanto a la metodología de este trabajo, pero adicionalmente para visualizar de mejor manera los diferenciadores y la propuesta de valor de este trabajo de investigación y la metodología propia propuesta.

Tabla 1. Comparación entre otras metodologías encontradas y la propia

Autores	Paso 1: Análisis de marca y estrategia	Paso 2: Checklist de estandarización	Paso: 3 Análisis de mercado	Paso 4: análisis del sitio y del entorno
Granados et al (2008)	Incluye	No incluye	Incluye	No incluye
Lago (2024)	Incluye	No incluye	No incluye	No incluye
Ríos (2020)	No incluye	No incluye	Incluye	No incluye
Grajales (2013)	No incluye	No incluye	Incluye	No incluye

Nota: Posterior a la revisión de los trabajos se puede determinar si incluye total o parcialmente alguno de los pasos propuestos en la metodología propia de este trabajo de investigación. Elaboración propia

3.7.2 Diferenciador o propuesta de valor de la metodología propia

Una vez revisada la literatura relacionada con el tema de esta investigación se puede determinar que existen suficientes trabajos para validar que el Paso 1: Análisis de marca y estrategia y el Paso 3: Análisis de mercado, son necesarios y se

encuentran suficientemente fundamentados por los marcos teóricos y las investigaciones mencionadas anteriormente. Sin embargo, al encontrar que el Paso 2: Checklist de estandarización y el Paso 4: Análisis del sitio y el entorno, no están integrados en las investigaciones analizadas, se puede determinar que el diferenciador o propuesta de valor radica principalmente en los aportes de ambos pasos (2 y 4) a la estrategia de expansión comercial. Si bien, los giros de esas empresas pudieron no requerirlos, eso no descarta el aporte de estos 2 pasos a futuras investigaciones y aplicaciones de la metodología propia propuesta.

Capítulo 4

Aplicación de la metodología propia para la expansión comercial: Empresa de A&B

A continuación, se expone la aplicación de estos 4 pasos en el caso de estudio del negocio de alimentos y bebidas, realizado de octubre del 2024 a mayo del 2025, en el cual se omite el nombre de la empresa real y para este trabajo se llamará en lo subsecuente: Empresa de A&B. Fue elaborado por el autor de esta tesis y el personal de la empresa, desde su director, gerente y personal operativo.

4.1 Paso 1. Análisis de marca y estrategia (aplicación)

4.1.1 Descripción de la empresa

Empresa de A&B es un restaurante familiar originario de la Ciudad de Puebla, fundado en el año de 2020. Se especializa en cocina italiana con un toque único de fusión mexicana, ofreciendo una experiencia que busca deleitar todos los sentidos. Su principal producto son las pizzas artesanales, elaboradas en horno de piedra para garantizar un sabor auténtico y una textura perfecta. Cada plato es preparado con ingredientes frescos y de alta calidad, combinando la tradición italiana con los sabores vibrantes de México. Su fundador es un Chef y emprendedor Poblano.

4.1.2 Misión

Brindar a nuestros clientes una experiencia inigualable, combinando la excelencia en nuestro servicio de alimentos, bebidas y ambientación de la más alta calidad.

4.1.3 Visión

Consolidarnos cómo un referente con mayor presencia en el mercado de Puebla, garantizando la calidad y experiencia excepcional que nos caracteriza en nuestros servicios de alimentos, bebidas y ambientación.

4.1.4 Objetivos estratégicos 2024-2027

Financiero: Incrementar las utilidades netas del negocio en 15% a lo largo de 1 año.

Cliente: Incrementar el número de visitantes o comensales a la sucursal de San Manuel el 5%, de 5,000 a 5,250, de forma mensual.

Aprendizaje: Generar un plan de carrera profesional en el 100% de los puestos de trabajo.

Negocios internos: Estandarizar el 90% de los procesos de Empresa de A&B y cumplir al 100% la regulación normativa.

Marca: Crecer la presencia de marca en 3 sucursales más en los próximos 3 años.

4.1.5 Análisis FODA

Descripción endógena y exógena

Factores endógenos son aquellos elementos internos que influyen en su funcionamiento, desempeño y estrategia, y que están bajo su control directo o parcial de la misma, en el análisis FODA, nos referimos a las Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas

- Calidad en el servicio de alimentos y bebidas.
- Ambientación que genera buenas experiencias a los comensales.
- Nuestros clientes nos valoran bien

- Buen equipo de trabajo
- Modelo de negocio bien definido
- Rapidez en el servicio
- Debilidades
- Falta de capacitación del personal
- Alta rotación de personal
- Carece de procesos operativos
- Falta de infraestructura para lluvia
- Poco aprovechamiento de las tecnologías disponibles
- Falta de insumos para elaborar productos

Los factores exógenos son variables externas a la empresa que influyen en su desempeño, pero que escapan a su control directo, estos dependen del entorno económico, social, político o competitivo, el análisis FODA, nos referimos a las Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades

- Nuevas tendencias de consumo
- Implementación de tecnologías nuevas
- Diversificación en eventos catering
- Mercado creciente (más posibles clientes)
- Generador comercial: BUAP
- Utilización de canales de venta digitales
- Amenazas
- Creciente competencia con buena oferta de valor
- Regulaciones normativas/gubernamentales
- Delincuencia que expone los activos y a los clientes.
- Incremento de precios de Materia Prima
- Crisis de salud (covid19)
- Cambios de hábitos de los consumidores

Recomendaciones del FODA

Se seleccionan las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para lo cual se realizan las siguientes conclusiones de cada una:

Fortalezas

1. Calidad en el servicio de alimentos y bebidas.

Recomendación: es necesario mantener los esfuerzos, la gente valora nuestro servicio de alimentos y bebidas.

2. Modelo de negocio bien definido.

Recomendación: el modelo de negocio definido es necesario para mantener el enfoque y la estrategia alineado, buscar que eso sea así es primordial para mantener el éxito del negocio

Oportunidades

1. Mercado creciente (más posibles clientes).

Recomendación: es necesario aprovechar la oportunidad de un mercado creciente, para esto se requieren estrategias de posicionamiento, la más eficaz y barata siempre será la de voz en voz.

2. Generador comercial BUAP. En relación con las fortalezas, el generador comercial que es la BUAP representa aproximadamente 50 mil estudiantes acuden al menos 1 vez a la semana a clases a CU, es importante determinar un porcentaje de captación de ese generador y aumentar paulatinamente.

Debilidades

1. Procesos operativos ambiguos.

Recomendación: es necesario realizar acciones que permitan la estandarización.

2. Poco aprovechamiento de tecnologías disponibles.

Recomendación: En un mundo con herramientas tecnológicas, su no aprovechamiento determina la eficiencia del negocio y de las actividades que se desarrollan en él, podría permitir hacer más ágiles y eficientes las actividades de tal manera poder enfocarse en lo que es vital.

Amenazas.

1. Creciente competencia.

Recomendación: es importante monitorear para conocer lo que hacen y poder atender en nuestro modelo de negocio lo que haga que se nos valore menos que la competencia.

2. Crisis sanitarias.

Recomendación: es necesario tener presente que esto puede volver a suceder y estar listos para enfrentar los obstáculos que impondría desde todas las áreas del negocio, pero principalmente las financieras.

4.1.6 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica de gestión utilizada para identificar, analizar y monitorear los factores macro ambientales clave que pueden tener un impacto significativo en el desempeño y la rentabilidad de una organización. A continuación se describen las consecuencias que podrían tener en la Empresa de A&B en su desempeño.

Factores políticos

- Política fiscal. Puede reducir la rentabilidad y utilidad del negocio, lo que implicaría trasladarlo al cliente.
- Política laboral. Puede reducir la rentabilidad y utilidad del negocio, lo que implicaría trasladarlo al cliente y una subida en los precios de venta.
- Seguridad. Puede poner en riesgo a los clientes, personal y activos, lo cual daría una experiencia negativa.

Factores económicos

- Cambios de precios Proveedores. Puede reducir la rentabilidad y utilidad del negocio
- Inflación (poder adquisitivo). Puede disminuir el volumen de venta y provocar en los clientes priorizar las necesidades.
- Incrementos en salario mínimo. Puede reducir la rentabilidad y utilidad del negocio, lo que implicaría trasladarlo al cliente y una subida en los precios de venta.
- Incremento en el consumo de plataformas digitales. Pérdida de venta en sitio (en el local)

Factores sociales

- Hábitos saludables. Puede disminuir el volumen de venta y provocar en los clientes priorizar la salud.
- Factor cultural. Puede disminuir el volumen de venta al priorizar el consumo de productos nacionales.
- Hábitos de consumo. Puede disminuir el volumen de venta.
- Tendencias en redes. Puede disminuir el volumen de venta.
- Polarización del país. Puede disminuir el volumen de venta.

Factores tecnológicos

- Acceso a instrumentos de tecnología del cliente. Puede disminuir el volumen de venta al no llegar a los clientes adecuados y no tener alcance a tecnología por parte de ellos.
- Robos de cuentas (hackeo). Pérdida de información (bases de datos), perfiles de redes sociales.
- Acceso a internet. No tener acceso a la información de sistemas operativos clave

Factores ecológicos

- Políticas ambientales. Puede reducir la rentabilidad y utilidad del negocio, lo que implicaría trasladarlo al cliente.
- Tendencias de consumo ecológico. Puede disminuir el volumen de venta
- Falta de recurso natural (agua). Se afecta la producción y funcionamiento del negocio, así como el servicio al cliente.
- Manejo de residuos (basura, aceite). Bajaría el catálogo de productos y afectaría la operación.
- Burocracia en servicios (Electricidad y agua). Afecta calidad en el servicio y la operación

Factores legales

- Derechos de marca propia. Se perdería la presencia de marca del negocio.
- Derechos de autor (música). Puede reducir la rentabilidad y utilidad del negocio
- Normatividad excesiva (licencias y permisos). Puede reducir la rentabilidad y utilidad del negocio, así como la experiencia del cliente
- Arbitraje laboral (personal descontento). Puede provocar mala reputación y costos extras
- Salubridad Cofepris. Afectaría el funcionamiento puede provocar mala reputación y costos extras

4.1.7 Balance Scorecard

El cuadro de mando integral (BSC) es una herramienta que ayuda a planificar y diseñar estrategias para sus actividades. Mejora la comunicación, monitorea los objetivos y mide el desempeño. A continuación los 4 objetivos principales a monitorear para Empresa de A&B, que se desarrollaron en conjunto.

Objetivo Financiero

Descripción: Incrementar las utilidades netas del negocio en 15% a lo largo de 1 año.

Medida: Margen de beneficio es igual al Precio de Venta menos el Coste del producto sobre el precio de venta, todo multiplicado por 100.

Acciones:

1. Realizar promociones que eleven el consumo de productos en específico
2. Realizar eventos y promociones para aprovechar los horarios con menos visitantes
3. Ofrecer productos de temporada
4. Realizar estrategia de marketing físico para aumentar el consumo de servicio a domicilio
5. Establecer KPI de venta y productividad a Gerente, Meseros y personal operativo.
6. Mejorar niveles de inventarios, entradas y salidas, evitar mermas, pedidos correctos
7. Mejorar la productividad del personal
8. Mejorar los gastos variables: luz, gas y agua.

Objetivo de aprendizaje

Descripción: Generar un plan de carrera profesional en el 100% de los puestos de trabajo.

Medida: Tasa de rotación menor al 15%

Acciones:

1. Definir claramente cuales son los puestos de trabajo (organigrama)
2. Realizar los descriptivos de puesto
3. Hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)
4. Plan de capacitación en habilidades blandas y duras
5. Plan de carrera (rutas para llegar a mejores oportunidades de crecimiento).
6. Realizar una pirámide de necesidades (Maslow) del personal
7. Generar un buen ambiente laboral con dinámicas con los colaboradores
8. Dar prestaciones al personal.

Objetivo al cliente

Descripción: Incrementar el número de visitantes o comensales a la sucursal el 5%, de \$5,000 a \$5,250, de forma mensual.

Medida: Total de visitantes, total de tickets y seguidores en redes sociales

Acciones:

1. Pautar perfiles de las redes sociales para darnos a conocer con clientes nuevos.
2. Realizar estrategia de marketing físico para aumentar el alcance.
3. Realizar estrategia de marketing digital que invite a más personas a visitar la tienda.
4. Incorporar aplicativos como: bolsa y vaso reusable
5. Caja con juego de mesa
6. Meta 2
7. Hacer un reporte de total de visitantes total y total de tickets.

8. Mejorar el nivel de servicio a través del NPS.
9. Supervisar la línea de producción para mantener los productos de calidad.
10. Realizar nueva encuesta de satisfacción

Objetivo de aprendizaje

Descripción: Generar un plan de carrera profesional en el 100% de los puestos de trabajo.

Medida: Tasa de rotación menor al 15%

Acciones:

1. Definir claramente cuales son los puestos de trabajo (organigrama)
2. Realizar los descriptivos de puesto
3. Hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)
4. Plan de capacitación en habilidades blandas y duras
5. Plan de carrera (rutas para llegar a mejores oportunidades de crecimiento).
6. Realizar una pirámide de necesidades (Maslow) del personal
7. Generar un buen ambiente laboral con dinámicas con los colaboradores
8. Dar prestaciones al personal.

Objetivo de negocios internos

Descripción: Estandarizar el 90% de los procesos de Empresa de A&B.

Medida: procesos básicos completos: servicio al cliente, operaciones y administración

Acciones:

1. Documentar flujograma de procesos por cada área: servicio al cliente, operaciones y administración
2. Revisar áreas de oportunidad en los flujogramas actuales.

3. Definir nuevos flujogramas.
4. Publicar al equipo de trabajo los flujogramas

4.1.8 Buyer persona o perfil del cliente, 2 ejemplos.

El buyer persona sirve para entender profundamente a los clientes ideales del nuevo mercado, lo que permite diseñar estrategias de marketing, ventas y producto más efectivas y personalizadas. Son los siguientes:

Ejemplo 1

- Nombre: Gustavo
- Género: Masculino
- Edad: 25 a 35 años
- Estado civil: Soltero
- Educación: Licenciatura
- Ingresos: 12 a 15 mil pesos mensuales
- Lugar de residencia: Puebla, Puebla.
- Hijos: No
- Cargo Profesionalista administrativo de una empresa
- Motivaciones personales: Reconocimiento y desarrollo profesional, en un futuro tener esposa e hijos.
- Intereses y hobbies: Le gusta conocer lugares de comida y salir con sus amigos.

Ejemplo 2

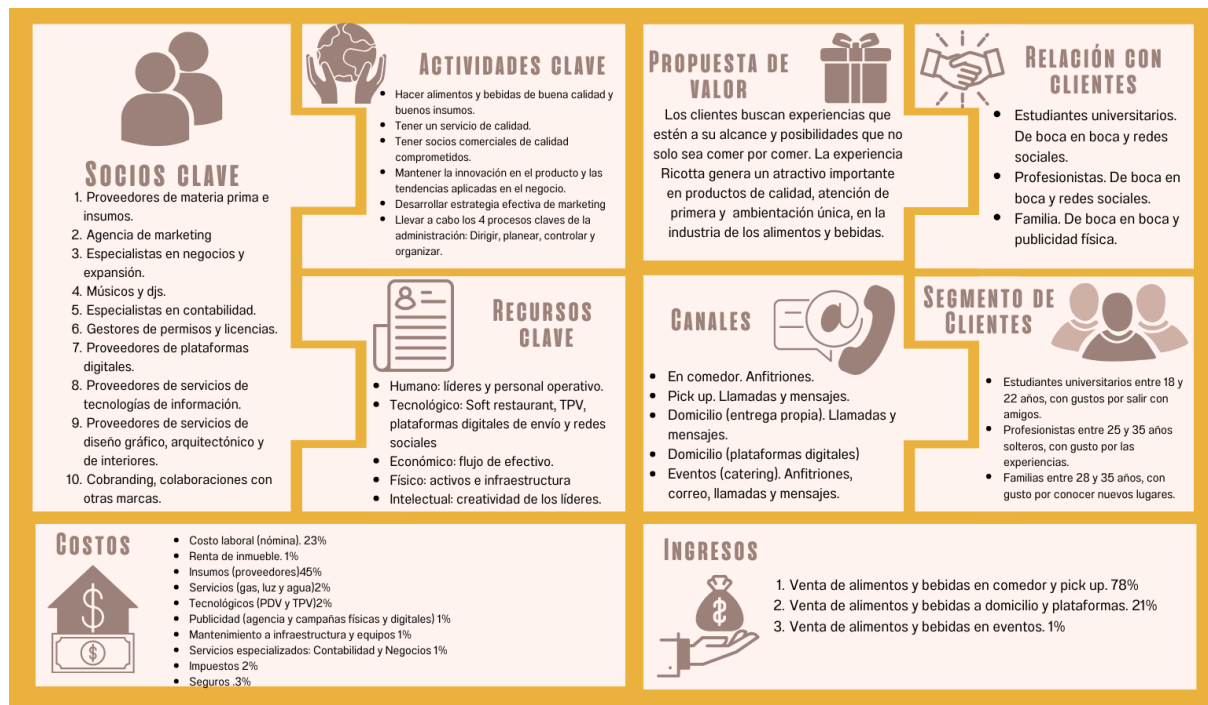
- Nombre: Daniela
- Género: Femenino
- Edad: 28 a 30 años
- Estado civil: Casada
- Educación: Licenciatura

- Ingresos: 18 mil pesos mensuales
- Lugar de residencia: Puebla, Puebla.
- Hijos: 1
- Cargo: Abogada
- Motivaciones personales: Ejercer su profesión.
- Intereses y hobbies: Conocer nuevos lugares a través del turismo y viajes.

4.1.8 Tablero canvas

Es un tablero que funciona como una herramienta visual que permite monitorear, analizar y comunicar datos clave de un negocio de manera clara y atractiva.

Figura 2. Tablero Modelo de negocio canvas de Empresa de A&B.



Nota: El tablero canvas los 9 bloques fundamentales para clarificar la estrategia el modelo de negocio. Elaboración propia.

4.2 Observaciones del paso 1: Análisis de marca y estrategia

Empresa de A&B es una empresa consolidada en el mercado gastronómico, destacando no solo por la calidad de sus productos, sino también por su estructura estratégica bien definida. Su capacidad para mantenerse estable en un sector altamente competitivo se debe a una gestión integral que abarca desde su identidad corporativa (misión y visión) hasta el análisis exhaustivo de su entorno interno y externo. Esta conclusión parte del análisis del paso 1 de la metodología para realizar planes de expansión comercial, profundizando en los aspectos clave que validan su aptitud para expandirse, incluyendo su estrategia organizacional, conocimiento del cliente, gestión de riesgos y adaptabilidad a factores externos.

A continuación las razones por las cuales se puede concluir la viabilidad de expansión en este paso 1 Análisis de marca y estrategia: Cuenta con identidad corporativa: Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

- Misión y Visión claramente definidas:

Toda marca exitosa se sustenta en una razón de ser clara. La misión de Empresa de A&B, que define su propósito actual, está alineada con ofrecer experiencias gastronómicas de calidad, basadas en ingredientes frescos y un servicio excepcional. Por otro lado, su visión proyecta un futuro de crecimiento sostenible, posiblemente incluyendo la expansión, manteniendo siempre su esencia artesanal.

Estos elementos no son meramente declarativos; se traducen en acciones concretas.

- Objetivos Estratégicos y Balanced Scorecard (BSC):

Empresa de A&B no solo establece objetivos, sino que también implementa mecanismos de control para medir su cumplimiento. El Balanced Scorecard

(BSC) es una herramienta clave en este proceso, ya que integra perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

Este enfoque integral garantiza que la expansión no sea solo geográfica, sino también sostenible en términos operativos y financieros.

- Conocimiento del Cliente: Buyer Persona y Enfoque en la Experiencia
- Análisis del Buyer Persona

Empresa de A&B no asume quién es su cliente; lo conoce a través de un análisis detallado de su Buyer Persona. Este perfil incluye:

- Datos demográficos: Edad, ubicación, nivel socioeconómico.
- Comportamiento de consumo: Frecuencia de visita, preferencias de menú, hábitos de gasto.
- Capacidad económica.

Este conocimiento permite estrategias de marketing personalizadas, como promociones para familias o menús adaptados a preferencias locales, crucial al expandirse a nuevas zonas.

4.2.1 Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas Consolidadas:

- Marca reconocida: Posicionamiento en su mercado actual.
- Calidad consistente: Uso de ingredientes y procesos estandarizados.
- Equipo capacitado: Personal alineado con la cultura de servicio.
- Debilidades Gestionadas
- Dependencia de proveedores locales: Riesgo en escalamiento. Solución: Diversificar fuentes.

- Capacidad operativa limitada: Posibles cuellos de botella. Solución: Inversión en infraestructura.

El hecho de que Empresa de A&B identifique estos puntos con un enfoque cuantitativo y cualitativo muestra madurez estratégica.

4.2.2 Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas (PESTEL)

Factores Políticos y Económicos

- Políticos: Estabilidad regulatoria en su región actual vs. posibles trabas en nuevos mercados.
- Económicos: Poder adquisitivo de su público objetivo en zonas de expansión.
 - Factores Sociales y Tecnológicos
- Sociales: Tendencia hacia comida artesanal y delivery.
- Tecnológicos: Uso de plataformas de entrega (Rappi, Ubereats) para aumentar alcance.

Factores Ecológicos y Legales

- Ecológicos: Demanda de empaques sostenibles, algo que puede convertirse en ventaja competitiva.
- Legales: Cumplimiento de normas laborales y tributarias en nuevas ubicaciones.

Empresa de A&B no solo analiza estos factores, sino que genera acciones específicas, como adoptar tecnología de cocina eficiente o formar alianzas con proveedores ecológicos.

