

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Maestría en Gerencia de Proyectos

FACTIBILIDAD DE LA APERTURA DE UNA FRANQUICIA DE PANADERÍAS
TUTU EN EL CARMEN DE GUADALUPE.

Estudiante:

Cristina Carvajal Zúñiga

Profesora:

Vanessa Zamora González

2016

Contenido

| | |
|---|----|
| Índice de figuras..... | 3 |
| Índice de tablas | 3 |
| Resumen..... | 4 |
| Abstract..... | 4 |
| Introducción..... | 6 |
| Planteamiento del problema..... | 6 |
| Justificación..... | 7 |
| Objetivos | 9 |
| Objetivo General | 9 |
| Objetivos Especificos..... | 9 |
| Revisión Bibliográfica | 10 |
| Marco Metodológico | 13 |
| Enfoque | 13 |
| Tipo de investigación | 13 |
| Población | 14 |
| Muestra..... | 14 |
| Tipo de muestreo | 14 |
| Instrumentos de recolección de datos | 14 |
| Encuesta..... | 14 |
| Análisis de Resultados | 15 |
| Resultados..... | 15 |
| Discusión | 21 |
| Conclusiones..... | 23 |
| Recomendaciones | 24 |
| Bibliografía | 25 |
| Anexos | 27 |
| Acta de Constitución del Proyecto | 28 |
| Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) | 30 |
| Diccionario EDT | 31 |
| Presupuesto..... | 35 |
| Resumen del presupuesto | 37 |
| Análisis de Riesgos..... | 38 |
| Escala de calificación. | 38 |
| Análisis de Riesgos por actividad. | 39 |
| Análisis Costo vs Riesgo. | 41 |
| Matriz de evaluación de calidad..... | 43 |
| Plan de calidad | 48 |
| Respuestas Encuesta..... | 50 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Razones expresadas detrás de la discontinuación de un negocio en Costa Rica..... | 7 |
| Figura 2. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) del proyecto de la panadería Tutu | 15 |
| Figura 3. Cronograma del proyecto..... | 16 |
| Figura 4. Gráfico de la pregunta sobre conocimiento de la franquicia de panaderías Tutu | 18 |
| Figura 5. Gráfico de las principales características establecidas por el cliente. 19 | |
| Figura 6. Gráfico de la pregunta sobre el agrado de las personas de la apertura de una panadería Tutu cerca de sus casas. | 20 |
| Figura 7. Estructura de Desglose de Trabajo..... | 30 |
| Figura 8. Pregunta 1 | 50 |
| Figura 9. Pregunta 2 | 51 |
| Figura 10. Pregunta 3 | 52 |
| Figura 11. Pregunta 4 | 53 |
| Figura 12. Pregunta 5 | 54 |
| Figura 13. Pregunta 6 | 55 |
| Figura 14. Pregunta 7 | 56 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Resumen del presupuesto del proyecto. | 16 |
| Tabla 2. Métricas para la medición de la calidad durante el proyecto..... | 17 |
| Tabla 3. Diccionario EDT | 34 |
| Tabla 4. Detalle de presupuesto | 36 |
| Tabla 5. Resumen del presupuesto | 37 |
| Tabla 6. Escalas de calificación | 38 |
| Tabla 7. Análisis de riesgos por actividad del EDT | 40 |
| Tabla 8. Probabilidad vs Impacto | 41 |
| Tabla 9. Análisis Costo vs Riesgo | 42 |
| Tabla 10. Matriz de evaluación de calidad | 47 |
| Tabla 11. Factores de calidad | 48 |
| Tabla 12. Métricas y línea base de calidad | 49 |

Resumen

Según el último Reporte Nacional del 2014, la escasa rentabilidad es la causa más importante de la discontinuación de nuevos negocios en el país. En la presente investigación se realiza un análisis de factibilidad, el cual se basa en un presupuesto, un cronograma y un análisis de riesgos. Esta investigación es mixta; pues, utiliza tanto datos numéricos de los diferentes análisis como las opiniones recolectadas mediante encuestas.

Tras los estudios realizados se determinó que el proyecto se puede realizar en el tiempo definido y bajo el presupuesto establecido. Además, se determinó que el manejo de riesgos es necesario para evitar desastres. Con este estudio se benefician los inversionistas y el país, debido a que se puede evitar el cierre de una nueva empresa por la escasa rentabilidad. Finalmente, se plantean otros posibles proyectos, como la creación de una base de datos de riesgos y sus soluciones para próximos establecimientos.

Palabras claves: factibilidad, emprendimiento, gestión, riesgos, costos, tiempo

Abstract

Based on the last National Report from 2014, the low profitability is the most important cause of new business discontinuation in our country. This study includes a feasibility analysis that contains a budget analysis, a risk analysis and a chronogram. This research study has a mixed focus because it uses numeric data from the different conducted analysis and opinions collected by polls.

When the research study was concluded, it was determined that the project could be done in the proposed time range and with the estimated budget. In addition, the risk management was considered necessary in order to avoid disasters. Since this research study avoided the closure of a new business, because of low profitability, both the investor and the country were benefited. Finally, other research study such the creation of a risk data base, along with their solutions for next businesses, can be conducted.

Key words: feasibility, venture, management, risks, costs, time

San José, 09 de setiembre de 2016

Facultad de Ciencias Empresariales

ULACIT

Estimados señores:

La estudiante Cristina Carvajal Zúñiga presentó a revisión filológica su Práctica dirigida para optar por el grado académico de Maestría en Gerencia de proyectos, titulada **Factibilidad de la apertura de una franquicia de panaderías Tutu en el Carmen de Guadalupe.**

Revisé y corregí los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, ortografía y puntuación y vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, y doy fe de que la estudiante realizó los cambios respectivos, por tanto desde el punto de vista filológico el trabajo cumple con los requisitos para ser presentado.

Atentamente,



Susana Gutiérrez Valerio

Filóloga

Cédula 1 1083 0639

Carné ACFIL 117

Asociación costarricense de Filólogos

Teléfono: 8435-1090

Introducción

El análisis de la factibilidad de un negocio antes de realizar una inversión es necesario realizar un plan de gestión del proyecto, en donde se incluye según el Project Management Institute (2013) el análisis de la gestión del alcance, del tiempo, de los costos, de la calidad y de riesgos. En el presente proyecto se realiza con base en la metodología del Project Management Institute un análisis de las diferentes gestiones planteadas anteriormente para una franquicia de las panaderías Tutu ubicada en el Carmen de Guadalupe, Costa Rica.

Planteamiento del problema

Panaderías Tutu es una franquicia de panaderías que nació en Costa Rica en el año 1994. Está dedicada a la concesión de despachos y franquicias con producto congelado dentro del mercado nacional. Como parte de la relación de franquicia la panadería Tutu ofrece asistencia técnica, capacitaciones, supervisión, datos, manuales, consejos, entre otros beneficios.

La compra de una franquicia de estas panaderías, según el posible comprador de la franquicia Larsson Jiménez (comunicación personal, 13 de julio, 2016) solamente necesita un establecimiento, el cual es aprobado por un agente de la empresa según el ojo de experto y el dinero. Sin embargo, realizar un análisis de factibilidad es importante pues se va a invertir cierto capital y no se desea perder la inversión.

Debido a la falta de conocimientos en el área de los posibles compradores este proyecto propone una base para que se conozcan, ¿cuáles aspectos técnicos se deben considerar para analizar la factibilidad de la apertura de una franquicia de panaderías Tutu en el Carmen de Guadalupe según la metodología del Project Management Institute?

Justificación

En la actualidad existen muchas personas que desean comenzar sus propios negocios, iniciando un proyecto emprendedor. Según la Arrázola (2005) un emprendedor es “aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que está generando algún tipo de innovación y empleos” (p.1) La actividad emprendedora en nuestro país se estima que un 11 % de la población adulta se considera una persona emprendedora en etapas iniciales que constituye a 300 000 personas entre 18 y 64 años. (Lebendiker, Herrera, Velásquez, 2015, p.1)

Según Lebendiker et al (2015) “la Actividad Emprendedora de Costa Rica ha decrecido un 35 %, aproximadamente desde el 2012 hasta la fecha. Otro aspecto importante a considerar fue la disminución en la cantidad de negocios establecidos pasando de un 4.8% en el año 2012 a un 2.53 %, es decir que casi 46,000 personas han discontinuado su negocio en este periodo.” (p. 9) Se observa en el reporte nacional que la actividad emprendedora presenta conflictos cada vez más grandes provocando un aumento en el cierre de los nuevos negocios.

Las principales razones de la discontinuidad de la actividad emprendedora a nivel mundial en las economías latinoamericanas son los problemas económicos, incluyendo la no rentabilidad del negocio y problemas de financiamiento (Lebendiker et al, 2015, p. 25) Como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** para Costa Rica el problema de mayor impacto en la discontinuación de un negocio es la escasa rentabilidad, aumentando a un 45,92 % en el 2014 comparado con un 37 % en el año 2012. (Lebendiker et al, 2015, p. 26)

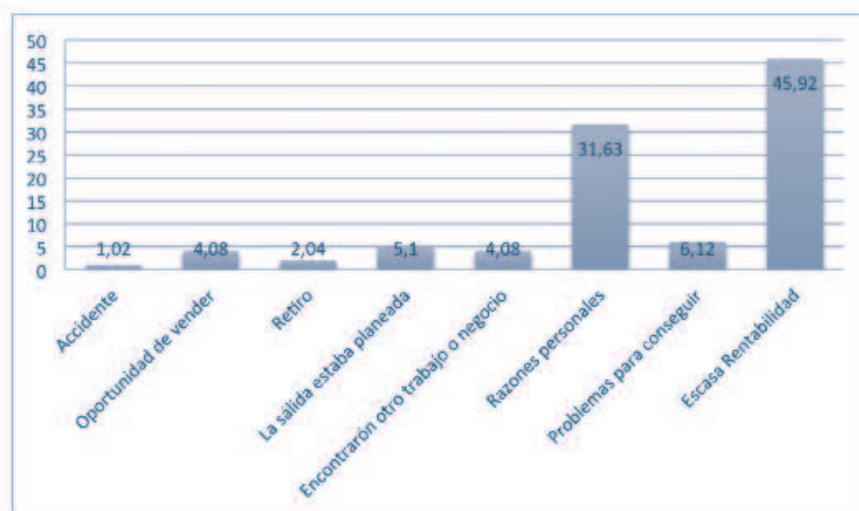


Figura 1. Razones expresadas detrás de la discontinuación de un negocio en Costa Rica
Fuente: Lebendiker. Reporte Nacional 2014, 2015 p. 27