La expansión exige flexibilidad. Se recomienda a Empresa de A&B demostrar esta capacidad mediante:

- Pruebas piloto: Abrir locales pequeños en nuevas zonas antes de invertir a gran escala.
- Retroalimentación constante: Ajustar menús según preferencias regionales.
- Innovación constante: Introducción de nuevos productos basados en tendencias.

Empresa de A&B está lista para expandirse. El análisis extendido confirma que Empresa de A&B cumple con los requisitos estratégicos, operativos y de mercado para crecer. Su ventaja competitiva radica en:

1. Estrategia clara (BSC, FODA, PESTEL).
2. Enfoque en el cliente (Buyer Persona, experiencia).
3. Adaptabilidad (gestión de riesgos, innovación).

Una expansión planificada —priorizando mercados con características similares a su base actual y manteniendo sus estándares— minimizará riesgos y maximizará éxito. Empresa de A&B no solo puede expandirse; debe hacerlo para capitalizar su potencial.

4.3 Paso 2: Checklist de estandarización (aplicación)

Se lleva a cabo la aplicación del checklist de estandarización a través de un formato propio donde se revisan los principales procesos y se realizan observaciones y comentarios a los mismos, se registran que exista el layout operativo (con planos y guías mecánicas que lo sustentan), se elabora el listado de tangibles y se validan que las recetas estén actualizadas y completas, tanto de forma documental como en el software operativo. Con los siguientes resultados:

Figura 3. Formato de checklist de estandarización

Checklist de estandarización:		
Procesos		
	Atención al cliente venta en comedor	TRUE
	Atención al cliente venta para llevar	TRUE
	Servicio entrega a domicilio	TRUE
	Servicio pick up	TRUE
	Servicio por plataformas	TRUE
	Compras físicas	TRUE
	Compras a domicilio	TRUE
	Preparación de platillos	TRUE
	Cobro de cuentas	TRUE
	Revisión de corte	TRUE
Layout operativo y arquitectónico		
	Diseño de interior (mobiliario, decoración e iluminación)	FALSE
	Fachadas	FALSE
	Baños y áreas de servicio	TRUE

	Comedor	TRUE
	Barra	TRUE
	Cocina	TRUE
	Guía mecánica	TRUE
	Alzados	FALSE
Tangibles		
	Equipos y maquinaria	TRUE
	Mobiliario y utensilios	TRUE
	Logística y transporte	TRUE
	Tecnología y sistemas	TRUE
Recetas		
	Alimentos	TRUE
	Bases	TRUE
	Bebidas	TRUE

Nota: Este formato o tabla valida si cumple (true) o no cumple (false) los lineamientos de estandarización. Elaboración propia.

4.4 Observaciones del paso 2: Checklist de estandarización

Empresa de A&B ha demostrado ser un caso de estudio ideal para este tipo de crecimiento, ya que posee una base operativa estandarizada, aunque no completamente perfeccionada en todos sus aspectos. Esta conclusión detalla por qué la marca está preparada para expandirse, sustentándose en su capacidad de replicabilidad de procesos, gestión de tangibles, diseño operativo (layout) y control de calidad, elementos clave para escalar sin perder consistencia.

4.4.1 Procesos Suficientemente Documentados

Empresa de A&B cumple con este requisito en áreas fundamentales:

- Preparación de alimentos: Las recetas están estandarizadas, con cantidades exactas, tiempos de cocción y métodos de preparación definidos.
- Servicio al cliente: Existen protocolos para la atención en mesa, delivery y to go.
- Abastecimiento y logística: Hay criterios claros para el tratamiento de proveedores y manejo de inventario.

Aunque algunos procesos secundarios como limpieza profunda o mantenimiento de equipos no existen, los elementos críticos para la experiencia del cliente ya están controlados, lo que reduce el riesgo en la expansión.

4.4.2 Capacidad de Capacitación y Transferencia de Conocimiento

Un modelo escalable requiere que el personal en nuevas ubicaciones pueda ser entrenado rápidamente. Empresa de A&B cuenta con:

- Manuales operativos que detallan funciones por puesto (cocina, atención, gestión).

Sin embargo, se recomienda trabajar en lo siguiente:

- Programas de formación para garantizar que los empleados repliquen los mismos estándares.
- Sistemas de evaluación para asegurar que los equipos cumplan con los requisitos de calidad.
- Programas de limpieza profunda

Esto permite que, incluso al abrir locales en nuevas ciudades, la marca mantenga su esencia.

Recetas Estandarizadas: fórmulas exactas y métodos de preparación

El éxito de un negocio gastronómico depende de que su producto sea reconocible y consistente. Empresa de A&B ha logrado esto mediante:

- Recetas con mediciones precisas (gramos, temperaturas, tiempos).
- Técnicas de amasado y horneado validadas, evitando variaciones entre sucursales.
- Procedimientos de control de calidad (degustaciones, revisiones aleatorias).

Aunque algunas adaptaciones locales podrían ser necesarias por ejemplo: nivel de picante en ciertas zonas, la base del producto es uniforme, lo que facilita la expansión sin sacrificar identidad.

Innovación Controlada

Una ventaja de Empresa de A&B es que, pese a su estandarización, no es rígida. Tiene mecanismos para:

- Introducir nuevos sabores sin alterar los clásicos.
- Ajustar menús regionales basados en preferencias locales, pero bajo un esquema predefinido.

Esto asegura que la expansión no sea una simple copia, sino una adaptación estratégica.

Gestión de tangibles: inventarios, equipos e infraestructura

Listado de tangibles bien identificados

Para replicar un local, es crucial saber exactamente qué recursos se necesitan. Empresa de A&B tiene:

- Inventarios detallados: Desde ingredientes hasta utensilios, cristalería, etc.
- Especificaciones de equipos: Hornos, amasadoras, mobiliario.
- Proveedores homologados: Garantizando que los insumos mantengan la misma calidad.

Este nivel de detalle permite presupuestar con precisión nuevas aperturas y evitar sorpresas operativas.

Layout Operativo Comprobado

El diseño del local (layout) impacta directamente en la eficiencia. Empresa de A&B ha optimizado:

- Flujo de trabajo en cocina: Zonas de preparación, horneado y emplatado bien distribuidas.
- Experiencia del cliente: Ubicación de mesas, mostrador y área de espera.
- Escalabilidad: Espacios adaptables para distintos tamaños de locales.

Al tener un modelo probado, se reduce el tiempo de implementación en nuevas sucursales.

Empresa de A&B tiene la madurez operativa para expandirse. Si bien hay áreas de oportunidad, por ejemplo, profundizar en manuales de mantenimiento, sus

procesos clave están estandarizados, sus recetas son replicables, sus tangibles están controlados y su layout está optimizado. Esto, sumado a su conocimiento del mercado y capacidad de adaptación, hace que la expansión no solo sea posible, sino estratégicamente necesaria para capitalizar su potencial.

4.5 Paso 3: Análisis de mercado (aplicación)

4.5.1 Encuesta: Hábitos de consumo y datos demográficos

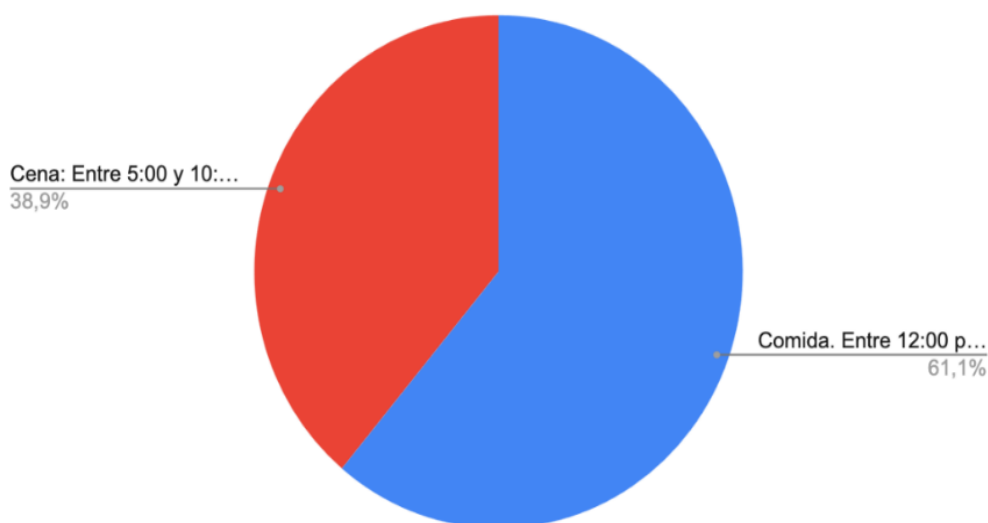
Las encuestas se realizaron durante 3 semanas del mes de marzo de 2025. Por personal especializado y de acuerdo con el instructivo antes mencionado, se lograron las 600 muestras en diferentes horarios y días de las 3 semanas, para evitar la segmentación de las respuestas.

A continuación los resultados:

4.5.1.1 Hábitos de consumo

Figura 4. Gráfico de resultados del horario de consumo favorito

P1. Horario de consumo. ¿Cuál es tu horario favorito para venir?



Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

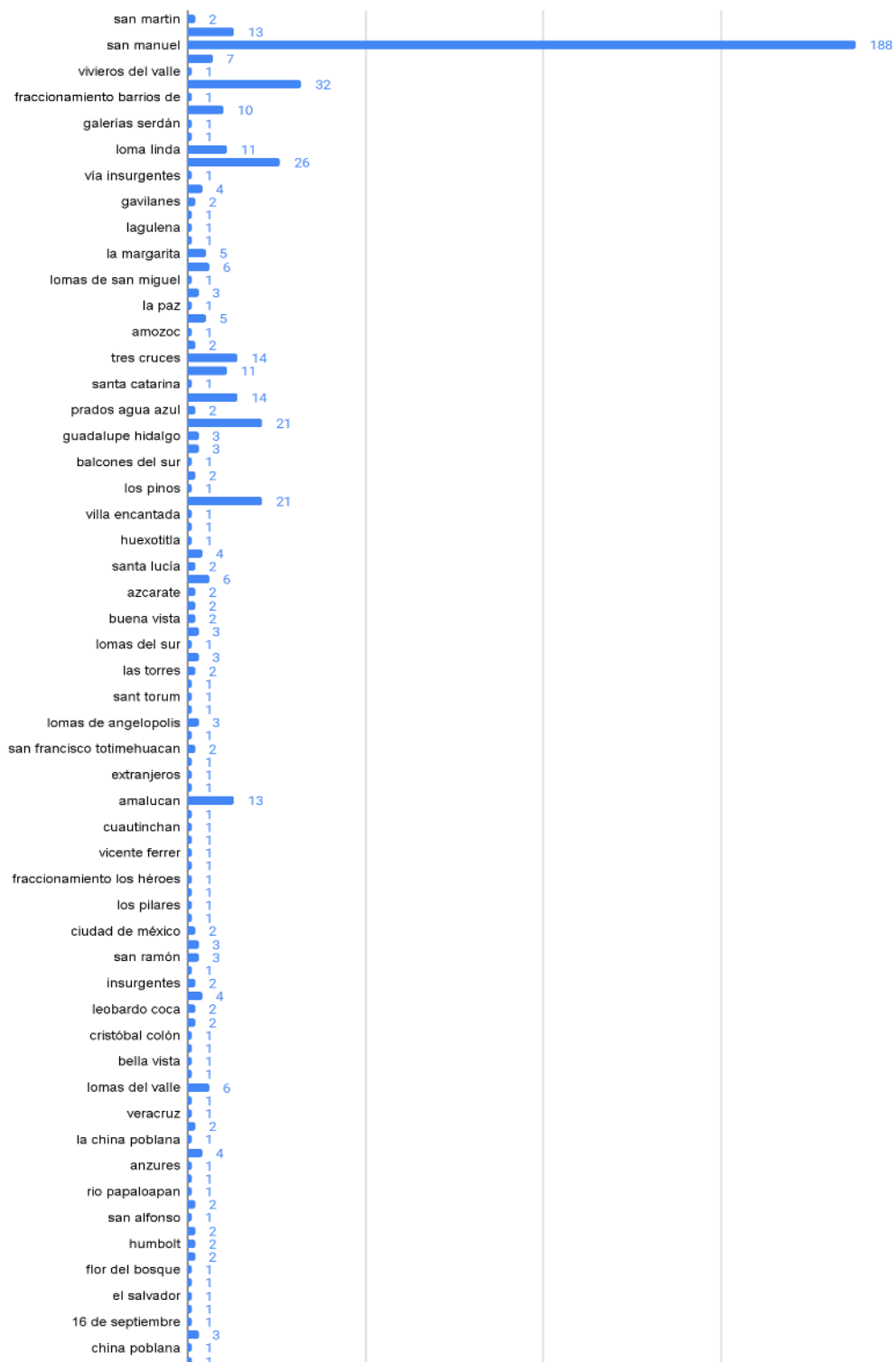
Figura 5. Gráfico de resultados de la actividad anterior al consumo de alimentos



Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

Figura 6. Gráfico de resultados del lugar de origen: Colonia

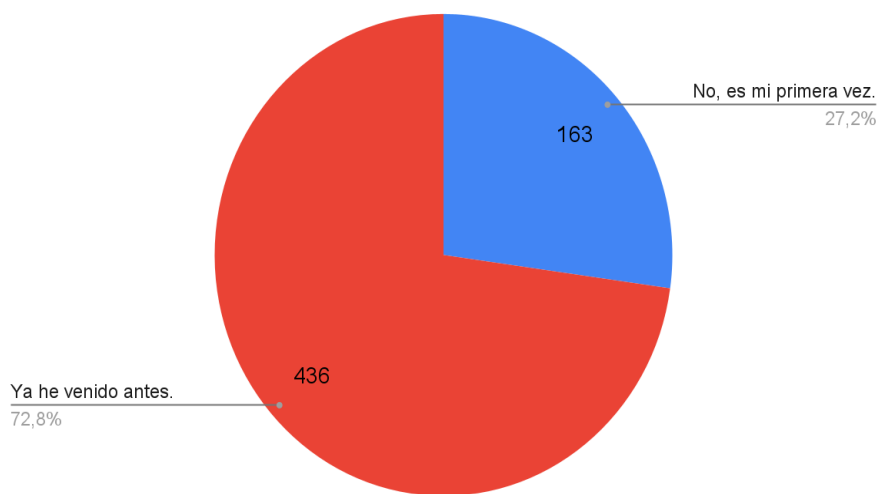
P3. Lugar de origen. ¿Dónde vives? Colonia



Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

Figura 7. Gráfico de resultados de la fidelización del cliente

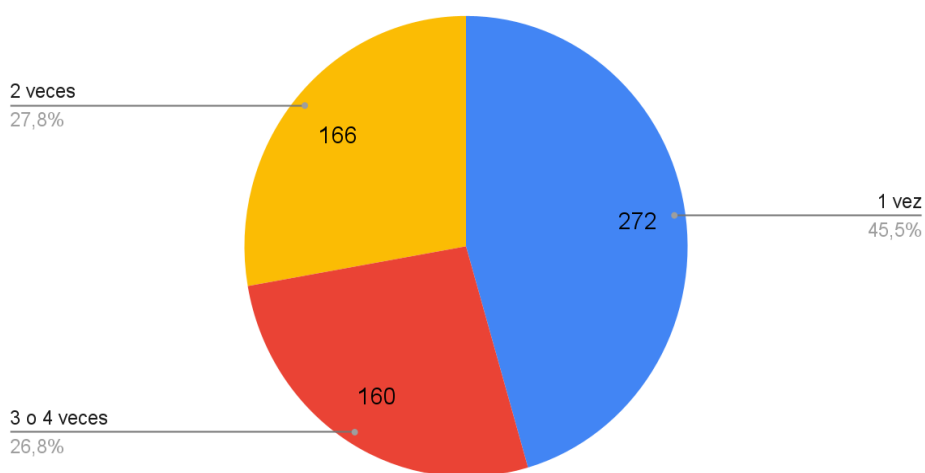
P4. Fidelización. ¿Ya habías venido antes?



Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

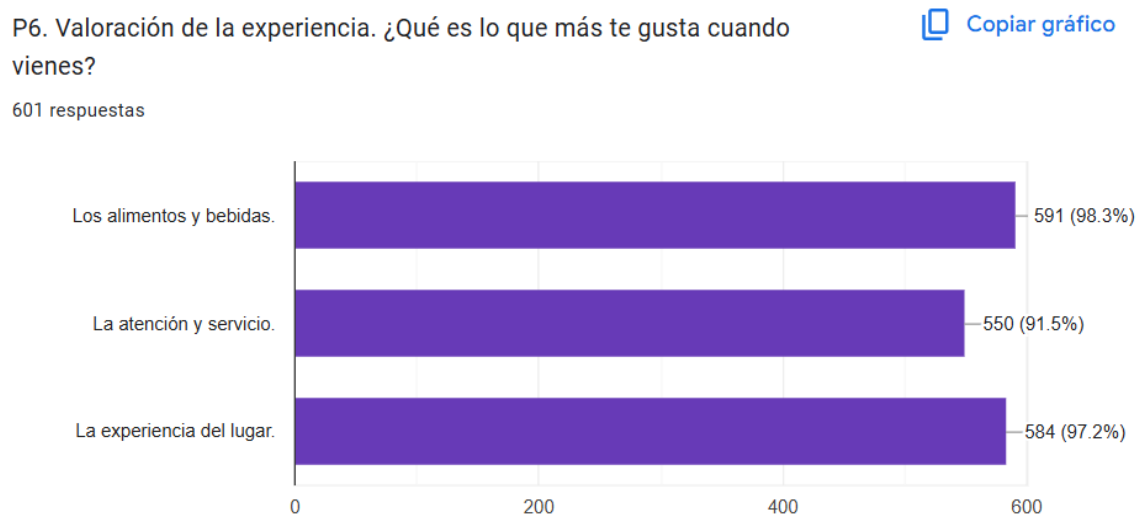
Figura 8. Gráfico de resultados de la fidelización del cliente

P5. Frecuencia de la visita ¿Cuántas veces has venido en el último mes?



Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

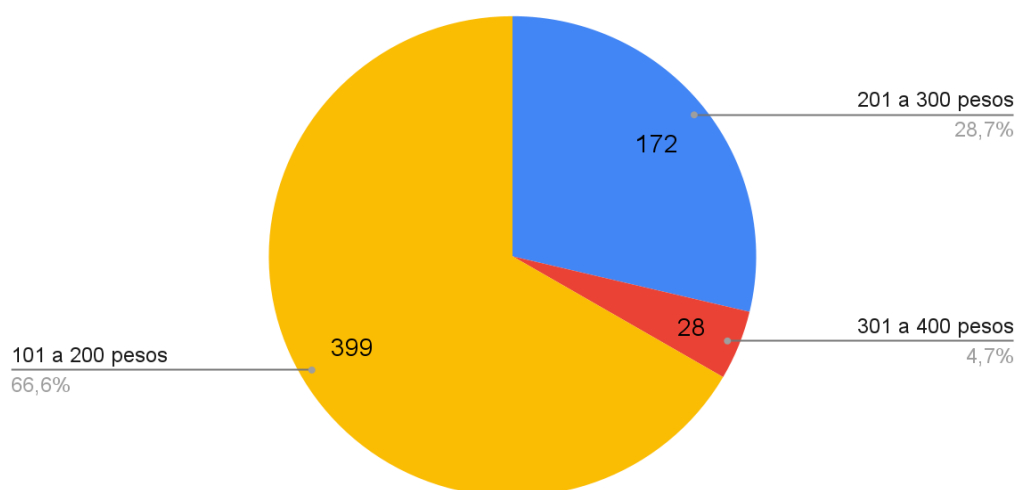
Figura 9. Gráfico de resultados de la valoración de la experiencia



Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

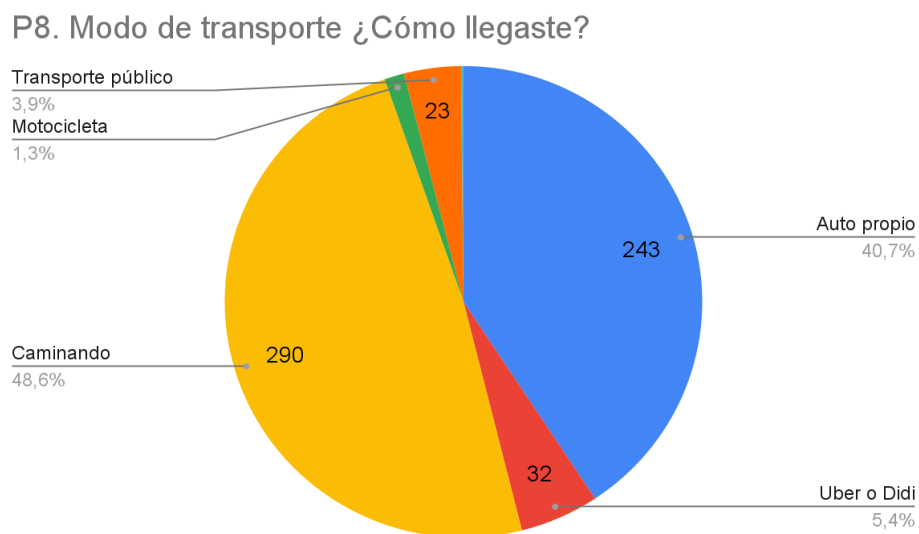
Figura 10. Gráfico de resultados de montos de consumo.

P7. Montos de consumo. ¿Cuánto gastas cada visita? (por persona)



Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

Figura 11. Gráfico de resultados modo de transporte.