Existen diversos motivos, según Lebediker (2015) por los cuales las personas deciden entrar al mundo de los negocios. Entre ellas se encuentra la necesidad, ya que en muchas ocasiones no existe otra forma de ganarse la vida o por miedo a quedar desempleados. Otra razón común para iniciar una actividad emprendedora es la identificación de una oportunidad, como es el caso de la apertura de una panadería Tutu en el Carmen de Guadalupe. (p.28)

Con este proyecto se beneficiarán tanto estos jóvenes emprendedores como la franquicia de panaderías Tutu. Además, existirá un beneficio a nivel nacional pues con un buen análisis se puede evitar el cierre de una nueva empresa por la escasa rentabilidad, motivo principal de la discontinuidad de un negocio en Costa Rica.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la factibilidad de la apertura de una franquicia de panaderías Tutu en el Carmen de Guadalupe.

Objetivos Específicos

- Definir un acta de constitución del proyecto de apertura.
- Detallar un EDT para la gestión del alcance del proyecto.
- Establecer un cronograma para la gestión del tiempo del proyecto.
- Estimar un presupuesto para realizar el análisis de gestión de costos del proyecto.
- Determinar un plan de gestión de Calidad del proyecto.
- Identificar los riesgos de mayor impacto mediante un plan de gestión de riesgos del proyecto.

Revisión Bibliográfica

En la actualidad, debido a la gran cantidad de personas que desean iniciar un negocio propio se han desarrollado análisis de factibilidad para diferentes empresas. Un ejemplo de ellos es el estudio titulado “Creación de una nueva línea de productos para la empresa Biosfera Spa-bio products”, en el cual se desarrolla un plan de integración basado en el Project Management Institute (PMI). En este estudio Castro T. (2013) plantea que el proceso de planeación de la guía del PMI ayuda a tener una mejor comprensión del alcance y de las necesidades del patrocinador; hecho que hace a este estudio similar a la presente investigación, en la cual se realizará la planeación de un proyecto basado en la guía del PMI incluyendo las áreas de alcance, costos, tiempo, riesgos y calidad.

Un estudio de factibilidad sirve para “recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación.”(s.n, 2011, p.1) Para la apertura de un negocio es necesario realizar un estudio de factibilidad, ya que si no se cuenta con los recursos para el desarrollo del mismo, el proyecto puede fallar. Para la apertura de un local de la franquicia de panaderías Tutu es relevante ubicar esos recursos y asegurarse de que estén disponibles con base en la información proporcionada por los inversionistas.

Otro caso similar es el del estudio de la “Definición de un plan de gestión para la Implementación del sistema informático de matrícula, control de expedientes y comunicación LP-Connected, en la guardería y preescolar Learn & Play antes de finalizar el último semestre del 2014.” En este caso Miranda (2014) plantea que la aplicación de las técnicas de dirección de proyectos dentro de las áreas de gestión del alcance, del tiempo, del riesgo, de los interesados y de las comunicaciones aumenta las probabilidades de éxito de un proyecto. Además de las áreas descritas por Miranda, en esta investigación se incluyen las áreas de gestión de costos y de calidad, ya que se considera necesario determinar si se cuenta con el capital para la creación del local y la verificación de calidad del proyecto para asegurar que todas las actividades sean realizadas completas, a tiempo y con gran calidad.

Asimismo, en el estudio “Aplicación de la metodología de Project Management Institute en el Proyecto de creación y adaptación de sistema de facturación electrónica para la empresa ABC, S.A” se plantea la importancia del juicio de los expertos en el desarrollo de los planes de gestión de un proyecto. Como menciona Corrales (2015) el utilizar expertos puede evitar posibles riesgos y fallas de control o errores por falta de pericia y, además ayuda a mejorar procesos, políticas, entre otros. Para este caso se utilizan los expertos en la apertura de franquicias de panaderías para la identificación y planeación de la respuesta de los posibles riesgos que se podrían presentar durante el desarrollo del proyecto.

Además, Ramírez (2013) en su estudio “Autolavado R&C” plantea la importancia de la gestión de riesgos en el desarrollo de un proyecto; pues como menciona, el análisis de cada etapa y actividad permite identificar riesgos que pueden ayudar a descubrir factores sin considerar anteriormente, y que podrían afectar el desempeño del proyecto. En esta investigación se considera de suma importancia la evaluación del impacto de los riesgos, tanto en tiempo como económicamente, debido a que estos dos factores podrían poner en mayor peligro la finalización exitosa del proyecto.

Un riesgo, según Fiorito (2006) es un término que “se utiliza en general para situaciones que involucran incertidumbre, en el sentido de que el rango de posibles resultados para una determinada acción es en cierta medida significativo”. Estas incertidumbres pueden ser potenciales errores en el desarrollo de un proyecto. Por ello es necesario identificarlas para poder crear un plan de acción, ya sea para evitarlas, mitigarlas, evitarlas o transferirlas.

Chan (2012) en su estudio “Diseñar el sistema de control del plan estratégico de la Universidad EARTH” hace énfasis en la importancia del plan de gestión del alcance; pues con él se pueden determinar los detalles y generar una visión más clara de lo que se espera del proyecto. Para la gestión del alcance en este caso se utilizará la estructura de desglose de trabajo, con la cual se basarán todos los planes, ya que detalla todos los entregables necesarios para prevenir el incumplimiento de alguno de los requerimientos de los inversionistas.

Durante la creación del plan de gestión del alcance se realiza la llamada Estructura de Desglose de trabajo (EDT), la cual según el Project Management Institute (2013) “es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos.” Esta estructura ayuda a organizar y definir el alcance total del proyecto.

De igual manera, Sánchez, Pacheco y Calderón (2015) utilizan el PMBOK en su artículo “Lineamientos de la gestión de la calidad del PMBOK aplicados al teletrabajo” en donde resaltan la importancia de la gestión de calidad de una empresa y la utilización de expertos y de los clientes en el proceso de desarrollo del plan de gestión. En esta investigación se utilizarán expertos, tanto en manejo de proyectos como en la creación de locales, para determinar los factores de medición que debe tener cada entregable para la finalización de un proyecto exitoso.

Continuando con los siguientes planes encontramos que Sánchez (2014) menciona en su estudio Propuesta de Estrategia para el Club de Emprendedores ULACIT” que la determinación del cronograma se realiza a partir de las actividades

y su relación lógica prestando especial atención a los puntos que pueden afectar directamente los objetivos propuestos. En el presente estudio se crea el cronograma con base en los entregables definidos en la estructura de desglose de trabajo y se utilizará para el desarrollo del proyecto y para determinar si es posible realizar el mismo en el tiempo propuesto por el inversionista.

Existen diversas etapas de un proyecto para el estudio de la factibilidad, en el caso de Alarcón y Ramírez (2013) en su investigación titulada “Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de cupcakes en Pereira” realizan el análisis de factibilidad con base en las cuatro etapas de un proyecto de inversión, las cuales son la idea, la pre-inversión, la inversión y la operación. Es importante tomar en cuenta todas las etapas de un proyecto de inversión; sin embargo, para el desarrollo de este estudio no se toma en cuenta la operación de la panadería, ya que se incluye el estudio hasta el día de apertura.

Las panaderías son empresas muy solicitadas por las personas, un ejemplo de ello lo vemos en el estudio realizado por Suárez (2011) titulado “Proyecto de factibilidad para la creación de una panadería en la comunidad de Talahua, provincia de Bolívar, bajo el auspicio de la Fundación Liclicñan” en donde la autora realiza una encuesta en la comunidad, y el 95 % de los encuestados estaban dispuestos a adquirir los productos en el nuevo local y se enfoca en las propiedades de los productos requeridos por los posibles compradores. En la presente investigación, al ser una franquicia se tiene la limitante del tipo de productos que se puedan vender; por ello no se toma en cuenta las propiedades de los productos como materiales de fabricación.

Marco Metodológico

Enfoque

Esta investigación tiene un enfoque mixto. Por un lado se realiza un enfoque cuantitativo pues su meta es la evaluación de la factibilidad de una panadería por medio del análisis de las diferentes gestiones. Tal y como lo indican Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 6) “la meta principal es la construcción y demostración de teorías (que explican y predicen). Se explicará un plan de gestión del proyecto, el cual servirá para realizar el análisis de factibilidad del mismo y predecir si el negocio va a ser viable o no.

Además, un estudio cuantitativo “toma como centro de su proceso de investigación a las mediciones numéricas, utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación” (Cortés e Iglesias, 2004, p.10) Se utilizará el método de encuesta para obtener datos, los cuales se pueden cuantificar y medir; de igual forma se realizarán análisis de datos numéricos obtenidos a través de una entrevista.

Por otro lado, según Ruiz, Borboa y Rodríguez (2013) “los autores Blasco y Pérez (2007:25), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas”. En el caso de esta investigación por medio de una encuesta se estudiará la realidad de los posibles compradores, para conocer su opinión acerca de las características que el cliente considera importantes de una panadería y su aceptación a un nuevo local cerca de sus casas.

Tipo de investigación

Las investigaciones según su propósito pueden clasificarse en: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas. La presente tiene un alcance descriptivo; ya que, como mencionan Hernández et al (2010, 80), estos estudios “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” En este caso específico se busca especificar las características de una panadería y la población cercana al local para evaluar la factibilidad de abrir un nuevo negocio.

Además, las investigaciones cuantitativas “son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.” (Hernández, Fernández y Batista, 2010, p.80). En el presente estudio se analizará de la forma más precisa posible los costos, las ganancias proyectadas y los riesgos, entre otras características de la apertura de un local de la franquicia de panaderías Tutu en el Carmen de Guadalupe.

Población

La población, según Barrantes, la comprenden “todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información” (2002, p.92). En esta investigación la población será conformada por el posible comprador del local, quien será el responsable de la administración y de todo el proceso de apertura del mismo; la responsable de las compras, será la encargada de las cotizaciones y compra, tanto del mobiliario como de los productos por vender; y la población del Carmen de Guadalupe, ubicada en los alrededores del local; es indispensable, pues serán los clientes potenciales del negocio.

Muestra

Ludewig (2005, p. 2) define la muestra como “un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última”. Se tomarán como parte de la muestra 80 habitantes mayores de 15 años, quienes habiten en 1km a la redonda de la ubicación del local donde se desea localizar la franquicia de las panaderías Tutu en el Carmen de Guadalupe.