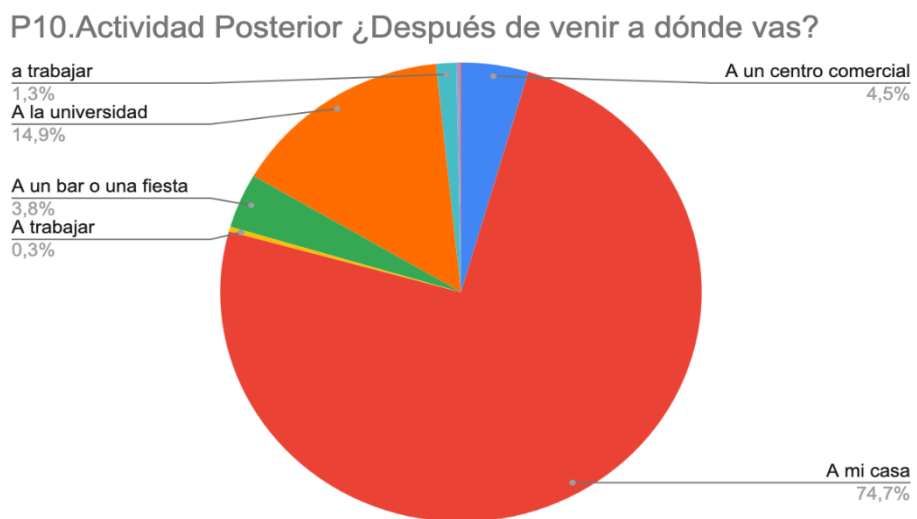
Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

Figura 12. Gráfico de resultados de la procedencia



Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

Figura 13. Gráfico de resultados de la actividad posterior



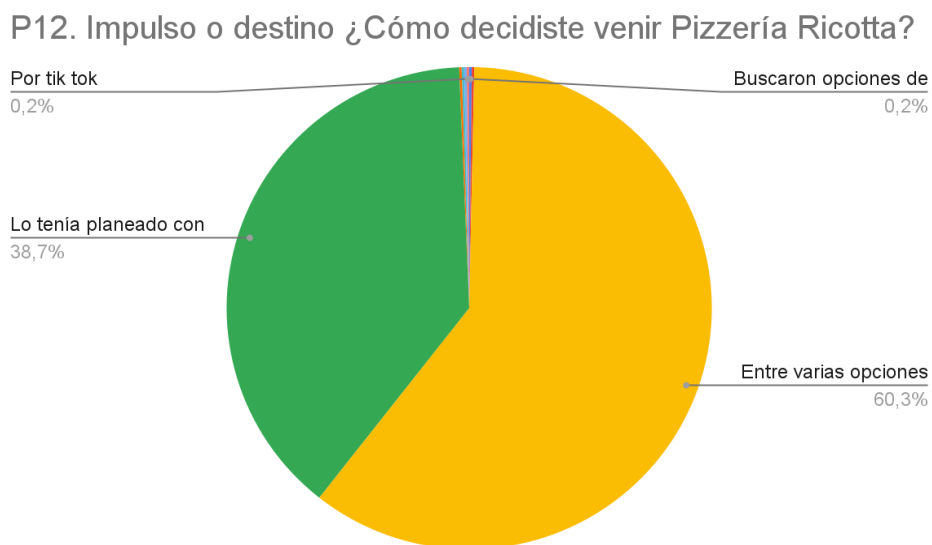
Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

Figura 14. Gráfico de resultados de acompañantes al consumo



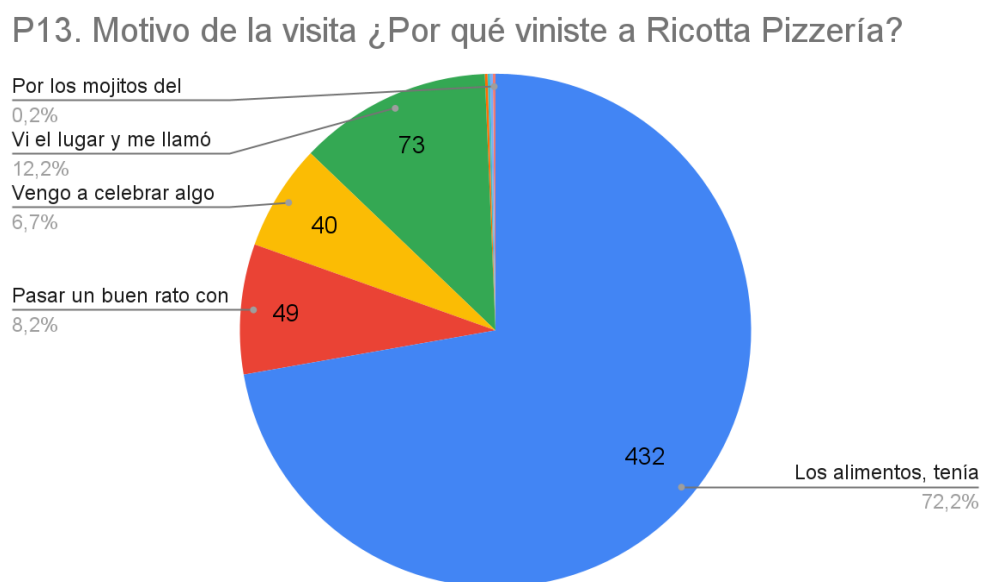
Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

Figura 15. Gráfico de resultados de visita por impulso o destino



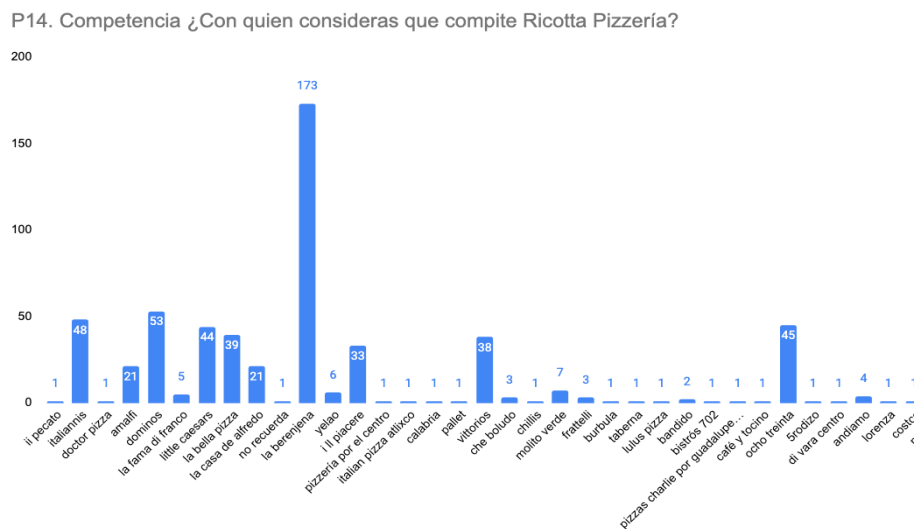
Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

Figura 16. Gráfico de resultados motivo de la visita



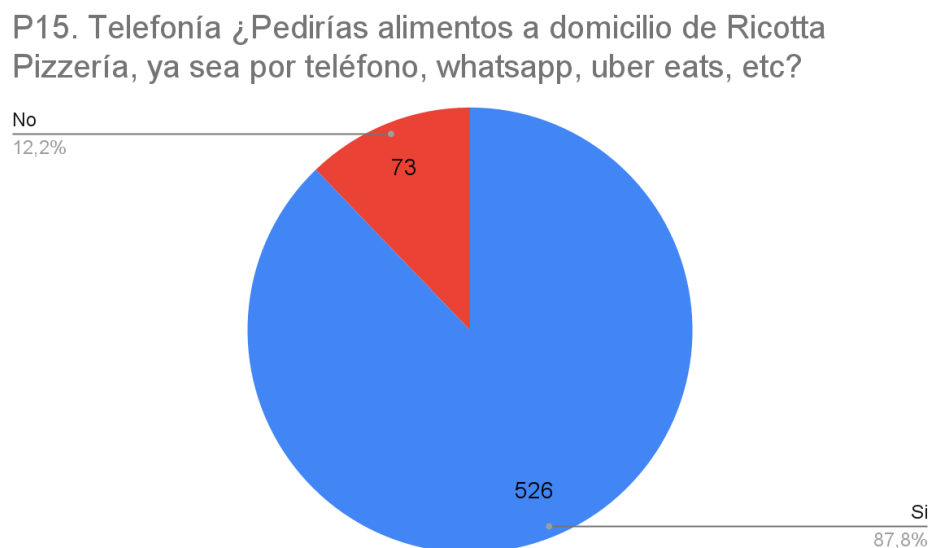
Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

Figura 17. Gráfico de resultados de identificación de competencia



Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

Figura 18. Gráfico de resultados de uso de telefonía para consumo



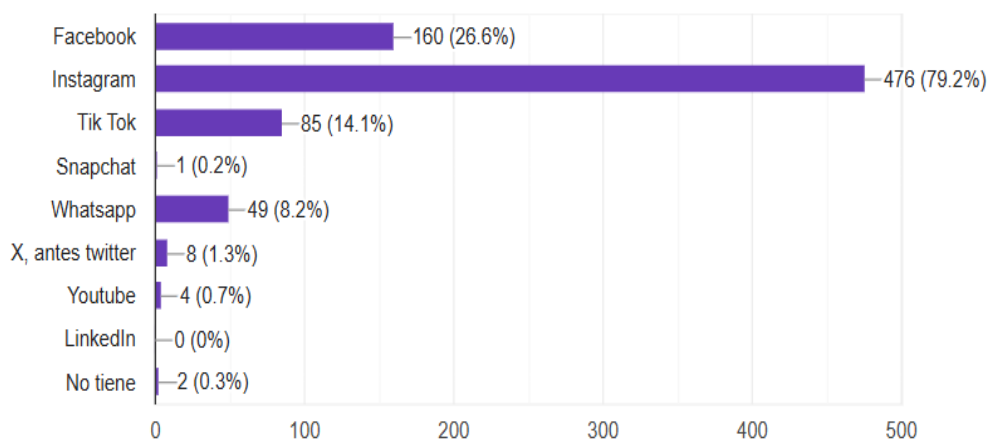
Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

Figura 19. Gráfico de resultados de uso de redes sociales

P16. Redes sociales ¿Qué redes sociales usas con mayor frecuencia?

 Copiar gráfico

601 respuestas

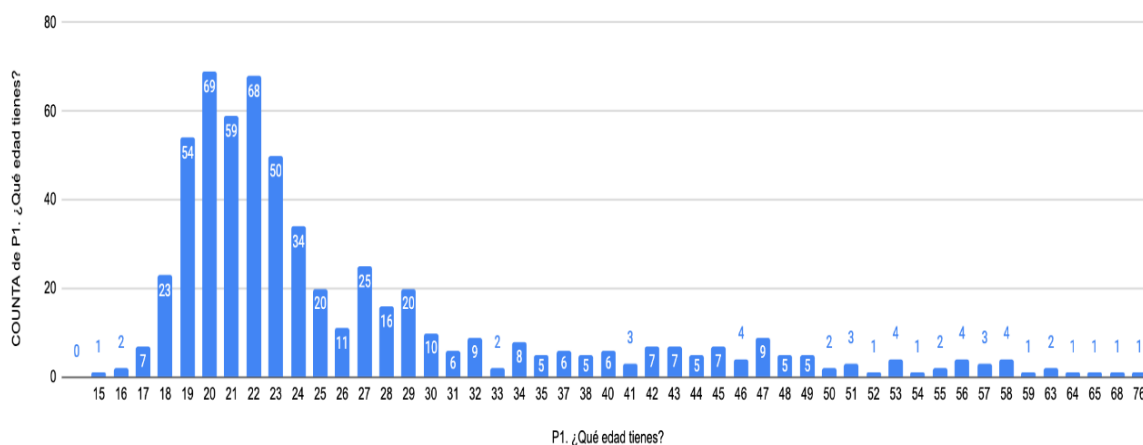


Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia.

4.5.1.2 Resultados de la encuesta: Información demográfica

Figura 20. Gráfico de resultados de edad

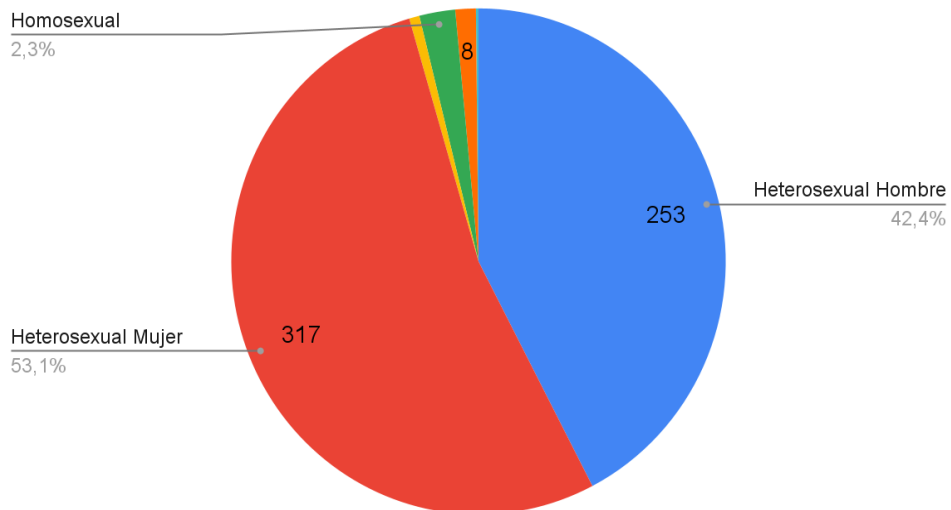
P1. ¿Qué edad tienes?



Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 21. Gráfico de resultados de género

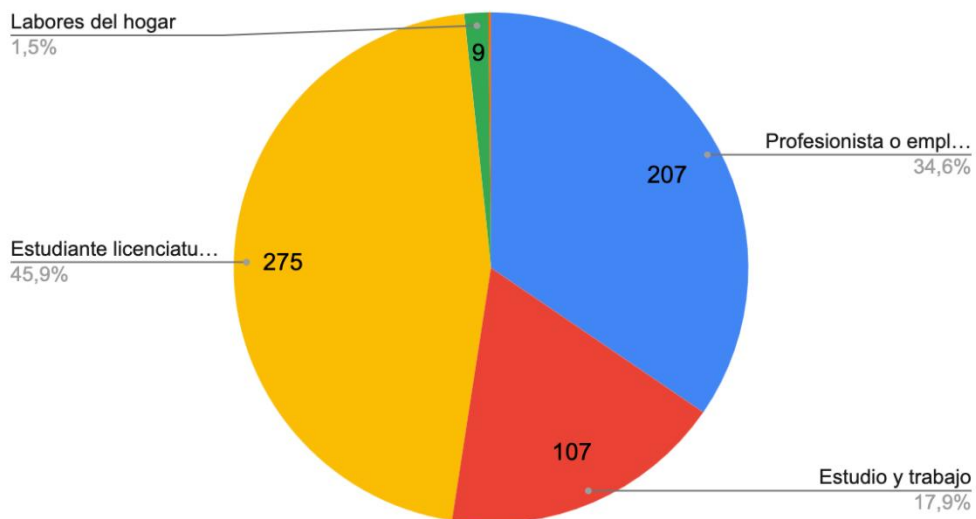
P2. ¿Cuál es tu género?



Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 22. Gráfico de resultados de ocupación

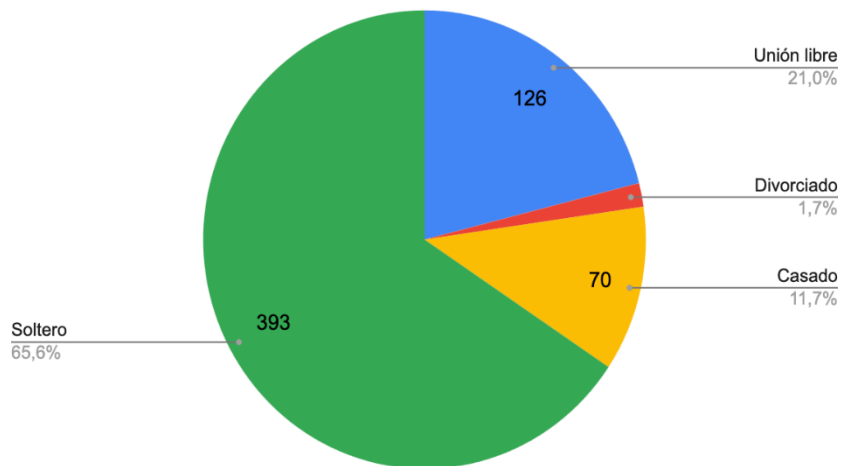
P3. ¿Cuál es tu ocupación?



Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 23. Gráfico de resultados de estado civil

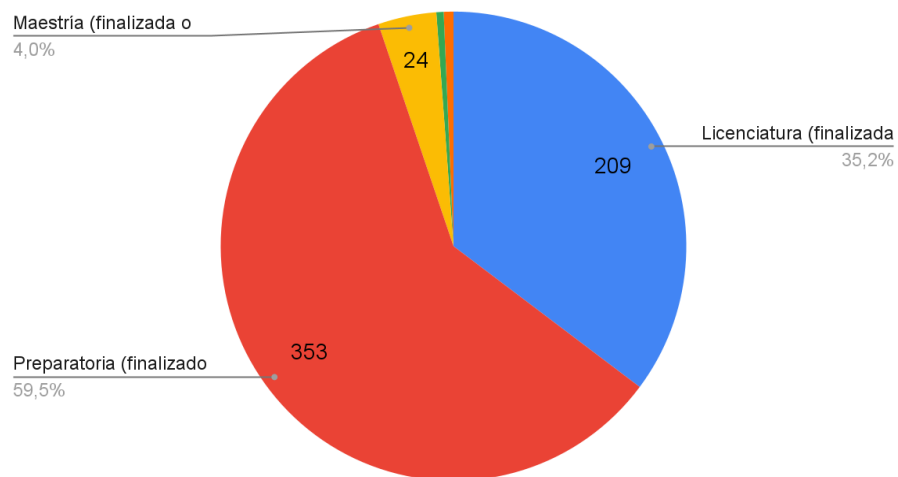
P4. ¿Cuál es tu estado civil?



Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 24. Gráfico de resultados de nivel de estudios

P5. ¿Cuál es tu nivel de estudios?



Nota: Tomada de la encuesta realizada. Elaboración propia

4.5.2 Análisis de Geomarketing

4.5.2.1 Polígono de influencia por colonia

De acuerdo con la encuesta realizada en sitio, se ubican las principales colonias circundantes al punto de venta para realizar el polígono de influencia, a partir de la pregunta relacionada con el lugar de origen. Listado de colonias del polígono de influencia por colonia:

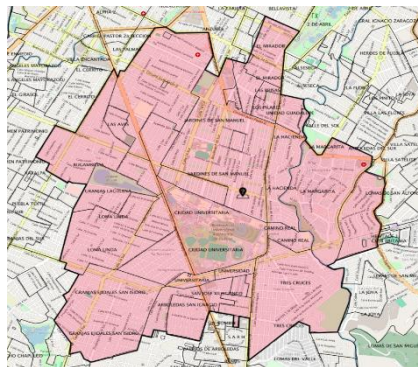
Tabla 2. Listado de colonias de la ubicación actual (zona de influencia)

1	22 DE SEPTIEMBRE	11	LA HACIENDA	21	SAN JOSE XILOTZINGO
2	3a SECCION DE BUGAMBILIAS	12	LA MARGARITA	22	SAN JOSE XILOTZINGO
3	ARBOLEDAS SAN IGNACIO	13	LAS AVES	23	TRES CRUCES
4	BUGAMBILIAS	14	LAS BRISAS	24	UNIDAD GUADALUPE
5	CAMINO REAL	15	LOMA LINDA	25	UNIVERSIDAD
6	CIUDAD UNIVERSITARIA	16	LOMAS DEL MARMOL	26	UNIVERSIDADES
7	EL MIRADOR	17	LOS PILARES	27	UNIVERSITARIA
8	GRANJAS EJIDALES SAN ISIDRO	18	LUIS N MORONES	28	VILLA CARMEL
9	GRANJAS LAGULENA	19	MAGISTERIAL SAN JOSE XILOTZINGO	29	VILLA UNIVERSITARIA
10	JARDINES DE SAN MANUEL	20	SAN BALTAZAR CAMPECHE	30	VISTA ALEGRE

Nota: Realizada a partir de trazar el polígono que resulta de las colonias mencionadas en la encuesta con la pregunta: lugar de origen. Elaboración propia.

El área que representa el polígono de influencia por colonias es de 13.9 km² el cual se encuentra marcado en una transparencia roja

Figura 25. Mapa de polígono de influencia con división política por colonias.



Nota: Realizada a partir de trazar el polígono que resulta de las colonias mencionadas en la encuesta con la pregunta: lugar de origen. Elaboración propia, extraída de EZ Map.

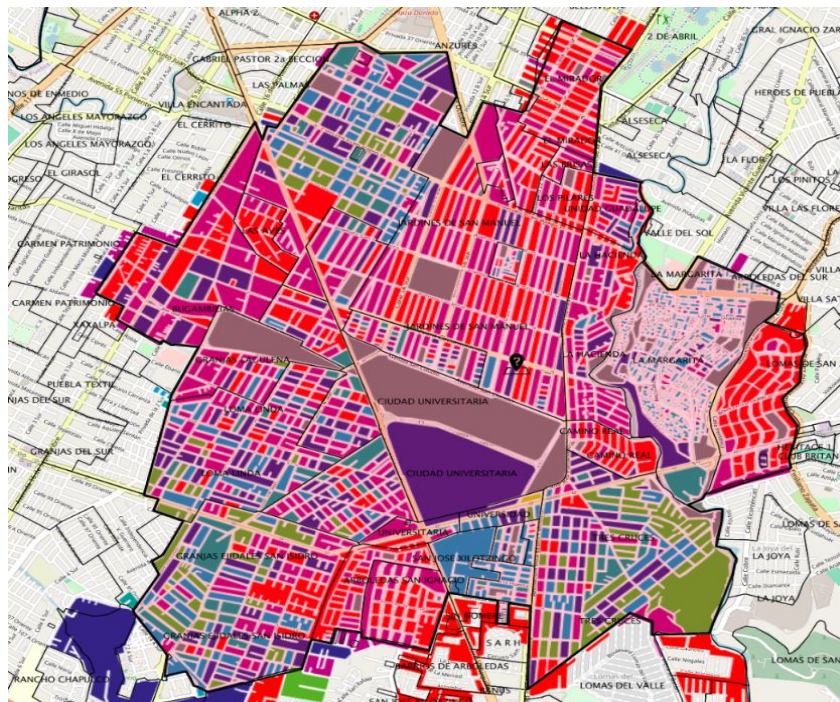
Se muestra el Mapa de niveles socioeconómicos, en lo posterior NSE, por manzana del polígono de influencia por colonias. Es necesario considerar la siguiente tabla de NSE por hogar:

Figura 26. Niveles socioeconómicos.