Tipo de muestreo

Para las encuestas de opinión pública según Ludewig (2005) es muy utilizado el muestreo por cuotas, en el cual se fijan “cuotas” que son una cantidad de individuos con características que cumplen con los requisitos de la investigación. Luego, se eligen los primeros que se encuentren con esas características. Para la presente investigación se elegirá una muestra de x cantidad de personas entre los 15 y los 65 años de edad, habitantes del Carmen de Guadalupe y que habiten en un kilómetro a la redonda de la ubicación del local.

Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos en el presente proyecto se utiliza la técnica de la encuesta.

Encuesta

Ferrado (1993) define una encuesta como una investigación donde se utilizan procedimientos estandarizados de interrogación para obtener mediciones cuantitativas de varias características de la población. En esta investigación se utilizará para conocer la opinión de los posibles clientes de la panadería, las variables que se medirán son frecuencia, facilidad de acceso, calidad, entre otras.

Análisis de Resultados

Resultados

Para analizar la factibilidad de la apertura de una franquicia de panaderías Tutu en el Carmen de Guadalupe, según la metodología del Project Management Institute; se debe tomar en cuenta la creación de un plan de alcance. En este plan se define el alcance del proyecto y ayuda a que no se salga de lo esperado por el cliente. La herramienta más importante para el análisis del alcance es el EDT (Estructura de Desglose de Trabajo), en la cual se presentan todos los entregables como se observa en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

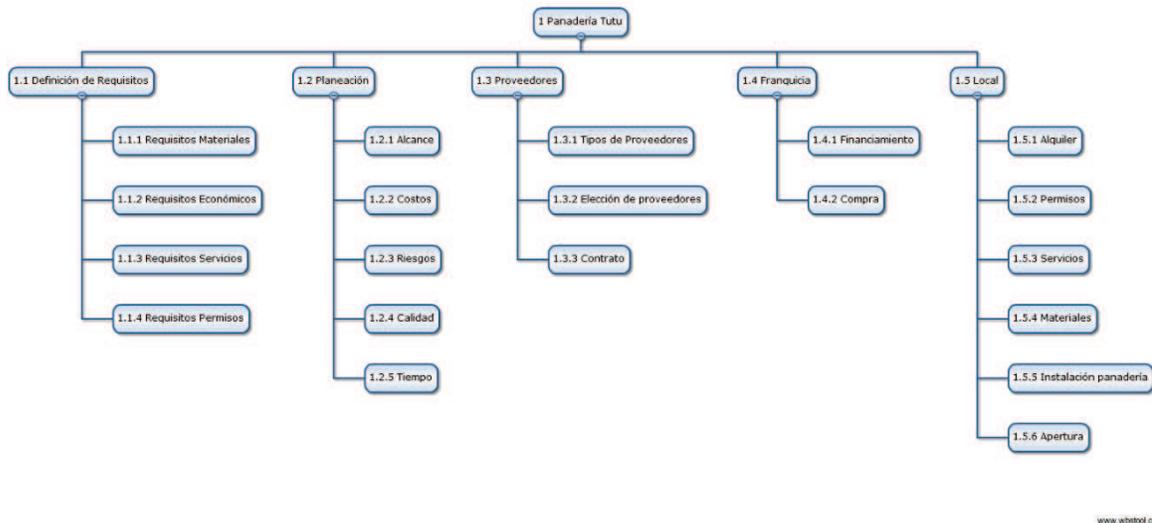


Figura 2. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) del proyecto de la panadería Tutu
Fuente: Elaborada por el autor.

Además, se debe realizar el análisis del plan de gestión del tiempo. Para el cual se crea un cronograma de actividades en el cual se toma en cuenta cada entregable, su duración y su ubicación en el tiempo de desarrollo del proyecto. A continuación se muestra el detalle de la duración de cada actividad previamente definida en el EDT.