Nota: Niveles socioeconómicos determinados por EZ Map. Extraída de EZ Map.

Figura 27. Mapa de zona de influencia con niveles socioeconómicos por manzana

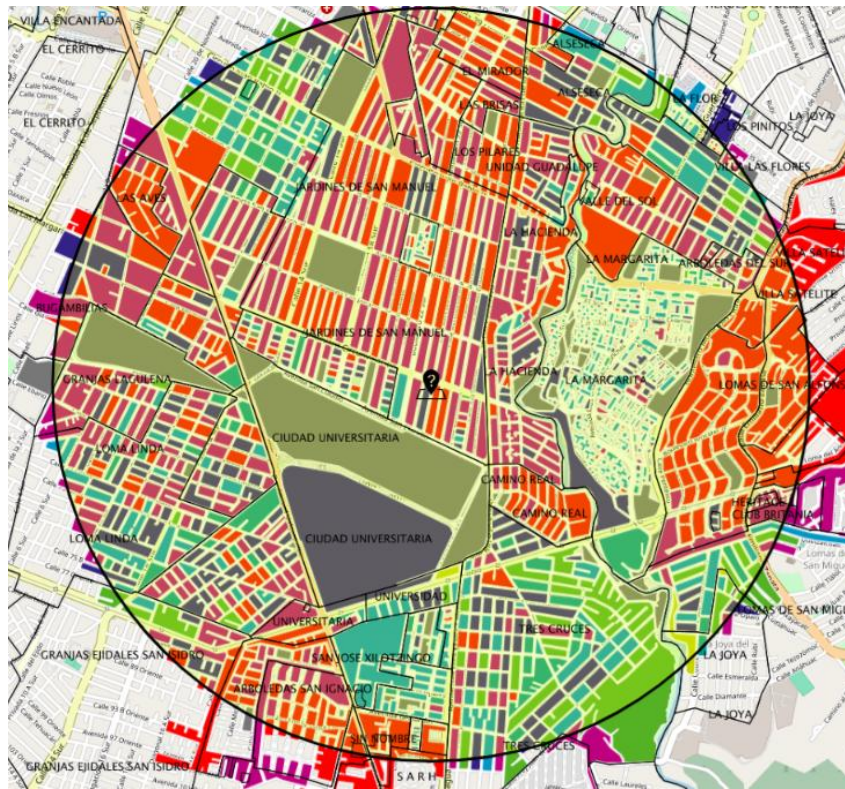


Nota: Elaboración propia extraída de EZ Map.

Una vez identificada la zona de influencia, a partir de las encuestas y de depurar lugares de origen que pertenecen a población flotante, se realiza una nueva zona pero ahora como circunferencia cuyo resultado es un radio de 2 mil metros. Con las siguientes características.

4.5.2.2 Polígono de influencia por circunferencia con radio de 2000 metros

De acuerdo con la encuesta realizada en sitio, se ubican las principales colonias circundantes al punto de venta para realizar el polígono de influencia radial, a partir de la pregunta relacionada con el lugar de origen. El radio corresponde al área que representa el polígono de las colonias, con una forma circular y no con un polígono irregular.



Nota: igual a la figura anterior pero con niveles socioeconómicos por manzana. Elaboración propia extraída de EZ Map.

4.5.2.3 Observaciones de la ubicación actual.

Se descarga de la zona de influencia radial de 2 kilómetros, antes mencionada, de Ez Map reportes de 4 variables:

1. Niveles socioeconómicos
2. Perfiles de consumidores
3. Negocios e infraestructura
4. Ingreso gasto

4.5.2.3.1 Información de Niveles socioeconómicos

Composición por NSE:

- C- (Medio Emergente) es el grupo predominante: 25,012 personas (25.8%)
- C+ (Medio Alto) es el segundo grupo: 24,080 personas (24.8%)
- C (Medio Típico): 18,111 personas (18.7%)
- AB (Alto): 17,994 personas (18.6%)
- D+ (Bajo Típico): 8,576 personas (8.8%)
- D (Bajo Extremo): 6,668 personas (6.9%)
- E (Bajo Muy Extremo): 99 personas (0.1%)

Hallazgos:

1. Mercado predominantemente de clase media (C-, C+, C) que representa el 69.3% de la población total
2. Presencia significativa de nivel alto (AB) - casi 18,000 personas con alto poder adquisitivo
3. Población económicamente activa equilibrada: 62.3% de la población total está en edad laboral
4. Alto poder adquisitivo promedio: \$51,860+ mensuales por hogar en los segmentos predominantes

4.5.2.3.2 Información de perfiles de consumidores

Los perfiles de consumidores se dividen en 2, por género y por generaciones.

Distribución Generacional:

- Millennials (21–41 años) y Generación X (42–56) son los grupos más numerosos.
- Centennials (0–20) también representan una porción significativa, ideal para familias.
- Baby Boomers (57–75) y DISH (parejas sin hijos, 25–49) tienen una presencia menor pero relevante.

Nivel Socioeconómico (NSE):

- La mayoría de la población pertenece a los estratos C+, C y C- (clase media).
- Hay una presencia considerable de AB (alto) y D+ (medio-bajo), lo que sugiere una zona con diversidad de poder adquisitivo.
- Densidad Poblacional:
- La densidad es alta en todos los segmentos, lo que indica un área con buen potencial de clientes frecuentes.

Hallazgos:

Hombres:

- Adaptado Joven (21–41 años, NSE C+ a C-) es el perfil masculino más común.
- Progresista (42–56 años, educación media) también tiene presencia significativa.
- Ideal para promociones de pizzas informales, deportivas y precios accesibles.
- Mujeres:
- Consciente Aspiracional (21–41 años, NSE C+ a C-) es el perfil femenino más relevante.
- Moderna Fashion (42–56 años, educación superior) y Madura Exitosa (57+, educación superior) también son grupos importantes.
- Sugiere interés en ingredientes de calidad, opciones saludables y experiencias gastronómicas.

Perfiles Mixtos:

- Joven Afortunado (21–41 años, NSE AB a C+) y Adulto Exitoso (42–56 años, educación superior) son perfiles con alto poder adquisitivo.

- Ideales para pizzas gourmet, entregas premium y eventos.

4.5.2.3.3 Información de negocios e infraestructura

Retail (Comercio)

Retail Automotriz

- Gasolineras: 12 unidades.
- Refaccionarias: 27 unidades

Retail Alimentos y Bebidas

- Agua purificada: 54 unidades (15 Inmaculada + 39 otras).
- Carnes/aves/pescados: 110 unidades.
- Panaderías: 65 unidades
- Tortillerías: 54 unidades.

Retail Bienes de Consumo

- Farmacias: 52 unidades (Benavides: 2, Del Ahorro: 5, Similares: 9).
- Tiendas de conveniencia: 607 unidades (OXXO: 31, Modelorama: 4, Otras: 572).
- Papelerías: 165 unidades.
- Tiendas de ropa: 75 unidades.
- Tiendas departamentales: 4 unidades (Coppel y Elektra: 2 cada una).

Servicios

Servicios Automotrices

- Talleres mecánicos: 221 unidades.
- Autolavados: 42.
- Estacionamientos: 7.

Servicios de Alimentos y Bebidas

- Restaurantes: 730 unidades (Burger King: 2, KFC: 2, Subway: 3, "Otras": 721).
- Cafeterías: 111 unidades (Starbucks: 0, The Italian Coffee: 5, "Otras": 104).
- Heladerías: 18 unidades (todas "Otras marcas").

Servicios Educativos

- Universidades: 25 unidades (19 privadas, 6 públicas).
- Primarias: 58 unidades (34 privadas, 24 públicas).
- Secundarias: 27 unidades (20 privadas, 7 públicas).

Servicios Financieros

- Bancos: 15 unidades (Principalmente BBVA: 3, HSBC: 3, Banamex: 3).
- Cajeros automáticos: 25 unidades.
- Casas de empeño: 18 unidades (ej: First Cash: 3, Prendamex: 4).

Servicios de Salud

- Clínicas y consultorios: 98 unidades.
- Consultorios dentales: 109.
- Hospitales: 5 unidades (2 privados, 3 públicos).
- Ópticas: 26 unidades.

Servicios Varios

- Salones de belleza: 353 unidades.
- Lavanderías: 116 unidades.
- Logística: 10 unidades (mensajería: 9, telégrafos: 1).

4.5.2.3.4 Información de ingreso y gasto

Ingresos Totales

- Ingreso total mensual: \$18,295,052,424 MXN
- Ingreso total anual: \$219,540,629,088 MXN (calculado como mensual × 12)
- Ingreso por hogar mensual: \$60,585 MXN
- Ingreso por hogar anual: \$727,020 MXN

Gastos Totales

- Gasto corriente mensual: \$8,316,112,414.72 MXN
- Gasto corriente anual: \$99,793,348,976.64 MXN
- Gasto por hogar mensual: \$27,537 MXN
- Gasto por hogar anual: \$330,444 MXN

Tabla 3. Distribución del Gasto por Rubros (Mensual)

Rubro	Gasto Mensual (MXN)	% del Ingreso	% del Gasto
Gasto corriente	8,316,112,414.72	45.45%	100%
Alimentos, bebidas y tabaco	271,160,282.22	1.48%	3.26%
Alimentos dentro del hogar	219,624,048.52	1.20%	2.64%
Proteínas de origen animal	82,489,686.51	0.45%	0.99%
- Carne de res	9,153,791.71	0.05%	0.11%
- Carne de puerco	11,922,419.09	0.07%	0.14%

- Carne de aves	19,913,239.07	0.11%	0.24%
- Pescados y mariscos	10,263,671.34	0.06%	0.12%
- Leche	3,790,854.48	0.02%	0.05%
- Derivados de la leche	10,755,157.26	0.06%	0.13%
- Huevo	8,065,574.57	0.04%	0.10%
Frutas y verduras	70,049,381.81	0.38%	0.84%
Bebidas alcohólicas	834,891.58	0.005%	0.01%
Alimentos fuera del hogar	50,772,770.84	0.28%	0.61%
Vivienda y servicios	19,404,82.03	4.48%	9.85%
Transporte y comunicaciones	139,032,127.85	0.76%	1.67%
Educación y esparcimiento	94,700,980.74	0.52%	1.14%
Cuidados personales y otros	63,081,353.69	0.34%	0.76%

Nota: Elaboración propia sobre ingreso y gasto extraído del reporte del mismo nombre de Ez Map

Patrones de Consumo:

- El gasto en alimentos dentro del hogar representa solo el 2.64% del gasto total, lo que sugiere que los hogares destinan una proporción moderada a la alimentación básica.
- Proteínas de origen animal representan casi 1% del gasto total, con predominio de carnes de aves y res.
- Gasto en vivienda y servicios es significativo: 9.85% del gasto total.
- Transporte y comunicaciones representan solo 1.67%, lo que podría indicar un uso predominante de transporte público o bajo gasto en vehículos particulares.
- Gasto en educación y esparcimiento es bajo (1.14%), lo que podría reflejar prioridades en necesidades básicas.

Ahorro o Capacidad de Endeudamiento

- Diferencia entre ingreso y gasto:
 - Ingreso mensual por hogar: \$60,585
 - Gasto mensual por hogar: \$27,537
 - Excedente mensual por hogar: \$33,048
 - Esto sugiere una capacidad de ahorro o inversión significativa en el área.

4.6 Observaciones del paso 3: Análisis de mercado

4.6.1 Encuesta a 600 clientes

Horario favorito. El horario favorito de consumo, casi 2 a 1, es entre las 12 pm y 5 pm, lo que significa en cuanto al horario de consumo, más clientes (61.1%) prefieren comer que cenar (38.9%) con nosotros.

Actividad anterior. La actividad anterior que realizan nuestros clientes principalmente es: estudiando (48.4%) antes de venir a consumir alimentos. Las siguientes 2 actividades principales son: estar en casa (22.9%) y trabajando (22.7%).

Lugar de origen. En cuanto al lugar de origen de nuestros clientes, San Manuel es el que tiene 188 menciones con 36% de las respuestas, siendo el primer lugar indiscutible, sin embargo, La hacienda en segundo lugar tiene 42 menciones, Xilotzingo 37. Siendo zonas residenciales y educativas las que predominan. En concentración San Manuel domina indiscutiblemente, hay 50 colonias diferentes identificadas, las zonas universitarias, residenciales y nuevos fraccionamientos es donde hay potencial.

Fidelización. La gran mayoría, 436 personas ha venido antes a consumir (72.8%) nuestros alimentos y ha regresado, lo que significa que su experiencia ha sido positiva. Sin embargo, es interesante que hay 163 personas es la primera vez que nos visita, lo que es positivo en el sentido de que seguimos atrayendo nuevos clientes.

Frecuencia de visita. La frecuencia de visita a nuestro restaurante en su mayoría es de 1 vez al mes (45.5%), sin embargo, 2, 3 o 4 visitas al mes si se suman, es un número amplio (54.6%). Es decir, tenemos un nivel bueno de frecuencia de visita.

Valoración de la experiencia. Los alimentos y bebidas (98.3%) es nuestro mayor referente, la experiencia del lugar es el referente medio (97.2%) y la atención y servicio está valorada con la baja percepción (91.5%) de acuerdo con las dos anteriores respuestas.

Montos de consumo. El monto de consumo por persona oscila entre los 101 y 200 pesos en su gran mayoría (66.8%) con un 2 a 1 sobre el resto de los montos: 201 a 400 pesos que sumados representan sólo un tercio de la muestra.

Modo de transporte. La mayoría de las personas (48.6%) llegan caminando a nuestro restaurante, sin embargo, no muy por arriba de quienes llegan en auto propio (40.7%), en tercer lugar las personas que vienen en transporte público, incluyendo a Uber o Didi.

Lugar anterior. El lugar de procedencia predominante es la universidad (49.5%) sin embargo, el segundo lugar de estar en casa (24.2%) y en tercer lugar en el trabajo (19.6%)

Lugar posterior. El lugar al que irán después de visitarnos en el restaurante será su casa con 3 de cada 4 personas (74.7%) como respuesta principal, en segundo lugar a la universidad (14.9%)

Acompañantes. La mayoría de las personas prefiere ir con amigos (46.7%), en segundo lugar con su novia, pareja o esposa (24.4%) y en tercer lugar con la familia (23.2%)

Impulso o destino. Sin lugar a dudas nuestro restaurante es un destino para la extensa mayoría con 99% de las respuestas

Motivo de visita. El motivo de la visita es por los alimentos, comer algo rico. con (72.2%)

Competencia. La berenjena es nuestro principal competidor, con 173 respuestas, en segundo lugar tenemos a Domino's con 53, tercero a Italiannis con 48, cuarto lugar a Ocho treinta y quinto lugar a Little Ceasars con 44.

Servicio a domicilio. La extensa mayoría tiene el hábito de pedir a domicilio alimentos con 526 respuestas.

Redes sociales. Las redes sociales que más usan nuestros clientes son las siguientes: Instagram (79.2%), Facebook (26.6%) y Tik Tok (14.4%)

4.6.2 Análisis de Geomarketing

Una vez analizada la ubicación actual se encuentran en el software de Ez Map, basado en el estudio de geomarketing y los criterios clave (NSE alto, accesibilidad, población joven/activa y competencia equilibrada), estas son las mejores zonas en Puebla para considerar:

Zona UPAEP:

Perfil Socioeconómico: NSE C y C+ (estudiantes y clase media).

Ventajas:

- Alta concentración de universitarios y jóvenes (UPAEP, BUAP).
- Precios de renta más accesibles.
- Buena conectividad en transporte público.

Consideraciones importantes:

- Competencia de pizzerías económicas (Little Caesars, locales).
 - Estrategia recomendada:
- Pizzas asequibles y porciones grandes (ej. "Combo estudiantil").
- Alianzas con apps de delivery (Rappi, Didi Food).

Centro Histórico (Corredor Gastronómico):

Perfil Socioeconómico: NSE mixto (turistas, jóvenes, oficinistas).

Ventajas:

- Alto tráfico peatonal y turístico.

- Oportunidad para pizza artesanal con toque poblano (ej. ingredientes locales).
- Consideraciones importantes:
- Alta competencia (desde pizzerías hasta fondas tradicionales).
- Costos de renta elevados en calles principales.
- Estrategia recomendada:
- Diferenciarse con sabores únicos (ej. pizza con chiles poblanos o cemita).
- Ubicarse en calles laterales (menor renta pero con acceso a turistas).

Zona Blvd. Atlixco/Periférico:

- Perfil Socioeconómico: NSE C+ y B (clase media-alta en crecimiento).
- Ventajas:
- Zona en desarrollo con nuevos fraccionamientos y plazas comerciales.
- Buen flujo vehicular (ideal para recoger pedidos).
- Consideraciones importantes:
- Competencia emergente (pocas pizzerías, pero pueden llegar).
- Estrategia recomendada:
- Abrir un local con drive-thru o servicio rápido para automóviles.
- Publicidad geolocalizada en redes sociales para residentes nuevos.

Cholula (San Andrés/San Pedro):

Perfil Socioeconómico: NSE C+ y C (clase media-alta, estudiantes universitarios).

Ventajas:

- Alta densidad de estudiantes (UDLAP, IBERO, UPAEP) y jóvenes profesionales.
- Menor competencia de cadenas grandes (oportunidad para marcas locales).

- Consideraciones importantes:
- Estacionalidad (menos ventas en vacaciones universitarias).
- Estrategia recomendada:
- Menú económico con promociones para estudiantes y entregas rápidas.
- Ubicarse cerca de plazas como Plaza San Diego o avenidas principales

Matriz de zonas ideales:

Tabla 4. Matriz de zonas ideales

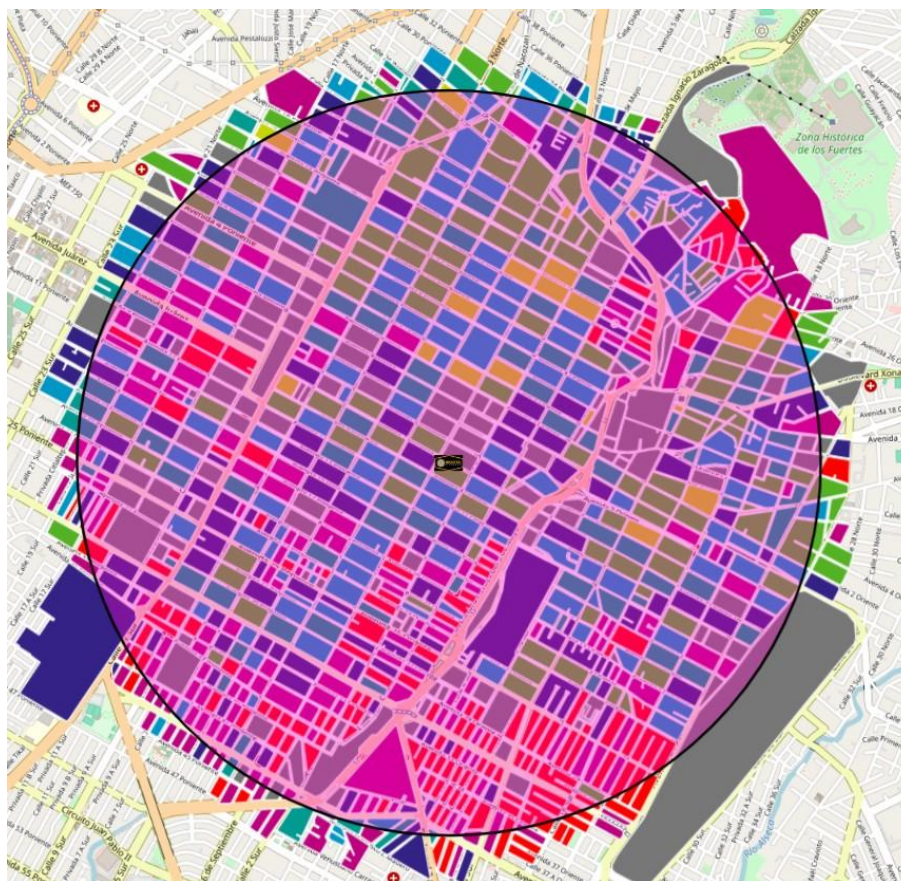
Matriz de zonas ideales			
Zona	NSE Predominante	Público clave	Foco recomendado
UPAEP	C/C+	Universitarios	Combos económicos
Centro Histórico	Mixto	Turistas, locales, nacionales o extranjeros y oficinistas	Pizza artesanal + experiencia
Boulevard Atlixcáyotl/Periférico o	C+/B	Clase media en crecimiento	Drive-thru + conveniencia
Cholula	C+/C	Estudiantes, jóvenes	Precios accesibles + promociones

Nota: Propuesta de ubicaciones con coincidencias de mercado relevantes respecto a la ubicación actual. Elaboración propia

Por solicitud de Empresa de A&B se descarta la zona UPAEP y Cholula por el momento, por lo que no se realiza el análisis de dicha zona.

4.6.3 Análisis de ubicación Centro en comparación con nuestra Ubicación Actual

Figura 30. Mapa de zona de influencia del centro con radio de 2 km



Nota: Se muestran los niveles socioeconómicos por manzana. Elaboración propia extraído de EZ Map.

Hallazgos en cuanto a los Niveles Socioeconómicos:

Población Total y Densidad Demográfica

- Centro:
 - Población total: 59,188 habitantes.

- Área: 12.062 km² → Densidad: ~4,907 Hab/km².
- Ubicación Actual:
 - Población total: 100,540 habitantes (70% más que el Centro).
 - Área: 12.067 km² → Densidad: ~8,331 Hab/km² (69% más densa).

Análisis relevante: La ubicación actual tiene una población significativamente mayor y una densidad demográfica más alta, lo que sugiere un área más urbanizada o con mayor concentración de viviendas.

Niveles Socioeconómicos

- AB (Alto):
 - Centro: 8.99% de la población.
 - Ubicación Actual: 17.9% de la población (casi el doble).
- C+ (Medio Alto):
 - Centro: 12.51% de la población.
 - Ubicación Actual: 23.95% de la población.
- C- (Medio Emergente):
 - Centro: 25.72% de la población.
 - Ubicación Actual: 24.88% de la población (similar).
- D+ y D (Bajo):
 - Centro: Combinan 34.7% de la población.
 - Ubicación Actual: Combinados 15.16% de la población (menos de la mitad).

Análisis relevante: La ubicación actual tiene una proporción mucho mayor de población en niveles socioeconómicos altos (AB y C+) y una proporción significativamente menor en niveles bajos (D+ y D), lo que indica un perfil socioeconómico más privilegiado.

Ingreso Promedio Mensual por Hogar

- Centro: \$41,274 MXN.
- Ubicación Actual: \$60,623 MXN (47% más alto).

Análisis relevante: Los hogares en la ubicación actual tienen un ingreso promedio notablemente más alto, lo que refuerza la conclusión de un nivel socioeconómico más elevado.

Distribución por Edad y Género

- Población Infantil (0-14 años):
 - Centro: 20.6% (AB: 4.1%, C+: 6.4%, C: 10.5%).
 - Ubicación Actual: 31.1% (AB: 11.1%, C+: 16.3%, C: 15.5%).
- Población Adulta (15-64 años):
 - Proporciones similares, pero con mayor concentración en niveles altos en la ubicación actual.
- Adultos Mayores (65+):
 - Centro: 2.07% (AB: 1.47%, C+: 1.23%).
 - Ubicación Actual: 3.06% (AB: 1.47%, C+: 1.92%).

Análisis relevante: La ubicación actual tiene una mayor proporción de niños y adultos mayores en niveles socioeconómicos altos, lo que podría indicar mejores servicios educativos y de salud.

Generaciones (Millennials, Generación X, Baby Boomers)

- Millennials (21-41 años):
 - Centro: ~4.8% (AB: 2.29%, C+: 3.52%, C: 4.8%).
 - Ubicación Actual: ~7.6% (AB: 5.07%, C+: 6.83%, C: 5.36%).
- Baby Boomers (57-75 años):
 - Centro: ~3.16% (AB: 1.95%, C+: 1.16%, C: 1.31%).
 - Ubicación Actual: ~5.16% (AB: 3.16%, C+: 4.17%, C: 2.56%).

Análisis relevante: La ubicación actual tiene una mayor proporción de Millennials y baby Boomers en niveles socioeconómicos altos, lo que sugiere una población más joven y envejecida con mayor poder adquisitivo.

Densidad por Nivel Socioeconómico

- AB (Alto):
 - Centro: 441 Hab/km².
 - Ubicación Actual: 1,491 Hab/km² (3.4 veces más denso).
- C+ (Medio Alto):
 - Centro: 614 Hab/km².
 - Ubicación Actual: 1,996 Hab/km² (3.3 veces más denso).

Análisis relevante: La ubicación actual no solo tiene más población en niveles altos, sino que también está más concentrada en estas áreas, lo que podría indicar zonas residenciales exclusivas o mejor planeadas.

Análisis general de Niveles socioeconómicos:

1. Mayor Riqueza y Desarrollo: La ubicación actual tiene un perfil socioeconómico más alto, con mayor ingreso promedio y menor proporción de población en niveles bajos.
2. Población Más Joven y Envejecida: Hay una mayor proporción de niños y adultos mayores en niveles altos, lo que sugiere mejor acceso a educación y salud.
3. Urbanización y densidad: La mayor densidad en la ubicación actual indica un área más urbanizada, posiblemente con mejor infraestructura y servicios.
4. Oportunidades Comerciales: La concentración de niveles AB y C+ en la ubicación actual la hace más atractiva para negocios de alto valor.

Recomendación: Si el objetivo es atraer a un público con mayor poder adquisitivo, la ubicación actual es más favorable. Sin embargo, el Centro podría ser relevante para estrategias dirigidas a niveles socioeconómicos medios y emergentes.

Hallazgos en cuanto a los Perfiles de Consumidores por Género y Generaciones:

Generales

- Ubicación Actual:
 - Hombres:
 - Adaptado Joven (NSE: C+ - C-, Edad: 21-41) es el grupo dominante (88.6% de los consumidores hombres).
 - Progresista (NSE: C - C-, Edad: 42-56) y Adaptado Maduro (NSE: C+ - C-, Edad: 57+) tienen una presencia menor.
 - Mujeres:
 - Madura Exitosa (NSE: AB - C, Edad: 57+) y Consciente Aspiracional (NSE: C+ - C-, Edad: 21-41) son los grupos más grandes (43.1% y 46.7%, respectivamente).
 - Moderna Fashion (NSE: AB - C+, Edad: 42-56) tiene una participación menor (7.96%).
 - Mixtos:
 - Joven Afortunado (NSE: AB - C+, Edad: 21-41) es el grupo más grande (49.1%), seguido por Conformista (NSE: C - C-, Edad: 42-56, 41.1%).
- Centro:
 - Hombres:
 - Adaptado Joven (NSE: C+ - C-, Edad: 21-41) también domina (86.8%), pero con una densidad mucho menor (65.16 Hab/km² vs. 278.86 en la Ubicación Actual).
 - Progresista y Adaptado Maduro tienen una presencia casi insignificante.
 - Mujeres:

- Madura Exitosa (NSE: AB - C, Edad: 57+) es el grupo más grande (51.4%), pero con menor densidad (209.09 Hab/km² vs. 411.12 en la Ubicación Actual).
- Consciente Aspiracional (NSE: C+ - C-, Edad: 21-41) es el segundo grupo más grande (39.1%).
- Mixtos:
 - Joven Afortunado (NSE: AB - C+, Edad: 21-41) es el grupo más grande (45.2%), pero con menor densidad (180.57 Hab/km² vs. 592.94 en la Ubicación Actual).

Análisis relevante: La Ubicación Actual tiene una mayor densidad y proporción de consumidores en niveles socioeconómicos altos (AB, C+) y grupos más jóvenes (21-41 años), lo que sugiere un mercado más dinámico y con mayor poder adquisitivo.

Niveles Socioeconómicos (NSE)

- Ubicación Actual:
 - Mayor presencia de perfiles de alto NSE (AB, C+) en hombres y mujeres, especialmente en los grupos Madura Exitosa, Moderna Fashion, y Joven Afortunado.
 - Ausencia total de perfiles de bajo NSE (D+ - E) como Pragmática y Abnegada.
- Centro:
 - Menor densidad de perfiles de alto NSE, pero aún dominantes en mujeres (Madura Exitosa).
 - También ausencia de perfiles de bajo NSE.

Análisis relevante: Ambas ubicaciones tienen una población con niveles socioeconómicos medios y altos, pero la Ubicación Actual destaca por una mayor concentración de consumidores de alto NSE.

Distribución por Edad

- Ubicación Actual:
 - En hombres, el grupo Adaptado Joven (21-41 años) es el más numeroso.
 - En mujeres, Consciente Aspiracional (21-41 años) y Madura Exitosa (57+) son los grupos dominantes.
- Centro:
 - Similar distribución, pero con menor densidad en todos los grupos de edad.

Análisis relevante: La Ubicación actual tiene una población más joven y en edad laboral activa, lo que puede ser atractivo para estrategias de marketing dirigidas a Millennials y adultos jóvenes.

Educación

- Ubicación Actual:
 - Mayor proporción de consumidores con educación superior (+13 años) en grupos como Madura Exitosa y Joven Afortunado.
- Centro:
 - Menor proporción de consumidores con educación superior, pero aún significativa en grupos como Madura Exitosa.

Análisis relevante: La Ubicación actual tiene una población con mayor nivel educativo, lo que puede influir en patrones de consumo más sofisticados.

Densidad de Consumidores

- Ubicación Actual:
 - Densidades notablemente más altas en todos los grupos, especialmente en Joven Afortunado (592.94 Hab/km²) y Consciente Aspiracional (446.34 Hab/km²).
- Centro:

- Densidades mucho menores, con el grupo más denso siendo Madura Exitosa (209.09 Hab/km²).

Análisis relevante: La Ubicación actual no solo tiene más consumidores en términos absolutos, sino también una mayor concentración por kilómetro cuadrado, lo que la hace más atractiva para negocios y servicios.

Análisis general de Perfiles de Consumidores por Género:

Mayor Poder Adquisitivo y Educación: La Ubicación Actual tiene una proporción más alta de consumidores de NSE alto (AB, C+) y con educación superior.

1. Población Más Joven y Dinámica: Los grupos de 21-41 años dominan en ambas ubicaciones, pero con mayor densidad en la Ubicación actual.
2. Ausencia de NSE Bajos: Ambas ubicaciones carecen de perfiles de bajo NSE, lo que sugiere áreas con población de recursos medios a altos.
3. Oportunidades Comerciales: La ubicación actual es más favorable para estrategias dirigidas a consumidores jóvenes, educados y con alto poder adquisitivo.

Recomendación: Si el objetivo es llegar a un mercado con mayor poder adquisitivo y dinamismo, la ubicación actual es la mejor opción. El Centro podría ser relevante para estrategias más conservadoras o dirigidas a adultos mayores.

Hallazgos en cuanto a los Perfiles de los Consumidores por Generaciones y conclusiones

Población Total y Área Geográfica

- Ubicación Actual:
 - Población total: 100,540 habitantes.
 - Área: 12.067 km².
 - Densidad poblacional: 8,332 habitantes/km².

- Centro:
 - Población total: 59,144 habitantes.
 - Área: 12.062 km².
 - Densidad poblacional: 4,904 habitantes/km².

Análisis relevante: La ubicación actual tiene una densidad poblacional significativamente mayor (70% más alta) que el centro, lo que sugiere una zona más urbanizada o con mayor concentración de viviendas.

Distribución por Generaciones

- Ubicación Actual:
 - Mayor población en Millennials (21-41 años): 29,713 (29.5% del total).
 - Seguida por Centennials (0-20 años): 24,993 (24.9%).
 - Baby Boomers (57-75 años): 14,956 (14.9%).
- Centro:
 - Mayor población en Millennials (21-41 años): 17,312 (29.3% del total).
 - Seguida por la Generación X (42-56 años): 13,155 (22.2%).
 - Centennials (0-20 años): 13,501 (22.8%).

Análisis relevante: Ambas ubicaciones tienen una fuerte presencia de Millennials, pero el centro tiene una proporción más alta de Generación X y Centennials, mientras que la ubicación actual tiene más Baby Boomers.

Distribución por Nivel Socioeconómico (NSE)

- Ubicación Actual:
 - Mayor concentración en niveles C- (31,708 personas) y C+ (20,499 personas).
 - Los niveles AB y E son minoritarios (AB: 16,084; E: 104).
- Centro:

- Mayor concentración en niveles C- (13,964 personas) y D (11,601 personas).
- Los niveles AB y E también son bajos (AB: 4,737; E: 1,014).

Análisis relevante:

- La ubicación actual tiene una población más equilibrada en NSE medio (C+, C, C-).
- El centro tiene una mayor proporción de niveles D y E, lo que indica una población con menor poder adquisitivo en comparación.
- Diferencias por Género

Ubicación Actual:

- Las mujeres superan a los hombres en casi todas las generaciones, excepto en Centennials (hombres: 12,632; mujeres: 12,361).

Centro:

- Las mujeres también superan a los hombres, especialmente en Millennials (mujeres: 9,292; hombres: 8,020).

Análisis relevante: Ambas ubicaciones muestran una ligera predominancia femenina, especialmente en adultos jóvenes (Millennials y Generación X).

Grupo DISH (Parejas sin hijos)

- Ubicación Actual: 1,413 personas (1.4% del total).
- Centro: 550 personas (0.9% del total).

Análisis relevante: La ubicación actual tiene una mayor proporción de parejas sin hijos, lo que podría indicar una zona con más jóvenes profesionales o parejas sin hijos.

Densidad Poblacional por Generación

- Ubicación Actual:
 - Mayor densidad en Millennials (2,462 Hab/km²) y Centennials (2,071 Hab/km²).
- Centro:
 - Mayor densidad en Millennials (1,435 Hab/km²) y Generación X (1,091 Hab/km²).

Análisis relevante: La ubicación actual tiene una densidad más alta en todas las generaciones, reforzando su carácter más urbanizado. Aquí los principales:

1. La ubicación actual tiene una población más grande y densa, con un perfil socioeconómico más equilibrado (mayor proporción en niveles C+ y C-).
2. El centro tiene una población con menor poder adquisitivo (mayor proporción en D y E) y una distribución más marcada hacia Generación X y Centennials.
3. Ambas ubicaciones están dominadas por Millennials, pero la ubicación actual tiene más Baby Boomers, lo que podría indicar una zona con mayor diversidad generacional.
4. El grupo DISH (parejas sin hijos) es más relevante en la ubicación actual, sugiriendo un perfil más orientado a jóvenes profesionales.

Recomendación:

- Para estrategias de marketing, la ubicación actual es ideal para targeting en niveles socioeconómicos medios (C+ a C-), mientras que el centro requeriría enfoques más accesibles (D y D+).
- La alta densidad en Millennials en ambas zonas sugiere oportunidades para productos y servicios dirigidos a este segmento.

Nota: Los datos reflejan diferencias clave en composición demográfica y socioeconómica, lo que permite ajustar estrategias comerciales según el perfil de cada ubicación.

Hallazgos en cuanto a negocios (Restaurantes):

Cantidad Total de Restaurantes

- Ubicación Actual:
 - Total de restaurantes: 732.
 - Densidad: 60.66 restaurantes/km².
- Centro:
 - Total de restaurantes: 1,533.
 - Densidad: 127.09 restaurantes/km².

Análisis relevante: El centro tiene más del doble de restaurantes que la ubicación actual, con una densidad significativamente mayor. Esto sugiere que el centro es una zona más consolidada en términos de oferta gastronómica.

Presencia de Cadenas de Restaurantes

- Ubicación Actual:
 - Cadenas destacadas:
 - Burger King: 2 locales.
 - Domino 's Pizza: 2 locales.
 - KFC: 2 locales.
 - Little Caesars: 2 locales.
 - Subway: 3 locales.
 - Marcas ausentes: McDonald 's, Pizza Hut, Starbucks, Chili' s, Applebee 's, entre otras.
- Centro:
 - Cadenas destacadas:
 - McDonald 's: 3 locales.
 - Domino 's Pizza: 3 locales.
 - Subway: 6 locales.
 - Starbucks: 4 locales.
 - Vips: 4 locales.

- Burger King, Carl's Jr., KFC, Pizza Hut, entre otros, con al menos 1 local.
- Mayor diversidad: Presencia de cadenas internacionales y nacionales.

Análisis relevante: El centro tiene una mayor presencia de cadenas de restaurantes reconocidas, lo que indica un mercado más competitivo y diversificado. La ubicación actual tiene una oferta más limitada en marcas establecidas.

Distribución por Tipo de Restaurante

- Ubicación Actual:
 - Restaurantes independientes: 721 (98.5% del total).
 - Cadenas: 11 (1.5% del total).
- Centro:
 - Restaurantes independientes: 1,507 (98.3% del total).
 - Cadenas: 26 (1.7% del total).

Análisis relevante: En ambas ubicaciones, los restaurantes independientes dominan la oferta. Sin embargo, el centro tiene un mayor número absoluto de cadenas, lo que podría atraer a un público más amplio y diverso.

Densidad y Concentración

- Ubicación Actual:
 - Densidad: 60.66 restaurantes/km².
 - Concentración: Mayormente en zonas residenciales o mixtas (según datos demográficos previos).
- Centro:
 - Densidad: 127.09 restaurantes/km².
 - Concentración: Zona comercial y turística, con alta accesibilidad.

Análisis relevante: La alta densidad de restaurantes en el centro refleja su carácter comercial y turístico, mientras que la ubicación actual, aunque menos densa, podría estar más orientada a satisfacer demandas locales.

Oferta Gastronómica

- Ubicación Actual:
 - Predominan opciones informales y locales.
 - Pocas cadenas internacionales.
- Centro:
 - Mayor variedad: desde comida rápida (McDonald 's, Burger King) hasta opciones casuales (Vips, Subway) y cafeterías (Starbucks).
 - Presencia de restaurantes temáticos (The Italian Coffee Company).

Análisis relevante: El centro ofrece una experiencia gastronómica más variada y completa, ideal para turistas y residentes que buscan diversidad. La ubicación actual tiene un enfoque más local y práctico.

Análisis general en cuanto a negocios (restaurantes):

1. El centro es el hub gastronómico: Con más del doble de restaurantes y una mayor presencia de cadenas, es la zona preferente para negocios de comida establecidos.
2. Ubicación actual: Oportunidad para nichos: La menor competencia de cadenas abre oportunidades para restaurantes independientes o marcas emergentes.
3. Densidad vs. Demanda: La alta densidad en el centro sugiere saturación, mientras que la ubicación actual podría tener espacio para crecimiento controlado.

Recomendaciones:

- Para inversores: El centro es ideal para marcas consolidadas, mientras que la ubicación actual es óptima para conceptos innovadores o locales.

- Para clientes: El centro ofrece más opciones, pero la ubicación actual puede ser más accesible para residentes cercanos.

Nota: Los datos reflejan que el centro es un polo gastronómico consolidado, mientras que la ubicación actual está en desarrollo, con potencial para crecer estratégicamente.

Hallazgos en cuanto a las unidades económicas y población flotante

Unidades Económicas

- Total de unidades económicas:
 - Ubicación Actual: 4,980 (densidad: 412.70/km²).
 - Centro: 15,852 (densidad: 1,314.21/km²).
 - Conclusión: El centro tiene una concentración significativamente mayor de unidades económicas, con más del triple de densidad.
- Distribución por tamaño (personal ocupado):
 - Ubicación Actual: 89.7% son microempresas (0-5 empleados).
 - Centro: 83.5% son microempresas.

Análisis relevante: Ambas zonas están dominadas por microempresas, pero el centro tiene una mayor proporción de empresas medianas y grandes (6-250+ empleados).

Hallazgos en cuanto a Ingreso y Gasto:

Población Flotante (Trabajadores)

- Total de trabajadores:
 - Ubicación Actual: 15,318 (densidad: 1,269.41/km²).
 - Centro: 72,030 (densidad: 5,971.65/km²).
 - Conclusión: El centro tiene una población laboral mucho más grande y densa, reflejando su carácter comercial/empresarial.
- Género:

- En ambas zonas, hay más hombres que mujeres, pero la diferencia es más marcada en el centro (53.8% hombres vs. 52.7% en la ubicación actual).
- Tipo de empleo:
 - Dependiente de la razón social: Mayor proporción en el centro (81.9% vs. 79.6%).
 - No dependiente (honorarios/contratados): Similar en ambas (~10%).

Remuneraciones y Salarios

- Salario promedio anual por persona:
 - Ubicación Actual: \$33,416 pesos.
 - Centro: \$34,840 pesos.
 - Conclusión: Los salarios son ligeramente más altos en el centro, especialmente en roles administrativos (\$84,147 y \$75,133 anuales).

Ingresos y Gastos

- Ingresos totales anuales:
 - Ubicación Actual: \$6.78 millones de pesos.
 - Centro: \$27.94 millones de pesos.
 - Conclusión: La actividad económica en el centro es mucho más intensa, con ingresos 4 veces superiores.
- Principales fuentes de ingresos:
 - Ubicación Actual: Reventa de mercancías (\$3.77 millones).
 - Centro: Reventa de mercancía (\$7.73 millones)

Horas Trabajadas

Total de horas trabajadas (miles/año):

Ubicación Actual: 28,787.

Centro: 156,876.

Análisis relevante: La carga laboral en el centro es 5.4 veces mayor, coincidiendo con la mayor población flotante.

Análisis general en cuanto Ingresos y Gastos:

1. Mayor actividad económica en el centro:

- Concentra más empresas, trabajadores, ingresos y gastos, lo que sugiere un núcleo comercial/empresarial consolidado.

2. Estructura empresarial:

- Ambas zonas están dominadas por microempresas, pero el centro tiene una mayor presencia de empresas medianas/grandes.

3. Salarios y productividad:

- Los salarios son más altos en el centro, especialmente en roles administrativos y técnicos.

4. Densidad laboral:

- El centro tiene una densidad de trabajadores 4.7 veces mayor, reflejando su dinamismo económico.

Recomendación: Para inversiones o políticas públicas, el centro ofrece mayor escala económica, pero la "ubicación actual" es más accesible para microempresas o emprendimientos con menor capital.

Ingresos Totales

- Total anual:
 - Ubicación Actual: \$1,829.5 millones de pesos.
 - Centro: \$818.8 millones de pesos.

Análisis relevante: Los hogares en la ubicación actual tienen ingresos totales 2.2 veces mayores que en el centro, lo que sugiere un mayor poder adquisitivo en la zona actual.