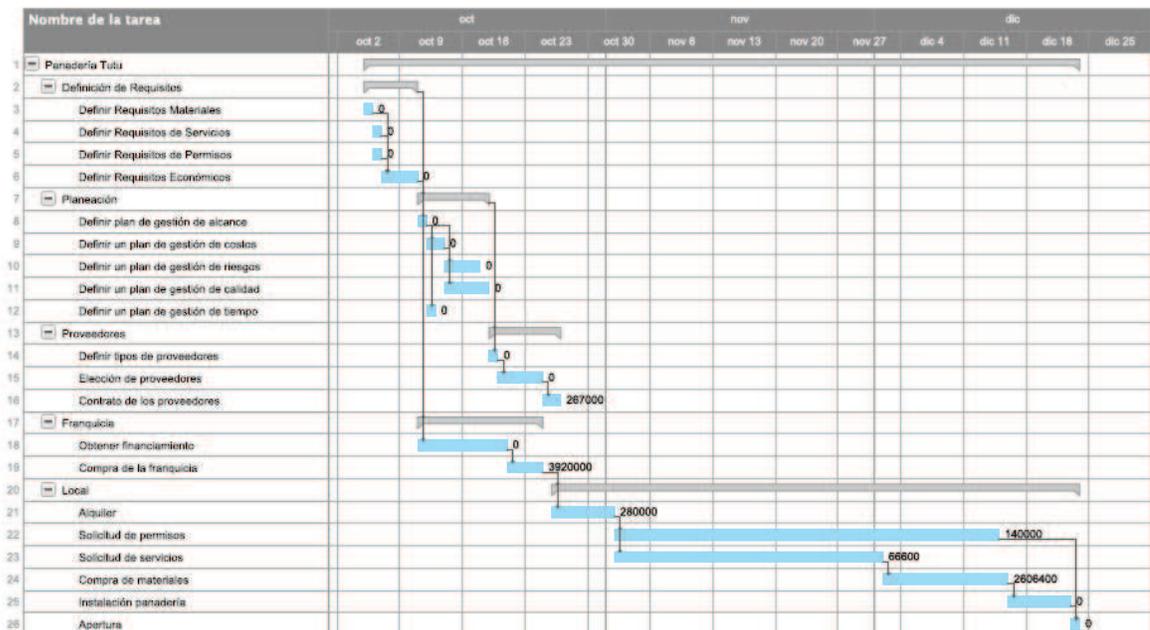


Figura 3. Cronograma del proyecto.
Fuente: Elaborado por el autor.

Otro aspecto muy importante es la gestión de costos, donde se crea un presupuesto para el desarrollo del proyecto. Esta gestión en el caso del proyecto de la panadería Tutu del Carmen de Guadalupe incluye toda la inversión inicial para poder comenzar a operar. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra un resumen del presupuesto estimado del proyecto.

| | |
|-----------------------|-----------------------------|
| Inicio | 05/10/2016 |
| Días Hábiles | 58 |
| Horario | L-V : 8:00 a.m. - 5:00 p.m. |
| Contratos Proveedores | ¢267.000,00 |
| Compra Franquicia | ¢3.920.000,00 |
| Local | ¢3.093.000,00 |
| Subtotal | ¢7.280.000,00 |
| Imprevistos 5% | ¢364.000,00 |
| Total | ¢7.644.000,00 |

Tabla 1. Resumen del presupuesto del proyecto.
Fuente: Elaborado por el autor.

Además, es necesario realizar la gestión de riesgos, con la cual se puede definir el porcentaje de riesgo según los costos del proyecto. Tras el análisis realizado se encontró que el valor monetario total del proyecto es de ₡2.173.463,60; esto significa que si todos los riesgos se presentaran este es el valor que se podría perder. En porcentaje, representa un 29,85 % de riesgo monetario en afrontar el proyecto.

Por último se debe realizar un plan de calidad para establecer la política de calidad del negocio y las métricas para medir la calidad de cada una de las etapas del mismo. Para este proyecto se utilizarán las presentadas en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.:**

| Factor | Métricas | Definición de métrica | Resultado esperado | Frecuencia de medición | Responsable |
|--------------|----------|--------------------------------|--------------------|--|----------------------|
| Puntualidad | IHP | Índice de horario del proyecto | IHP \geq 0.95 | Frecuencia quincenal Reporte el primer y tercer viernes del mes | Gerente del proyecto |
| Costos | ICP | Índice de costos del proyecto | ICP \geq 0.95 | Frecuencia quincenal Reporte el primer y tercer viernes del mes | Gerente del proyecto |
| Eficacia | MSC | ¿Meta semanal cumplida? | SI | Frecuencia Semanal Reporte el viernes de cada semana | Gerente del proyecto |
| Satisfacción | RD | Reclamos y devoluciones | RD = 0 | Frecuencia Semanal Reporte el viernes de cada semana | Gerente del proyecto |

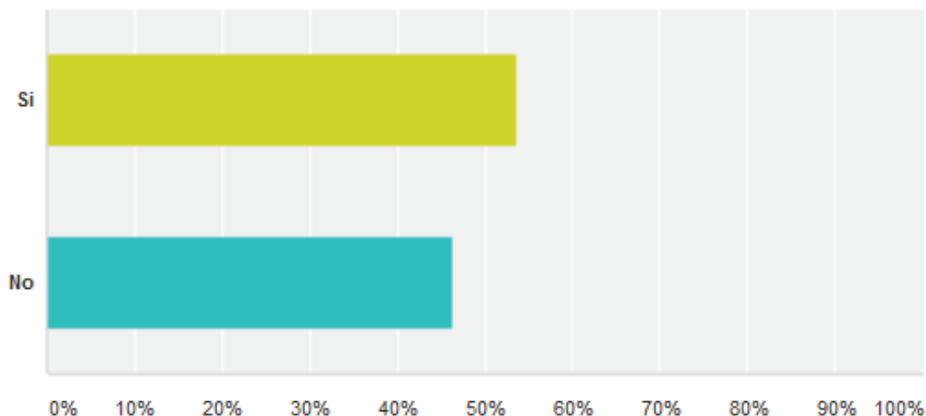
Tabla 2. Métricas para la medición de la calidad durante el proyecto.

Fuente: Elaborado por el autor.

Según las encuestas realizadas a la población, en un círculo de un 1km alrededor de donde se espera ubicar el local de la franquicia de la panadería Tutu en el Carmen de Guadalupe; en esta ciudad únicamente un 53,75 % conocen esta franquicia; ya que, al menos en San José, existen solo tres de estos locales, hecho que convierte este proyecto en algo innovador, pues cada franquicia ofrece productos diferentes.