- Ingreso por hogar (anual):
 - Ubicación Actual: \$60,570 pesos/hogar (calculado a partir de datos brutos).
 - Centro: \$41,270 pesos/hogar.
 - Diferencia: Los hogares en la ubicación actual reciben 47% más ingresos por familia.

Gastos Corrientes

- Gasto total anual:
 - Ubicación Actual: \$831.6 millones de pesos.
 - Centro: \$421.9 millones de pesos.
 - Proporción del ingreso:
 - Ubicación Actual: 45.5% del ingreso se destina a gastos corrientes.
 - Centro: 51.5% del ingreso.

Análisis relevante: Los hogares del centro gastan una mayor proporción de sus ingresos en necesidades básicas, lo que podría indicar menor capacidad de ahorro o mayor presión económica.

Distribución de Gastos por Rubro

- Alimentos, bebidas y tabaco:
 - Ubicación Actual: \$271.2 millones (32.6% del gasto total).
 - Centro: \$144.8 millones (34.3% del gasto total).
 - Detalle de proteínas animales:
 - Ubicación Actual: \$82.5 millones (res, puerco, aves, etc.).
 - Centro: \$44.0 millones.

Análisis relevante: Ambos destinan un tercio de su gasto a alimentos, pero la ubicación actual consume más proteínas animales (mayor calidad alimentaria).

- Vivienda y servicios (luz, agua, renta):
 - Ubicación Actual: \$81.9 millones (9.8% del gasto).
 - Centro: \$41.7 millones (9.9% del gasto).
 - Similitud: Proporción casi idéntica, pero valores absolutos mayores en la ubicación actual.
- Transporte y comunicaciones:
 - Ubicación Actual: \$139.0 millones (16.7% del gasto).
 - Centro: \$68.9 millones (16.3% del gasto).
 - Dato clave: La ubicación actual gasta el doble en transporte, posiblemente por mayor uso de vehículos particulares o distancias más largas.
- Educación y esparcimiento:
 - Ubicación Actual: \$94.7 millones (11.4% del gasto).
 - Centro: \$45.5 millones (10.8% del gasto).
 - Implicación: Mayor inversión en educación/ocio en la ubicación actual, compatible con mayores ingresos.
- Indicadores de Calidad de Vida
- Gasto en salud:
 - Ubicación Actual: \$24.9 millones (3.0% del gasto).
 - Centro: \$12.6 millones (3.0% del gasto).
 - Similitud proporcional, pero con mayor acceso a servicios en valores absolutos en la ubicación actual.
- Gasto en alimentos fuera del hogar:
 - Ubicación Actual: \$50.8 millones.
 - Centro: \$27.1 millones.
 - Conclusión: La ubicación actual tiene más consumo en restaurantes/eventos, indicativo de mayor dinamismo social o hábitos urbanos.

Densidad y Hogares

- Número de hogares:
 - Ubicación Actual: 30,178 hogares.
 - Centro: 19,838 hogares.
 - Densidad (por km²):
 - Ubicación Actual: ~2,500 hogares/km².
 - Centro: ~1,645 hogares/km².
 - Contexto: La ubicación actual tiene mayor densidad poblacional, lo que podría explicar mayores ingresos agregados pero también mayores gastos en servicios.

Observaciones adicionales:

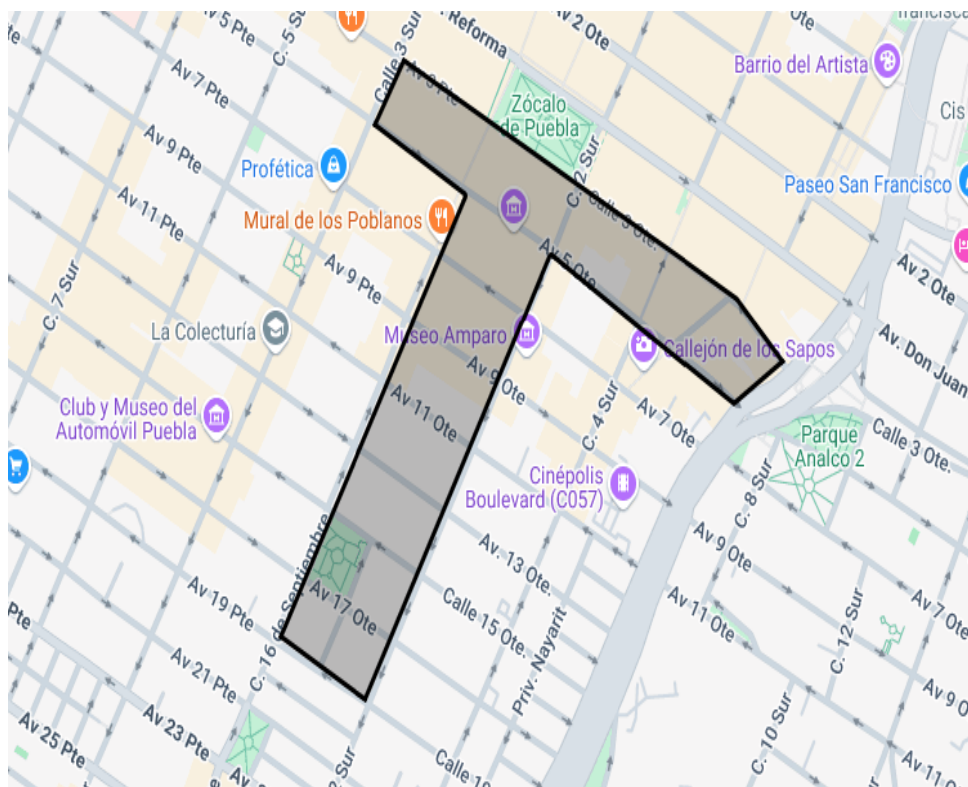
1. Mayor capacidad económica en la ubicación actual:
 - a. Ingresos y gastos totales son significativamente más altos, con un patrón de consumo más diversificado (más proteínas, educación, transporte y ocio).
2. Presión económica relativa en el centro:
 - a. Aunque los gastos son menores en términos absolutos, representan una mayor proporción de los ingresos (51.5% vs. 45.5%), lo que sugiere menor margen para ahorro o inversión.
3. Diferencias en calidad de vida:
 - a. La ubicación actual muestra indicadores de mejor alimentación (más proteínas) y mayor acceso a servicios no esenciales (esparcimiento, comer fuera).
4. Dinámica urbana vs. consolidada:
 - a. El centro tiene menos hogares y menor densidad, pero su estructura de gastos sugiere una población con menor flexibilidad financiera.

4.6.3.1 Recomendación de la ubicación: Centro

- Si se busca mayor margen de ganancia y clientes con poder adquisitivo, la ubicación actual es ideal, pero requiere una inversión inicial mayor en ambientación y calidad.
- Si se prefiere alto volumen y menor riesgo, el centro ofrece flujo constante de clientes, aunque con márgenes más ajustados.

Propuesta de zona conveniente para el Empresa de A&B y donde debería buscar local comercial, para la sucursal Centro:

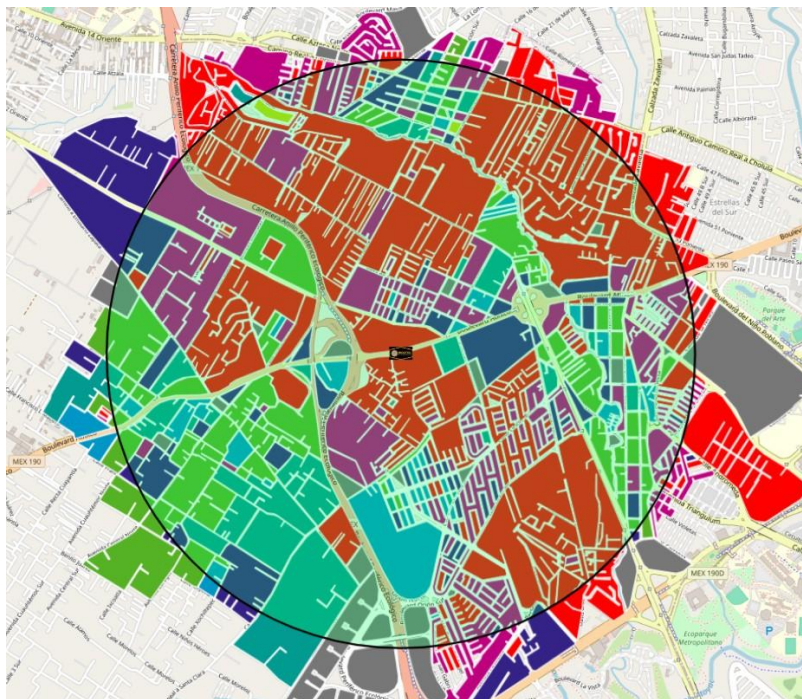
Figura 31. Mapa de recomendación de zona para buscar local en el centro



Nota: Mapa de principales avenidas o calles en las que deberá instalarse en el centro Empresa de A&B. Elaboración propia extraído de Google Maps.

4.6.4 Análisis de ubicación Boulevard Atlixco en comparación con nuestra Ubicación Actual

Figura 32. Mapa de zona de influencia del Boulevard Atlixco con radio de 2 km



Nota: Se muestran los niveles socioeconómicos por manzana. Elaboración propia extraído de EZ Map.

Hallazgos en cuanto a los Niveles Socioeconómicos:

Población Total y Densidad Demográfica

- Ubicación Actual: 100,540 habitantes en 12.067 km² (Densidad: ~8,330 Hab/km²).
- Boulevard Atlixco: 46,540 habitantes en 12.063 km² (Densidad: ~3,860 Hab/km²).

Análisis relevante: La ubicación actual tiene más del doble de población y una densidad significativamente mayor, lo que sugiere un mercado más consolidado.

Boulevard Atlixco ofrece un entorno menos saturado, pero con menor demanda potencial.

Niveles Socioeconómicos (NSE)

- Clase AB (Alto):
 - Ubicación Actual: 17.9% de la población.
 - Boulevard Atlixco: 29.9% de la población.

Análisis relevante: Boulevard Atlixco tiene una proporción mayor de población de alto nivel socioeconómico, lo que podría indicar mayor poder adquisitivo y disposición a gastar en productos/servicios premium.

- Clase C+ (Medio Alto):
 - Ubicación Actual: 24.0%.
 - Boulevard Atlixco: 29.7%.

Análisis relevante: Ambas ubicaciones tienen una base significativa de clase media-alta, pero Boulevard Atlixco tiene una ventaja en este segmento.

- Clases D y E (Bajo):
 - Ubicación Actual: 15.2% (D + E).
 - Boulevard Atlixco: 15.5% (D + E).

Análisis relevante: Similar proporción de población de bajos ingresos en ambas ubicaciones.

Ingreso Promedio Mensual por Hogar

- Ubicación Actual: \$60,623 MXN.
- Boulevard Atlixco: \$73,046 MXN.

Análisis relevante: Los hogares en Boulevard Atlixco tienen un ingreso promedio 20% mayor, lo que respalda su perfil socioeconómico más alto.

Distribución por Edad y Generaciones

- Población Joven (0-20 años / Centennials):
 - Ubicación Actual: 7.0% (Centennials).
 - Boulevard Atlixco: 7.9% (Centennials).

Análisis relevante: Boulevard Atlixco tiene una ligera ventaja en población joven, relevante para negocios orientados a este segmento.

- Población Activa (21-59 años / Millennials y Generación X):
 - Ubicación Actual: ~46% (Millennials + Gen X).
 - Boulevard Atlixco: 44% (Millennials + Gen X).

Análisis relevante: Ambas ubicaciones tienen una base similar de población en edad laboral, clave para un consumo estable.

- Adultos Mayores (60+ años):
 - Ubicación Actual: 4.2%.
 - Boulevard Atlixco: 3.1%.

Análisis relevante: Menor proporción de adultos mayores en Boulevard Atlixco, lo que podría reducir la demanda de servicios específicos para este grupo.

Densidad por NSE y Edad

- AB (Alto):
 - Boulevard Atlixco: Densidad de 1,153 Hab/km² (vs. 1,491 en Ubicación Actual).

Análisis relevante: Aunque la proporción de AB es mayor en Boulevard Atlixco, la densidad absoluta es menor. Esto podría indicar un mercado más nicho pero menos competitivo.

- C+ (Medio Alto):

- Boulevard Atlixco: Densidad de 1,144 Hab/km² (vs. 1,996 en Ubicación Actual).

Análisis relevante: La ubicación actual tiene mayor densidad en este segmento, lo que podría favorecer negocios de gama media-alta.

Oportunidades y Riesgos

- Oportunidades en Boulevard Atlixco:
 - Mayor ingreso promedio y proporción de clases altas (AB y C+), ideal para negocios premium.
 - Menor saturación demográfica, lo que podría reducir la competencia directa.
- Riesgos:
 - Población total y densidad menores, lo que limita el volumen potencial de clientes.
 - Menor presencia de adultos mayores, afectando negocio dirigido a este segmento.

Abrir en Boulevard Atlixco si el modelo de negocio se enfoca en segmentos de alto poder adquisitivo (AB/C+) y se busca un mercado menos saturado.

Hallazgos en cuanto al Perfil de Consumidores:

Población Total y Densidad

- Área geográfica: Ambas ubicaciones tienen un área similar (~12.06 km²), lo que permite una comparación directa de densidades.
- Densidad de consumidores:

- Ubicación Actual: Destaca en densidad poblacional, especialmente en perfiles como "Consciente Aspiracional" (446.3/km²) y "Madura Exitosa" (411.1/km²).
- Boulevard Atlixco: Tiene densidades significativamente menores, con el perfil más destacado siendo "Moderna Fashion" (213.0/km²) y "Joven Afortunado" (619.1/km² en mixtos).

Análisis relevante: La ubicación actual tiene una mayor concentración de consumidores en general, especialmente en mujeres y mixtos, lo que podría indicar un mercado más establecido.

Perfiles de Consumidores por Género

Hombres:

- Ubicación Actual:
 - Dominado por "Adaptado Joven" (88.6% del total de hombres) con alta densidad (278.9/km²).
 - Perfiles maduros ("Adaptado Maduro") también presentes (8.4%, 26.4/km²).
- Boulevard Atlixco:
 - "Adaptado Joven" es mayoritario (97.9%), pero con densidad mucho menor (69.6/km²).
- Perfiles maduros son mínimos (<1%).

Análisis relevante: La ubicación actual tiene una base más diversa de hombres, incluyendo grupos maduros, mientras que Boulevard Atlixco es casi exclusivamente joven pero con menor densidad.

Mujeres:

- Ubicación Actual:
 - Perfil dominante: "Consciente Aspiracional" (46.7%, 446.3/km²).

- "Madura Exitosa" también relevante (43.1%, 411.1/km²).
- Boulevard Atlixco:
 - "Moderna Fashion" es el principal (60.2%, 213.0/km²).
 - "Consciente Aspiracional" tiene menor peso (30.5%, 107.8/km²).

Análisis relevante: La ubicación actual tiene una base femenina más equilibrada entre aspiracionales y maduras exitosas, mientras que Boulevard Atlixco apunta a un perfil más Fashion y joven.

Mixtos:

- Ubicación Actual:
 - "Joven Afortunado" es mayoritario (49.1%, 592.9/km²).
 - "Conformista" también relevante (41.1%, 496.3/km²).
- Boulevard Atlixco:
 - "Joven Afortunado" domina (87.1%, 619.1/km²).
 - "Conformista" tiene menor presencia (11.3%, 80.4/km²).

Análisis relevante: Boulevard Atlixco tiene una concentración muy alta de "Joven Afortunado" (NSE AB-C+, educación superior), lo que sugiere un perfil más premium pero menos diverso.

Nivel Socioeconómico (NSE) y Edad

- Ubicación Actual:
 - Mayor presencia de NSE medio-alto (AB-C+) en mujeres ("Madura Exitosa", "Moderna Fashion") y mixtos ("Joven Afortunado").
 - Grupos de menor NSE ("Modesto", "Pragmática") son casi inexistentes.
- Boulevard Atlixco:
 - Enfocado en NSE medio (C+ - C-) para hombres y mujeres, con menor presencia de AB.
 - Perfiles premium ("Adulto Exitoso") son minoritarios.

Análisis relevante: La ubicación actual tiene un perfil socioeconómico más alto y diverso, mientras que Boulevard Atlixco es más homogéneo (clase media).

Oportunidades y Riesgos

- Boulevard Atlixco:
 - Ventaja: Alto potencial en jóvenes (hombres "Adaptado Joven" y mixtos "Joven Afortunado"). Ideal para productos/servicios orientados a Millennials.
 - Riesgo: Baja densidad en otros segmentos (maduros, NSE alto), lo que limita el mercado.
- Ubicación Actual:
 - Ventaja: Mercado consolidado con diversidad de perfiles (maduros, mujeres profesionales, mixtos).
 - Riesgo: Posible saturación de competencia debido a la alta densidad.

Hallazgos en cuanto al Perfil de Consumidores:

Población Total y Densidad

- Ubicación Actual: 100,540 habitantes en 12.067 km² (Densidad: ~8,330 Hab/km²).
- Boulevard Atlixco: 46,540 habitantes en 12.063 km² (Densidad: ~3,860 Hab/km²).

Análisis relevante: La ubicación actual tiene más del doble de población y una densidad significativamente mayor, lo que sugiere un mercado más concentrado. Boulevard Atlixco ofrece un mercado menos saturado pero con potencial de crecimiento.

Distribución por Generaciones

- Centennials (0-20 años):
 - Ubicación Actual: 24,993 (24.9% del total).

- Boulevard Atlixco: 13,662 (29.4% del total).
- Hallazgo: Boulevard Atlixco tiene una proporción mayor de jóvenes, ideal para productos/servicios orientados a familias o educación.
- Millennials (21-41 años):
 - Ubicación Actual: 29,713 (29.6% del total).
 - Boulevard Atlixco: 16,360 (35.2% del total).
 - Hallazgo: Ambos lugares tienen una base sólida de Millennials, pero Boulevard Atlixco tiene una proporción ligeramente mayor, clave para consumo tecnológico y estilo de vida.
- Generación X (42-56 años):
 - Ubicación Actual: 21,935 (21.8% del total).
 - Boulevard Atlixco: 10,430 (22.4% del total).
 - Hallazgo: Proporciones similares, relevantes para productos de consumo establecido.
- Baby Boomers (57-75 años):
 - Ubicación Actual: 14,956 (14.9% del total).
 - Boulevard Atlixco: 4,070 (8.7% del total).
 - Hallazgo: Menor presencia en Boulevard Atlixco, lo que podría reducir la demanda de servicios para adultos mayores.

Nivel Socioeconómico (AMAI)

- Clases AB y C+ (Mayor poder adquisitivo):
 - Ubicación Actual: 18,774 (AB) + 22,499 (C+) = 41,273 (41% del total).
 - Boulevard Atlixco: 13,264 (AB) + 13,216 (C+) = 26,480 (56.9% del total).
 - Conclusión clave: Boulevard Atlixco tiene una proporción mucho mayor de población con alto poder adquisitivo (AB+C+), lo que la hace más atractiva para negocios premium o de mayor margen.
- Clases D y E (Menor poder adquisitivo):
 - Ubicación Actual: 4,184 (D) + 92 (E) = 4,276 (4.3% del total).

- Boulevard Atlixco: 5,890 (D) + 102 (E) = 5,992 (12.9% del total).
- Nota: Aunque hay más proporción en Boulevard Atlixco, el enfoque en AB/C+ sigue siendo dominante.

Densidad por Nivel Socioeconómico

- AB en Boulevard Atlixco: 304 Hab/km² vs. 300 Hab/km² en Ubicación Actual.
 - Hallazgo: Similar densidad de alto poder adquisitivo, pero con menos competencia en Boulevard Atlixco.

Perfil DISH (Parejas sin hijos)

- Ubicación Actual: 1,413 (1.4% del total).
- Boulevard Atlixco: 1,113 (2.4% del total).

Análisis relevante: Boulevard Atlixco tiene una proporción ligeramente mayor, interesante para productos dirigidos a parejas jóvenes sin hijos.

Algunas recomendaciones::

1. Potencial de Mercado Premium:
 - a. Boulevard Atlixco tiene una proporción significativamente mayor de población AB/C+ (56.9% vs. 41%), ideal para negocios de alto margen (ej. restaurantes gourmet, Retail especializado).
2. Enfoque en Millennials y Centennials:
 - a. La mayor proporción de jóvenes en Boulevard Atlixco sugiere oportunidades en tecnología, moda, educación y entretenimiento.
3. Menor Competencia:
 - a. La densidad poblacional más baja en Boulevard Atlixco implica menos saturación comercial, facilitando la captación de clientes.
4. Riesgo Limitado:
 - a. La menor presencia de Baby Boomers y clases D/E reduce la necesidad de adaptarse a segmentos de bajo poder adquisitivo.

5. Si el objetivo es captar un nicho joven y premium, Boulevard Atlixco es viable, pero con estrategias específicas para ese segmento.
6. Si se busca un mercado más amplio y estable, la ubicación actual es preferible por su diversidad y densidad.
7. Acción clave: Realizar un estudio complementario sobre la competencia en Boulevard Atlixco para evaluar si la menor densidad se compensa con menos competencia.

Análisis relevante: Boulevard Atlixco es una ubicación más favorable para abrir una nueva sucursal, especialmente si el negocio se orienta a segmentos de alto poder adquisitivo y población joven. La ubicación actual, aunque más poblada, tiene una distribución socioeconómica menos atractiva para estrategias premium.

Hallazgos en cuanto a negocios (restaurantes):

Densidad y Presencia de Restaurantes

- Ubicación Actual:
 - Total de restaurantes: 732 (19.35% del total de unidades económicas).
 - Densidad: 60.66 restaurantes/km².
 - Marcas destacadas: Burger King, Domino 's Pizza, KFC, Little Caesars, Subway, y otras marcas locales (98.5% del total).
- Boulevard Atlixco:
 - Total de restaurantes: 372 (21.55% del total de unidades económicas).
 - Densidad: 30.84 restaurantes/km².
 - Marcas destacadas: Little Caesars, Pizza Hut, Wings Army, y otras marcas locales (98.9% del total).

Análisis relevante: La ubicación actual tiene una mayor densidad de restaurantes, lo que indica un mercado más saturado. El Boulevard Atlixco, con menor densidad, podría ofrecer una oportunidad para capturar un mercado menos competido, especialmente si se introduce un concepto diferenciado.

Tipos de Restaurantes y Oportunidades

- Ubicación Actual:
 - Presencia de cadenas internacionales (Burger King, Domino 's Pizza, KFC, Subway).
 - Alta competencia en comida rápida.
- Boulevard Atlixco:
 - Menor presencia de cadenas internacionales (sólo Little Caesars, Pizza Hut, y Wings Army).
 - Mayor proporción de restaurantes locales (368 de 372).

Análisis relevante: Introducir negocio de alimentos y bebidas de especialidad en el Boulevard Atlixco podría aprovechar la menor competencia de marcas establecidas y la preferencia por opciones locales.

Demanda y Perfil de Consumidores

- Ubicación Actual:
 - Mayor cantidad de servicios complementarios (farmacias, tiendas de conveniencia, gimnasios), lo que sugiere un área con alta actividad comercial y consumo frecuente.
- Boulevard Atlixco:
 - Menor cantidad de servicios complementarios, pero con presencia de tiendas de conveniencia (OXXO, Modelorama) y gimnasios.

Análisis relevante: El Boulevard Atlixco podría atraer a residentes locales que buscan opciones cercanas, mientras que la ubicación actual atiende a un público más

diverso y transitorio. Un restaurante con enfoque en calidad y experiencia podría destacar en el Boulevard.

Infraestructura y Accesibilidad

- Boulevard Atlixco:
 - Menor infraestructura gubernamental y recreativa, pero con potencial de crecimiento.
 - Área seleccionada: 12.063 km² (similar a la ubicación actual: 12.067 km²).

Recomendación: Evaluar la accesibilidad y visibilidad del local en el Boulevard, ya que la menor saturación comercial podría facilitar el posicionamiento de la marca.

Análisis general en cuanto a negocios (restaurantes):

Abrir una nueva sucursal en el Boulevard Atlixco es viable, especialmente si se ofrece un concepto diferenciado (ej. comida gourmet, temática única o saludable que aproveche la menor densidad de restaurantes y la preferencia por opciones locales. La ubicación actual, aunque más consolidada, presenta mayor competencia.

Recomendaciones adicionales:

- Realizar un análisis de mercado para identificar preferencias específicas del público en el Boulevard.
- Considerar la proximidad a zonas residenciales o de tránsito para maximizar la visibilidad.
- Evaluar la posibilidad de asociaciones con proveedores locales para reducir costos y fortalecer la integración comunitaria.

Hallazgos en cuanto a las unidades económicas y población flotante:

Densidad y Tamaño de Unidades Económicas

- Ubicación Actual:
 - Total de unidades económicas: 4,980
 - Densidad: 412.70 unidades/km²
 - Promedio de personal por unidad: 3.08
- Boulevard Atlixco:
 - Total de unidades económicas: 1,380
 - Densidad: 114.40 unidades/km²
 - Promedio de personal por unidad: 4.10

Análisis relevante:

- La ubicación actual tiene una densidad 3.6 veces mayor que Boulevard Atlixco, lo que sugiere un mercado más saturado.
- En Boulevard Atlixco, las unidades económicas son menos numerosas pero emplean en promedio más personal (4.10 vs. 3.08), lo que podría indicar negocios más grandes o consolidados.

Distribución de Personal Ocupado

- Ubicación Actual:
 - 89.7% de las unidades tienen entre 0-5 empleados.
 - Solo 0.14% tienen más de 250 empleados.
- Boulevard Atlixco:
 - 88.2% de las unidades tienen entre 0-5 empleados.
 - 0.07% tienen más de 250 empleados.

Análisis relevante:

- Ambas ubicaciones están dominadas por micro y pequeñas empresas (0-5 empleados).
- Boulevard Atlixco tiene una proporción ligeramente menor de unidades grandes (>250 empleados), lo que podría indicar menos competencia de grandes corporativos.

Población Flotante y Empleo

- Ubicación Actual:
 - Población flotante total: 15,318 (1,269/km²).
 - Distribución por género: 52.7% hombres, 47.3% mujeres.
- Boulevard Atlixco:
 - Población flotante total: 5,652 (468/km²).
 - Distribución por género: 60.8% hombres, 39.2% mujeres.

Análisis relevante:

- La ubicación actual tiene una población flotante significativamente mayor, lo que podría traducirse en mayor afluencia de clientes.
- Boulevard Atlixco tiene una proporción más alta de hombres en la población flotante, lo que podría influir en el enfoque de marketing.

Remuneraciones y Costos Laborales

- Ubicación Actual:
 - Salario mensual promedio: \$2,784.
 - Salario en producción/ventas: \$4,055.
 - Sueldo administrativo: \$6,261.
- Boulevard Atlixco:
 - Salario mensual promedio: \$2,869.
 - Salario en producción/ventas: \$3,651.
 - Sueldo administrativo: \$9,568.

Análisis relevante:

- Los salarios promedio son similares, pero Boulevard Atlixco tiene costos más altos en personal administrativo (+53%), lo que podría impactar en gastos operativos.

Ingresos y Gastos

- Ubicación Actual:
 - Ingresos anuales por suministro de bienes/servicios: \$6,466,882 mil.
 - Gastos anuales: \$4,451,628.
- Boulevard Atlixco:
 - Ingresos anuales por suministro de bienes/servicios: \$2,027,944 mil.
 - Gastos anuales: \$1,501,446.

Análisis relevante:

- La ubicación actual genera 3.2 veces más ingresos, pero también tiene gastos proporcionalmente mayores.
- Boulevard Atlixco tiene un mercado más pequeño pero con menor saturación, lo que podría ofrecer oportunidades de crecimiento.

Horas Trabajadas

- Ubicación Actual:
 - Horas anuales (población flotante): 28,787 mil.
- Boulevard Atlixco:
 - Horas anuales (población flotante): 10,860 mil.

Análisis relevante:

- La actividad económica es más intensa en la ubicación actual, pero Boulevard Atlixco podría ofrecer un entorno menos competitivo.

Análisis general en cuanto a las unidades económicas y población flotante:

1. Menor Saturación en Boulevard Atlixco:
 - La densidad de unidades económicas es significativamente menor, lo que reduce la competencia directa.
2. Oportunidad de Crecimiento:

- Aunque el mercado es más pequeño, hay espacio para capturar una cuota en un área menos explotada.

3. Costos Laborales:

- Los salarios administrativos son más altos en Boulevard Atlixco, lo que debe considerarse en la estructura de costos.

4. Población Flotante:

- La ubicación actual tiene mayor afluencia, pero Boulevard Atlixco podría atraer un perfil demográfico específico (mayoría masculina).

5. Rentabilidad:

- La relación ingresos/gastos es similar en ambas ubicaciones, pero Boulevard Atlixco ofrece un entorno menos saturado para expandirse.

Si el objetivo es evitar la saturación y explorar un mercado con potencial de crecimiento, Boulevard Atlixco es una opción viable. Sin embargo, se recomienda un estudio adicional de viabilidad para evaluar el perfil de clientes y la adaptación del modelo de negocio al contexto local.

Hallazgos en cuanto a Ingresos y Gastos en hogares:

Datos Generales

- Área seleccionada (km²):
 - Boulevard Atlixco: 12.063 km²
 - Ubicación actual: 12.067 km² (similar en tamaño).
- Hogares:
 - Boulevard Atlixco: 14,235 hogares.
 - Ubicación actual: 30,178 hogares (más del doble que Boulevard Atlixco).

Ingresos Totales

- Mensual:
 - Boulevard Atlixco: \$1,039.8 millones MXN.
 - Ubicación actual: \$1,829.5 millones MXN (76% superior).
- Por hogar (anual):
 - Boulevard Atlixco: \$876,557 MXN.
 - Ubicación actual: \$607,080 MXN (30% menor).

Análisis relevante: Aunque la ubicación actual tiene mayores ingresos totales, los hogares en Boulevard Atlixco tienen un poder adquisitivo individual más alto (ingreso por hogar mayor).

Gastos Corrientes (Mensual)

- Totales:
 - Boulevard Atlixco: \$538.0 millones MXN.
 - Ubicación actual: \$831.6 millones MXN (55% superior).
- Por hogar:
 - Boulevard Atlixco: \$37,795 MXN.
 - Ubicación actual: \$27,555 MXN (27% menor).

Análisis relevante: Los hogares en Boulevard Atlixco gastan más por familia, lo que sugiere una mayor capacidad de consumo.

Distribución de Gastos por Categoría

- Alimentos y bebidas (dentro del hogar):
 - Boulevard Atlixco: 23.8% del gasto corriente.
 - Ubicación actual: 26.4% del gasto corriente.
- Proteínas de origen animal:
 - Boulevard Atlixco: 8.9% del gasto.
 - Ubicación actual: 9.0% del gasto (similar).
- Transporte y comunicaciones:

- Boulevard Atlixco: 17.2% del gasto.
- Ubicación actual: 16.7% del gasto.

Análisis relevante: Ambos lugares priorizan alimentos básicos y transporte, pero Boulevard Atlixco destina más proporción a educación y esparcimiento (13.0% vs. 11.3% en ubicación actual).

Análisis general en cuanto a Ingresos y Gastos en hogares:

Boulevard Atlixco:

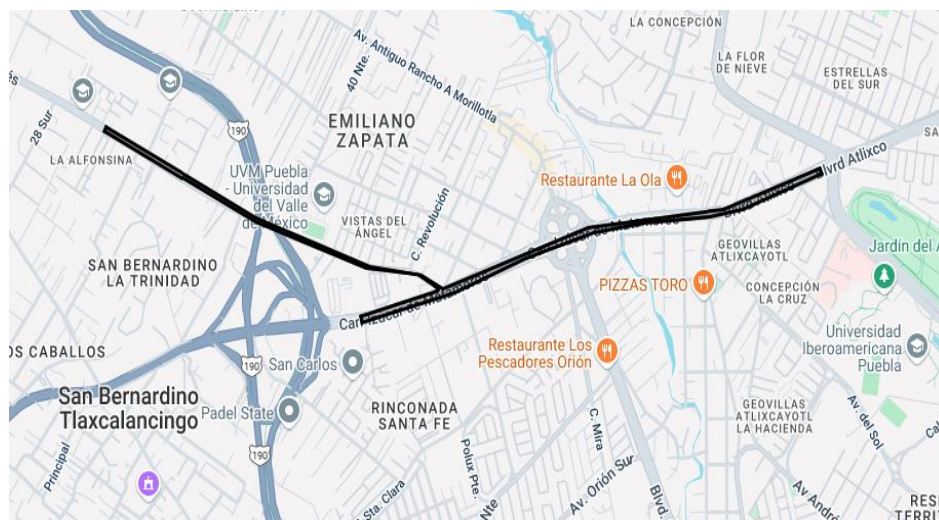
- Ventaja: Hogares con mayor ingreso per cápita y gasto mensual, ideal para negocios de productos premium o servicios especializados.
- Enfoque recomendado: Alimentos de alta calidad (proteínas animales, orgánicos), educación (cursos, talleres) y esparcimiento (cafeterías, gimnasios).
- Ubicación actual:
 - Mayor volumen de hogares, pero con menor gasto individual. Mejor para negocios de consumo masivo y precios accesibles.

4.6.4.1 Recomendación de la zona Boulevard Atlixco

Boulevard Atlixco es una ubicación estratégica para una sucursal dirigida a un segmento de mayor poder adquisitivo, con potencial para productos/servicios de valor agregado. Sin embargo, si el objetivo es mayor volumen de ventas con precios competitivos, la ubicación actual sigue siendo viable

Propuesta de zona conveniente para el Empresa de A&B y donde debería buscar local comercial, para sucursal Boulevard Atlixco:

Figura 33. Mapa de recomendación de zona para buscar local en el Boulevard Atlixco



Nota: Mapa de principales avenidas o calles en las que deberá instalarse en el centro Empresa de A&B. Elaboración propia extraído de Google Maps.

4.7 Paso 4: Análisis del sitio y el entorno (aplicación)

4.7.1 Descripción General del Local Actual

Objetivo: Identificar la ubicación y entorno del local actual para replicar sus ventajas en la nueva sucursal.

- Ubicación exacta:
 - Dirección: Río Conchos 6101, Colonia San Manuel, Heróica Puebla de Zaragoza, Puebla, CP 72570
 - Tipo de zona: Mixta (Residencial y comercial)
 - Puntos de referencia cercanos: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Administración, Derecho, Economía. Educación Física. Avenidas o calles secundarias: Circunvalación, 24 sur, 22 sur y San Claudio
- Accesibilidad:
 - Rutas de transporte público: RUTA 10, RUTA CUAUTINCHÁN, RUTA S3, R RUTA 21, RUTA 45A, RUTA 72 - 14 SUR

- Facilidad para clientes en vehículo: existe valet parking pero no cuenta con estacionamiento propio, el estacionamiento usado es el que se encuentra disponible en las aceras de las calles circundantes.
- Tráfico vehicular: las horas pico son de 7:30 am a 8:30 am, de 2:00 pm a 4 pm y de 7:00 pm a 8:00 pm, es cuando hay mayor tránsito vehicular, con congestión moderada, el resto de los horarios tiene una congestión baja.
- Visibilidad:
 - El local es visible con sentido de oriente a poniente sobre la avenida secundaria Circunvalación, en el sentido de poniente a oriente no tiene visibilidad.
 - Señalización actual: el local cuenta con letras 3d con luz indirecta de la marquesina.
 - El único obstáculo visual que tiene se da por los árboles del camellón que existe en avenida Circunvalación en sentido de oriente a poniente.

4.7.2 Características Físicas del Local

Objetivo: Detallar la estructura y distribución del espacio para replicar funcionalidad.

- Metraje y distribución:
 - Superficie total: 208 m²
 - Área de venta: 174 m²
 - Área de cocina: 28 m²
 - Área de baños: 6 m²
 - Altura de techos: 2.8 m
- Diseño y layout:
 - Open kitchen
 - Barra de estilo urbano
 - Paredes: Pintura urbana

- Iluminación: Arbotante y estilo industrial (instalación eléctrica)
- Paisaje: Plantas en mesas, piso y colgantes.
- Losas: Superior parcialmente techado con estructura de acero, inferior con firme de concreto.
- Fachada: Aparente de ladrillo, letrero luminoso y tejado clásico (naranja)
- Estacionamiento: No cuenta con estacionamiento propio.
- Valet Parking
- Infraestructura básica:
 - Electricidad con capacidad para instalación de equipos a 110 volts y 220 volts, con el proveedor CFE
 - Agua y desagüe, con capacidad para distribución y descarga provista por Agua de Puebla
 - Climatización con ventilación natural al tener espacio abierto sin techar
 - Conexiones tecnológicas, de fibra y cobre provistos por Total Play, Megacable, Telmex, Izzzi y servicios satelitales por Starlink.

4.7.2.1 Condiciones Legales y Normativas

Objetivo: Asegurar que el nuevo local cumpla con las regulaciones.

- Zonificación:
 - Permite licencia de uso de suelo comercial o mixto
 - Restricciones de horario o ruido.
- Licencias y permisos:
 - Licencia de funcionamiento, visto bueno de Protección civil.
 - Permisos sanitarios por Cofepris.
 - Certificado de bomberos.
- Accesibilidad:
 - El espacio cuenta con acceso para personas discapacitadas o movilidad reducida.

4.7.2.2 Factores Logísticos

Objetivo: Garantizar operatividad sin sobresaltos.

- Cadena de suministro:
 - Entrega viable en unidades de carga no mayor a 3.5 tons
- Seguridad:
 - Existen robos a casa habitación y locales comerciales en la zona, de manera ocasional y por fases temporales.
 - Se requiere la instalación de cámaras y alarmas.

4.7.3 Ventajas y desventajas del local actual

Objetivo: Aprender de la experiencia para mejorar en la nueva sucursal.

- Pros:
 - Ambiente urbano
 - Mucha ventilación
 - Costo medio de alquiler
 - No cuenta con postes o árboles que impidan la visibilidad
- Contras:
 - En época de lluvia se pierden espacios de comensales (4 mesas)
 - No está en calle principal o secundaria
- Lecciones aprendidas:
 - Estacionamiento limitado

Tabla 5. Cédula de sitio actual para comparar con posibles locales nuevos

Cédula de sitio			
Característica	Actual	Nuevo	Comentarios

Dirección	Río Conchos 6101, Colonia San Manuel, Heróica Puebla de Zaragoza, Puebla, CP 72570		
Puntos de referencia	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Administración, Derecho, Economía. Educación Física.		
Costo de alquiler	\$20,000		
Tráfico vehicular	Más de 180 coches por hora en horas pico son de 7:30 am a 8:30 am, de 2:00 pm a 4 pm y de 7:00 pm a 8:00 pm.		
Transporte público	5 rutas directas		
Superficie total	208 m ²		
Área de venta	174 m ²		
Área de cocina	28 m ²		
Área de baños	6 m ²		

Altura de techos	2.8 m		
Fachada	14 m		
Open kitchen	TRUE		
Barra urbana	TRUE		
Paredes urbanas	TRUE		
Iluminación Arbotante/industrial	TRUE		
Paisaje	TRUE		
Losa inferior de concreto	TRUE		
Losa superior de lámina	TRUE		
Estacionamiento	FALSE		
Valet Parking	TRUE		
Electricidad 220 volts	TRUE		
Agua potable y drenaje	TRUE		
Ventilación natural	TRUE		

Conexiones tecnológicas	TRUE		
Uso de suelo mixto o comercial	TRUE		
Restricciones de horario/ruido	TRUE		
Licencia de funcionamiento	TRUE		
Permisos sanitarios	TRUE		
Certificado de bomberos	TRUE		
Acceso a personas con movilidad reducida	TRUE		
Cadena de suministro viable	TRUE		

Nota: Este formato o tabla valida si cumple (true) o no cumple (false) los lineamientos de la cédula del sitio. Elaboración propia.

4.8 Observaciones del paso 4: Análisis del Sitio y del Entorno

La expansión de un negocio gastronómico exitoso como Empresa de A&B requiere un análisis exhaustivo del sitio actual y su entorno, con el fin de replicar sus ventajas y corregir sus debilidades en nuevas ubicaciones. Este documento ha evaluado en detalle las características físicas, estratégicas, legales y logísticas del local actual en Río Conchos 6101, Puebla, para establecer un modelo de selección de futuros locales que garantice el éxito de la expansión.

A continuación, se presenta una conclusión integral que justifica por qué Empresa de A&B está preparada para expandirse, basándose en su ubicación actual, infraestructura, normativas, logística y lecciones aprendidas.

Ubicación y Entorno: Factores Clave para la Replicabilidad

Zona Estratégica (Mixta: Residencial y Comercial)

El local actual se encuentra en una zona mixta, beneficiándose de:

- Flujo constante de clientes (estudiantes de la BUAP, residentes locales).
- Accesibilidad gracias a múltiples rutas de transporte público (RUTA 10, RUTA 21, etc.).
- Tráfico moderado, con congestión solo en horas pico, lo que no afecta significativamente la operación.

Lección para la expansión:

- Priorizar zonas con demanda similar (universidades, zonas residenciales con comercio).
- Evitar calles con tráfico excesivo o mala accesibilidad peatonal.

Visibilidad y Señalización

Ventajas actuales:

- Buena visibilidad en un sentido de circulación (oriente a poniente).
- Señalización efectiva (letras 3D con iluminación).

Desafíos:

- Obstrucción visual por árboles en el camellón.
- Falta de visibilidad en sentido contrario (poniente a oriente).

Recomendación para nuevos locales:

- Buscar ubicaciones con visibilidad en ambos sentidos.
- Evitar obstáculos naturales (árboles, postes) que bloqueen la fachada.

Características Físicas: Layout y Diseño Optimizado

Distribución del Espacio (208 m² bien aprovechados)

- Área de venta (174 m²): Amplia capacidad para mesas sin saturación.
- Cocina (28 m²): Diseño open kitchen que mejora la experiencia del cliente.
- Baños (6 m²): Suficientes para la capacidad del local.

Lecciones aprendidas:

- La ventilación natural es un plus, pero en época de lluvias se pierden mesas.
- Techos parcialmente descubiertos pueden ser un problema climático.

Mejoras para nuevos locales:

- Techado completo para evitar pérdida de espacio en lluvias, sin perder la ventilación.
- Cocina visible pero protegida (evitar humo en área de comedor).

Infraestructura y Servicios Básicos

El local actual cuenta con:

- Electricidad (110V/220V) para equipos industriales.
- Agua y drenaje sin problemas.
- Conexiones de internet redundantes (Telmex, Totalplay, Starlink).

Requisitos para expansión:

- Asegurar que los nuevos locales tengan capacidad eléctrica suficiente.
- Verificar presión de agua y drenaje antes de firmar contratos.

Aspectos Legales y Normativos

Uso de Suelo y Permisos

- Zonificación comercial/mixta permitida.
- Licencias vigentes (Protección Civil, COFEPRIS, bomberos).

Recomendación para nuevos locales:

- Verificar zonificación antes de rentar.
- Exigir documentación de permisos anteriores (si el local fue otro restaurante).

Accesibilidad

- Rampa para discapacitados presente.
- Espacio ajustado para movilidad.

Mejora necesaria:

- En nuevos locales, priorizar accesibilidad amplia (puertas más anchas, baños adaptados).