¿Ha oído usted hablar de la franquicia de panaderías Tutu?

Respondido: 80 Omitido: 0



| Opciones de respuesta | Respuestas |
|-----------------------|------------|
| Si | 53,75% 43 |
| No | 46,25% 37 |
| Total | 80 |

Figura 4. Gráfico de la pregunta sobre conocimiento de la franquicia de panaderías Tutu
Fuente: Elaborada por la autora

De igual manera se identificó la importancia de algunas características de las panaderías, tales como la calidad, variedad, precio, cercanía y atención al cliente. Durante este estudio como se observa en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** todas las características son importantes o muy importantes para la mayoría de los encuestados. Según el orden de importancia ponderado se puede decir que la calidad es la característica más importante para la elección de la panadería. Luego se encuentra la atención al cliente, en donde es muy importante que el cliente se sienta satisfecho y con confianza cuando entra al local. El siguiente aspecto relevante es la variedad; ya que al haber productos de diferentes cualidades existen opciones para todos los gustos, personas y antojos. El precio es la característica menos importante de las descritas; pues a los clientes potenciales no les importa pagar más si recibe productos de calidad con una buena atención.

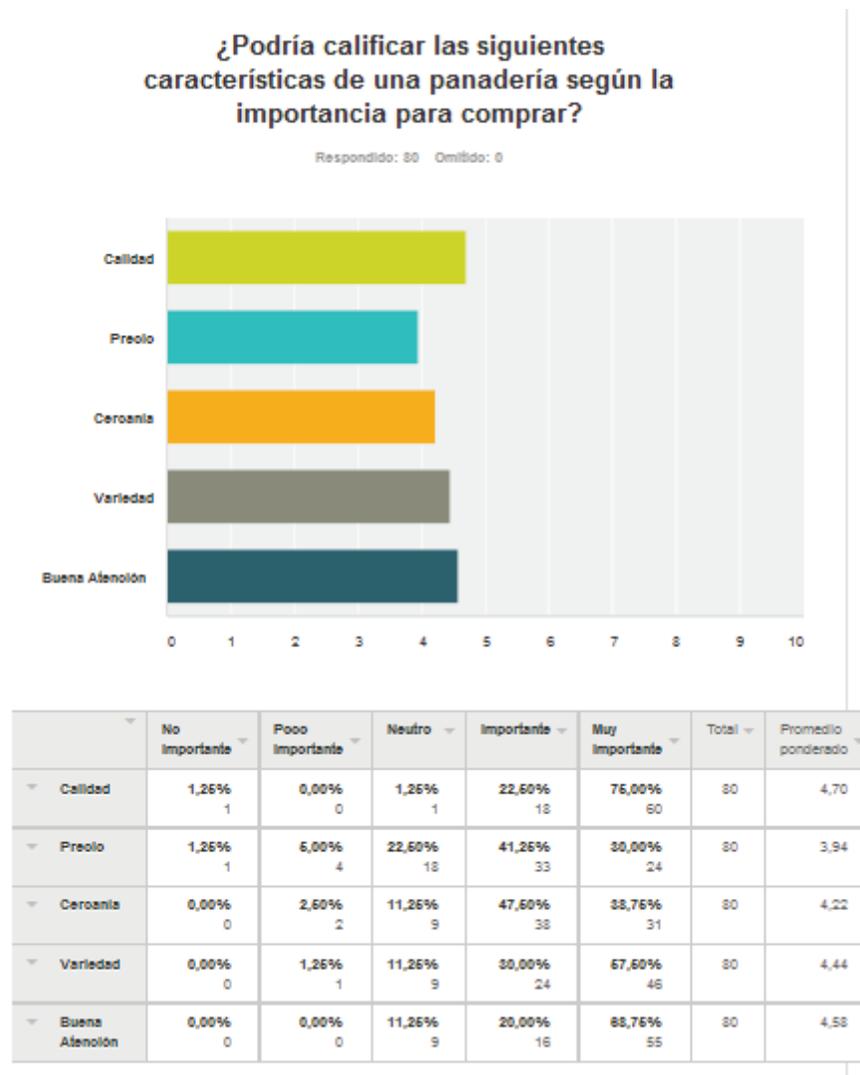
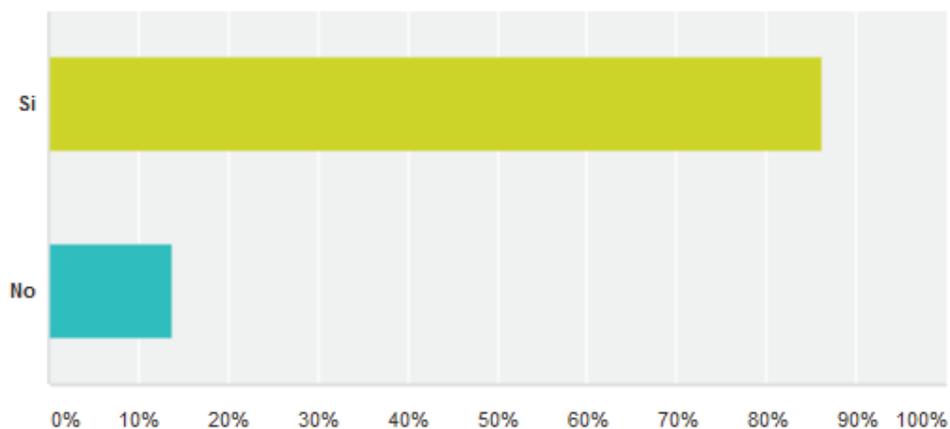


Figura 5. Gráfico de las principales características establecidas por el cliente
Fuente: Elaborada por la autora.