Logística y Seguridad

Cadena de Suministro

- Entrega en vehículos de hasta 3.5 toneladas (sin restricciones mayores).
- Requisito para expansión:
- Confirmar acceso para camiones de reparto en nuevas zonas.
- Seguridad en la Zona
- Robos ocasionales a negocios.
- Solución actual: Cámaras y alarmas.

Acción preventiva en expansión:

- Elegir zonas con menor índice de delincuencia.
- Invertir en sistemas de vigilancia desde el primer día.

Ventajas y Desventajas del Local Actual

Pros a Replicar

- Ambiente urbano (atractivo para jóvenes y familias).
- Ventilación natural (ahorro en climatización).
- Costo de renta medio (no excesivo para el volumen de ventas).

Contras a Corregir

- Pérdida de mesas en lluvias (techo insuficiente).
Falta de estacionamiento propio (dependencia de valet y estacionamiento público).
- Ubicación no en avenida principal (pérdida de clientes espontáneos).

Estrategia de mejora para expansión:

- Buscar locales en calles principales o secundarias con alto flujo peatonal.
- Exigir estacionamiento propio o acuerdo con estacionamientos cercanos.
- Techado completo para todas las áreas de atención al público.

De acuerdo con el análisis realizado del sitio y el entorno se comprueba que hay capacidad de replicabilidad.

- Experiencia en gestión de ubicaciones mixtas.
- Infraestructura escalable (electricidad, agua, internet).

4.8.1 Criterios para selección de nuevos locales

1. Zona con perfil similar (universidades, zonas residenciales-comerciales).

2. Mejor visibilidad y accesibilidad (evitar obstáculos visuales).
3. Techado completo y estacionamiento garantizado.
4. Verificación legal previa (uso de suelo, permisos).

Conclusión: Empresa de A&B tiene un modelo replicable y mejorable, gracias a su análisis detallado de ubicación, infraestructura y operación. Debe expandirse, pero con una estrategia que corrija las debilidades del local actual y priorice ubicaciones con:

- Mayor flujo peatonal.
- Estacionamiento garantizado.
- Techado completo, sin perder ventilación
- Mejor visibilidad.

4.9 Integración de los 4 pasos

La expansión de la Empresa de A&B no es solo una oportunidad, sino una necesidad estratégica respaldada por un análisis exhaustivo de su marca, operaciones, mercado y ubicaciones potenciales. Este documento consolida los hallazgos clave de cuatro pasos de la expansión comercial de David Slim:

- Análisis de marca y estrategia (Paso 1).
- Checklist de estandarización (Paso 2).
- Análisis de mercado (Paso 3).
- Análisis del sitio y entorno (Paso 4).

A continuación, se presentan los detalles que justifican por qué la Empresa de A&B está preparada para expandirse, identificando las mejores ubicaciones y estrategias para minimizar riesgos y maximizar el éxito.

Cuenta con fortalezas estratégicas que validan la expansión. ya que existe una identidad corporativa sólida. Empresa de A&B cuenta con una misión y visión claras, enfocadas en ofrecer experiencias gastronómicas artesanales con ingredientes frescos. Su Balance Scorecard (BSC) integra perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional, asegurando que la expansión sea sostenible y medible. Por lo tanto, la alineación estratégica entre objetivos y métricas garantiza que el crecimiento no comprometa la esencia de la marca.

Existe un conocimiento profundo del cliente, a través del análisis del Buyer Persona revela que:

- 72.8% de los clientes son recurrentes, lo que indica lealtad.
- El perfil dominante son estudiantes y jóvenes profesionales (48.4% viene de universidades).
- 61.1% prefiere consumir entre 12 pm y 5 pm, lo que sugiere enfoque en horarios de comida.

Por lo tanto, la marca puede replicar su éxito en zonas con demografía similar por ejemplo cerca de universidades o áreas residenciales jóvenes.

Análisis Interno y Externo (FODA y PESTEL) nos dice que existen fortalezas como una marca reconocida, calidad estandarizada, equipo capacitado. Por lo tanto, existe la capacidad de Empresa de A&B para gestionar riesgos por ejemplo, diversificación de proveedores y capitalizar tendencias, por ejemplo la tecnología de entregas por apps respalda su escalabilidad.

Estandarización operativa es la base para la replicabilidad, porque existen:

- Procesos documentados
- Recetas estandarizadas (gramos, temperaturas, tiempos).
- Layout optimizado (open kitchen, flujo eficiente en 208 m²).
- Manuales operativos para cocina, servicio y gestión.
- Gestión de Tangibles
- Inventarios y equipos listados (hornos, mobiliario, vajilla).

Sin embargo existe una brecha que hay que atender ya que faltan protocolos detallados para mantenimiento de equipos y limpieza profunda. Sin embargo, los procesos críticos están controlados, pero se recomienda complementar manuales antes de expandirse, adicional, la marca puede replicar su modelo físico en nuevos locales sin improvisaciones.

Lecciones aprendidas del local actual ya que hay ventajas a replicar: Ambiente urbano, ventilación natural, costo de renta accesible. Sin embargo hay desventajas a corregir:

- Techado incompleto (pérdida de mesas en lluvias).
- Falta de estacionamiento propio (dependencia de valet).

Respecto al análisis de mercado y las ubicaciones óptimas para la expansión se elabora la siguiente tabla de ventas y riesgos respecto al perfil demográfico y Socioeconómico.

Tabla 6. Tabla de ventajas y riesgos en las ubicaciones propuestas

Zona	Ventajas	Riesgos
Centro Histórico	Alto tráfico peatonal, turistas.	Alta competencia (1,533 restaurantes).

Boulevard Atlixco	Población con mayor poder adquisitivo (NSE AB-C+) y oferta de restaurantes menor a la actual	Menor densidad poblacional.
-------------------	--	-----------------------------

Nota: elaboración propia.

Del comportamiento del consumidor se asevera lo siguiente:

- Instagram es la red social dominante (79.2% de clientes), clave para marketing digital.
- 72.2% visita Empresa de A&B por "comer algo rico", lo que refuerza la importancia de mantener calidad.

Por lo tanto, las campañas de expansión deben enfocarse en contenido visual (Instagram) y experiencia memorable.

Del análisis de sitio y entorno convertidos en criterios para nuevos locales se concluye lo siguiente:

Requisitos Físicos

- Superficie mínima: 200 m² (similar al local actual).
- Techos completos y ventilación controlada.
- Accesibilidad para discapacitados y flujo peatonal.

Entorno Legal y Logístico

- Zonificación comercial/mixta.
- Licencias sanitarias y de protección civil.
- Acceso para repartidores (camiones de 3.5 toneladas).

Por lo tanto, el modelo actual es replicable, pero se deben negociar cláusulas de estacionamiento y techado en contratos de arrendamiento.

4.9.1 Recomendaciones a la Empresa de A&B

1. Estrategia de Crecimiento por Etapas
 - a. Fase Piloto (Año 1):
 - i. Abrir 2 sucursales (ej: Boulevard Atlixco y Centro).
 - ii. Implementar mejoras identificadas (techado, estacionamiento).
2. Fase de Consolidación (Año 2-3):
 - a. Expandirse a zonas con perfil similar (ej: cerca de universidades, como en Cholula).
 - b. Optimizar costos con proveedores regionales.
3. Mitigación de Riesgos
 - a. Pruebas de concepto: Menús adaptados a preferencias locales.
 - b. Tecnología: Inversión en plataformas de delivery (Rappi, Uber Eats) para compensar baja afluencia en nuevas zonas.
4. Inversión y ROI Esperado
 - a. Costo estimado por nueva sucursal: \$1.5-2 MDP (incluyendo adecuaciones y marketing).
 - b. Retorno esperado: 18-24 meses, basado en el modelo actual (66.8% de clientes gasta \$101-200 por persona).

Finalmente, la Empresa de A&B reúne todas las condiciones para expandirse: estrategia clara, operaciones estandarizadas, mercado objetivo identificado y ubicaciones viables.

De acuerdo con lo anterior, se determina que es posible expandirse en las zonas propuestas por las siguientes razones:

- Demanda insatisfecha: Zonas como Boulevard Atlixco tiene menos competencia directa, sin embargo en el Centro es posible debido al alto flujo de visitantes que concurren, ya sea por turismo local o internacional.
- Ventajas competitivas: Calidad consistente, lealtad del cliente y capacidad de adaptación.
- Riesgos controlados: Lecciones aprendidas del local actual minimizan errores en nuevas sucursales.

Sin embargo se recomienda una acción clave, que es iniciar con locales piloto en Boulevard Atlixco y Centro, monitorear su desempeño y escalar con base en datos.

Conclusión del trabajo

En este trabajo se presenta una metodología sistematizada de cuatro pasos para la elaboración de planes de expansión comercial en PYMES, aplicada al caso de estudio de "Empresa de A&B". La propuesta metodológica integra herramientas cualitativas y cuantitativas podría reducir significativamente la incertidumbre y los riesgos asociados a la expansión, basándose en un diagnóstico interno del modelo de negocio y un análisis externo del mercado.

En consecuencia, se puede afirmar con contundencia que el objetivo general de la presente intervención ha sido cumplido integralmente. La implementación de la metodología sistematizada propuesta no solo se llevó a cabo exitosamente, sino que demostró ser el eje fundamental para la elaboración de un plan de expansión robusto y confiable. La aplicación rigurosa del diagnóstico interno del negocio permitió validar, con evidencia objetiva y no con suposiciones, que el modelo de negocio contaba con las capacidades operativas, estratégicas y organizacionales necesarias para soportar el crecimiento, identificando al mismo tiempo áreas de mejora crítica, asegurando así una base sólida. De manera paralela, el análisis exhaustivo del mercado meta, sustentado en estudios del perfil del consumidor y herramientas de geomarketing, proporcionó una cartografía detallada de las oportunidades y amenazas del nuevo entorno, transformando la incertidumbre en datos accionables. La integración sinérgica de estos dos pilares, la fortaleza interna comprobada y la inteligencia de mercado, culminó en la formulación de una estrategia de expansión profundamente fundamentada.

Este resultado cumple la hipótesis de esta investigación:

“La implementación de una metodología sistematizada que componga un diagnóstico integral del modelo de negocio, evaluando capacidades operativas, estratégicas, organizacionales y de propuesta de valor, con un análisis exhaustivo del mercado meta, a través de estudios de perfil del consumidor y geomarketing, que podría reducir significativamente los riesgos inherentes a la expansión comercial y

aumentará la probabilidad de éxito de una PYME mexicana del sector de alimentos y bebidas, al proporcionar una base objetiva y fundamentada para la toma de decisiones estratégicas.”

Principalmente en que proporciona una base objetiva que permite tomar decisiones fundamentadas en datos y análisis robustos, descartando las intuiciones o suposiciones.

Por lo anterior, se puede afirmar que se valida la preparación de la PYME, así como las necesidades del mercado para incrementar la probabilidad de éxito y minimizar los riesgos de expandirse en nuevas ubicaciones estratégicas de crecimiento, mediante la implementación de la metodología de este trabajo. Por lo siguiente:

1. Se diseña un marco de diagnóstico integral que evalúa la madurez y solidez del modelo de negocio actual de la PYME estudiada, se conoce su capacidad operativa, estratégica, financiera, organizacional y de propuesta de valor, determinando que se encuentra preparada para la expansión comercial, en cuanto a este diagnóstico interno.
1. Se diseña un un marco metodológico para el análisis del mercado meta a través de encuestas aplicadas a los clientes, con lo que se identifica el perfil del cliente objetivo y sus hábitos de consumo, adicionalmente se realiza una investigación de geomarketing en la que se evalúa el entorno competitivo y el potencial de demanda, de la ubicación actual y se fundamentan la estrategia de expansión
2. Es posible Implementar la estrategia metodológica de 4 pasos que permite la toma de decisiones basada en análisis profundo de datos internos y externos del modelo de negocio

Respecto al impacto y relevancia de la investigación, se concluye que esta tesis contribuye tanto al ámbito académico, proponiendo un aplicativo que integra teorías de gestión estratégica, marketing y geomarketing, como al práctico, ofreciendo a las

PYMES una herramienta accesible para tomar decisiones de expansión basadas en evidencia, reduciendo la dependencia de la intuición y fomentando una cultura de planeación estructurada.

En conclusión, la metodología desarrollada demuestra ser viable, replicable y efectiva para minimizar riesgos en procesos de expansión, posicionándose como un referente valioso para la toma de decisiones estratégicas en PYMES en México.

Principales resultados

- Metodología integral: Los cuatro pasos propuestos (Análisis de marca y estrategia, Checklist de estandarización, Análisis de mercado mediante encuestas y geomarketing, y Análisis del sitio y entorno) permiten una evaluación holística de la viabilidad de expansión, combinando aspectos operativos, estratégicos, de mercado y locativos.
- Diagnóstico estratégico sólido: El análisis FODA, PESTEL, Balanced Scorecard y la definición de Buyer Personas evidenciaron que "Empresa de A&B" cuenta con una identidad corporativa clara, procesos estandarizados clave y una base de clientes leales, lo que valida su preparación para escalar.
- Análisis de mercado con enfoque geográfico: El uso de geomarketing (EZ Map) y encuestas permitió identificar zonas potenciales para expansión (como Boulevard Atlixco y el Centro Histórico de Puebla) con base en criterios demográficos, socioeconómicos, competencia y hábitos de consumo. Se destacó la importancia de replicar zonas con características similares a la ubicación actual para minimizar riesgos.
- La estandarización es clave. El checklist de estandarización confirmó que la empresa cuenta con procesos, layout, tangibles y recetas replicables, aunque se identificaron áreas de mejora (como manuales de mantenimiento y capacitación). Esto asegura consistencia en la calidad y experiencia del cliente a través de nuevas ubicaciones.

- Respecto al análisis del sitio y del entorno, la evaluación detallada del sitio actual permitió establecer criterios para seleccionar futuros locales, priorizando visibilidad, accesibilidad, infraestructura adecuada y condiciones legales favorables. Se recomendó corregir debilidades como la falta de estacionamiento y techado incompleto.

Algunas limitaciones y sugerencias encontradas son:

- La investigación se limitó a un caso de estudio, por lo que la metodología requiere adaptación contextual para otras PYMES.
- La dinámica del mercado y la disponibilidad de datos pueden afectar la vigencia de las conclusiones.
- Se sugiere validar la metodología en otros sectores y escalas, así como incorporar análisis de financiamiento e implementación física en futuras investigaciones.

Referencias electrónicas

Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard Business Review, 35(5), 113-124.

Banco de México (Banxico). (2023). *Reporte sobre condiciones de competencia y productividad en PYMES mexicanas 2023*. <https://www.banxico.org.mx>

Banco de México (Banxico). (2023). *Reporte sobre las condiciones de competencia en los mercados de productos en México*. <https://www.banxico.org.mx>

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Benoit, D., & Cliquet, G. (2018). *Geomarketing: Methods and Strategies in Spatial Marketing*. ISTE Ltd.

CONDUSEF. (2023). *Informe anual sobre el cierre de PYMES en México (2020-2022). <https://www.condusef.gob.mx>

Davenport, T. H., Harris, J. G., & Morison, R. (2010). *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results*. Harvard Business Review Press.

David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica (5a edición)*. Prentice Hall.

EGADE Business School. (2022). *Estudio sobre fracaso en procesos de expansión de PYMES en México (2018-2022)*. Tecnológico de Monterrey.

El Universal (5 de junio de 2015). *Lanzan herramienta de geomarketing*. El Universal.

<https://archivo.eluniversal.com.mx/periodismo-datos/2015/geomarketing-en-linea-106-673.html>

Franco, H. (Marzo 2006). Administración de proyectos para asegurar que generen valor al negocio, metodología del PMI (Project Management Institute). La importancia de un "buen campeón" en el logro de un proyecto exitoso. Revista Contaduría Pública Núm. 3. https://ezproxy.upaep.mx:2336/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/project+management/WW/vid/231879265

García Echevarría, S. (2008). La dirección estratégica de la empresa: Metodología y aplicaciones (4ª ed.). Editorial Díaz de Santos.

Granados Miranda, J., Vega Mora, M. J., & Varela Cerdas, K. (2024). Proyecto Final IPEA: Asesoría de Implementación de una estrategia de expansión comercial en la Empresa IPEA. Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Posgrados de la Escuela de Administración.

Grajales Villa, L. V. (2013). Estudio de mercado sobre la viabilidad de expansión de la empresa JCR Imports hacia Ipiales, Nariño. Universidad Católica de Pereira. Repositorio Institucional UCP.

Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229. <https://doi.org/10.1002/jsc.764>

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 33(3), 215-251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>

Huff, D. (1964). Defining and Estimating a Trading Area. *Journal of Marketing*. Sage publications. <https://doi.org/10.2307/1249154>

INEGI. (2023). *Censos Económicos 2023: Estadísticas a propósito de las PYMES en México*. <https://www.inegi.org.mx>

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). (2023). *Impacto económico de las PYMES en México: Proyecciones de empleo y productividad*. <https://imco.org.mx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). *Censos Económicos 2023: Estadísticas a propósito de las PYMES en México*. <https://www.inegi.org.mx>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. Gestión 2000.

Lechuga, E. (2008). PYMES Super Tips. (1a edición). Ediciones Fiscales ISEF

Lago, J. A. (2024). Plan de expansión comercial mediante el desarrollo de un canal de ventas online para una pyme regional, Universidad Nacional de La Plata. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de La Plata.

Merchand, H. (2020, noviembre 27). Marketer / Estrategia Hoy. Reforma

Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Wiley.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Metas 8 y 9*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Pacheco, C. E. (2016). *La información financiera y administrativa: enlace estratégico para la toma de decisiones (1a edición)*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media.

Revella, A. (2015). *Buyer personas: How to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. John Wiley & Sons.

Rios Gonzalez, M. T. (2020). Estudio de viabilidad comercial para la expansión de mercado de la empresa MOCCAF a los Estados Unidos. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Repositorio Institucional USAT

Rodríguez, F. (2018). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Una propuesta metodológica (1a edición)*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Ruiz, A. J. (Junio 2020). Project Manager Professional: el papel del contador de hoy. ¿Por qué llevar la administración de nuestro trabajo como un gestor de proyectos? *Revista Contaduría Pública* Núm., 102.
<https://doctrina.vlex.com.mx/vid/project-manager-professional-papel-844895888>

Secretaría de Economía (SE). (2023). *Diagnóstico de necesidades de las PYMES para la expansión comercial*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/se>

Tapia, C. K. (2018). *Cómo entender finanzas sin ser financiero (1a edición)*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Torres, F. P., Trépage, Y., Gasca, J., (2012). *Abasto de alimentos en economía abierta. Situación en México (1a edición)*. Plaza y Valdez Editores

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision-making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>

Wehrich H. The TOWS matrix - A Tool for Situational Analysis (1982) USA:
Long Range Planning

Anexos

Anexo 1. Encuesta: Preguntas clave e instructivo

P1. Horario de consumo. ¿Cuál es tu horario favorito para venir?
P2. Lugar de origen. ¿Qué hacías antes de venir?
P3. Lugar de origen. ¿Dónde vives? Colonia o barrio.
P4. Fidelización. ¿Ya habías venido antes? En el último mes ¿Cuántas veces?
P5. Frecuencia de la visita ¿Cuántas veces has venido en el último mes?
P6. Valoración de la experiencia. ¿Qué es lo que más te gusta cuando vienes?
P7. Montos de consumo. ¿Cuánto gastas cada visita? (por persona)
P8. Modo de transporte ¿Cómo llegaste?
P9. Procedencia ¿Antes de venir dónde estabas?
P10. Destino ¿Después de venir a dónde vas?
P11. Acompañantes ¿Con quién vienes?
P12. Impulso o destino ¿Cómo decidiste venir Empresa de A&B?
P13. Motivo de la visita ¿Por qué viniste a Empresa de A&B?
P14. Competencia ¿Con quién consideras que compite Empresa de A&B?
P15. Telefonía ¿Pedirías alimentos a domicilio de Empresa de A&B, ya sea por

teléfono, WhatsApp, ubereats, etc.?
P16. Redes sociales ¿Qué redes sociales usas con mayor frecuencia?
P1. ¿Qué edad tienes?
P2. ¿Cuál es tu género?
P3. ¿Cuál es tu ocupación?
P4. ¿Cuál es tu estado civil?

Instructivo

1. Encuestar a solo 1 persona por mesa
2. Tiempo de encuesta no debe superar los 5 minutos
3. El horario de la encuesta debe ser aleatoriamente sin segmentar ningún horario en específico, se deberá hacer un plan específico con horas determinadas.
4. Los días de encuesta deben ser los 7 días de la semana.
5. El momento para realizar la encuesta es cuando se hace sobremesa.
6. Para incentivar la encuesta se podría dar una promoción o un obsequio.
7. Se deberán levantar mínimo 250 encuestas, máximo 300 encuestas en un periodo de 10 días (promedio 25 a 30 diarias)

Anexo 2. Cédula del sitio

Cédula de sitio			
Característica	Actual	Nuevo	Comentarios
Dirección			
Puntos de referencia			
Costo de alquiler			
Tráfico vehicular			
Transporte público			
Superficie total			
Área de venta			
Área de cocina			
Área de baños			
Altura de techos			
Fachada			
Open kitchen			

Barra urbana			
Paredes urbanas			
Iluminación Arbotante/industrial			
Paisaje			
Losa inferior de concreto			
Losa superior de lámina			
Estacionamiento			
Valet Parking			
Electricidad 220 volts			
Agua potable y drenaje			
Ventilación natural			
Conexiones tecnológicas			
Uso de suelo mixto o comercial			
Restricciones de horario/ruido			

Licencia de funcionamiento			
Permisos sanitarios			
Certificado de bomberos			
Acceso a personas con movilidad reducida	TRUE		
Cadena de suministro viable	TRUE		

Nota: Este formato o tabla valida si cumple (true) o no cumple (false) los lineamientos de la cédula del sitio. Elaboración propia.