A pesar de que la cercanía fue menos importante entre características como la variedad, la buena atención y la calidad siempre es importante la proximidad del lugar. Y esto se demostró con la pregunta de la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, en donde el 86.25 % de los encuestados opinaron que sería agradable tener un local de la franquicia de la panadería Tutu a menos de 1 km de la casa.

¿Considera usted que sería de su agrado la apertura una a menos de 1 km de su casa?

Respondido: 80 Omitido: 0



| Opciones de respuesta | Respuestas |
|-----------------------|------------|
| Si | 86,25% 69 |
| No | 13,75% 11 |
| Total | 80 |

Figura 6. Gráfico de la pregunta sobre el agrado de las personas de la apertura de una panadería Tutu cerca de sus casas.

Fuente: Elaborada por la autora.

Discusión

De acuerdo con la hipótesis planteada, los aspectos técnicos necesarios para el análisis de la factibilidad de la apertura de una franquicia de la panadería Tutu incluyen planes de gestión del alcance, de tiempo, de costos, de riesgos y de calidad. Además, se realizó una encuesta para conocer la opinión de los posibles clientes acerca de las características que debería tener una panadería.

En el plan de gestión del alcance se pudo observar que todas las actividades planteadas están dentro del alcance del proyecto. Mientras el mismo se mantenga dentro de la estructura de desglose de trabajo (EDT), el proyecto estará acorde con el alcance establecido.

Al realizar el plan de gestión de tiempo se pudo comprobar que es factible realizar el proyecto en el tiempo definido por el cliente con un espacio de tiempo de 5 días hábiles para la realización de ajustes en caso de ser necesario por algún atraso o problema en alguna de las actividades, según la fecha final establecida por el cliente.

En el plan de gestión de costos se realiza la estimación del presupuesto de inversión para la apertura de la franquicia. En este plan se observó que los gastos de materiales, contratos, compra de franquicia y el local están dentro del presupuesto máximo establecido por el cliente de ₡8 000 000; incluso tomando un 5 % del total para imprevistos está dentro del presupuesto base para el desarrollo del proyecto.

La apertura de un nuevo negocio siempre tiene sus riesgos, por ello siempre se debe realizar la gestión de los riesgos. Tras el análisis de los riesgos se observó que si todos los riesgos suceden, el valor monetario de los mismos es de ₡2 173 463,60; es decir, si todos los riesgos se presentaran el costo estimado total del proyecto sería de ₡9 453 463,60 sobrepasando en ₡453 463,60 el límite máximo establecido por el cliente.

La calidad es un aspecto muy importante que debe tener su plan de gestión, pues es con el cual se va a medir cada actividad y con el que se garantiza un trabajo de calidad. En este plan se define la política de calidad de la nueva empresa a crear y, además, se determinan los índices y la forma de evaluación de las actividades para el desarrollo del proyecto. En este caso las variables a revisar son puntualidad, costos, eficacia y satisfacción.

La opinión de los posibles clientes es muy importante para la apertura de un nuevo negocio; ya que ellos son quienes pueden hacer crecer o hacer desaparecer una empresa. Tras la realización de unas encuestas se observó que los vecinos del Carmen de Guadalupe encuentran agradable la idea de tener una panadería cerca

de sus hogares a pesar de que una gran parte de ellos no conocía la existencia de la franquicia de panaderías Tutu.

Además, se confirmó que la calidad, la buena atención, la variedad, la cercanía y el precio, en ese orden, son características muy importantes para la mayoría de los clientes. Por ello se considera que si el negocio cumple con las exigencias del cliente como parte de la política de calidad del negocio, este resultará exitoso

Con base en estos resultados se puede decir que el negocio es rentable, ya que se presenta la disposición de las personas de la comunidad para comprar los productos del local. Además, si se cumple con todos los planes el proyecto se puede desarrollar a tiempo y con la mejor calidad posible. De igual forma, según el estudio de la gestión de costos, la inversión que se debe realizar se encuentra dentro del rango de dinero establecido por los inversionistas. Al realizar el análisis de riesgos, si se presenta un desajuste, en caso de que todos los riesgos se presentaran sobrepasaría incluso el dinero adicional para emergencias de los clientes; sin embargo, si se cumple el plan de gestión de riesgos y sus respuestas al riesgo son acertadas, estos se pueden evitar. El cronograma creado servirá para analizar el avance y los atrasos del proyecto. Este, junto con el EDT y el plan de calidad son propios para la ejecución del proyecto; con los cuales se medirá si se logrará cumplir con las expectativas del cliente. Finalmente, se da la aprobación para realizar la contratación del local de la panadería Tutu, siempre que se cumplan todos los planes.

Conclusiones

El análisis de factibilidad de un nuevo negocio es muy importante, ya que permite tomar una decisión más acertada con base en el estudio de los diferentes planes de gestión. Tras la investigación realizada se logró verificar que el presupuesto estimado estaba dentro de las posibilidades del cliente, según su capital de inversión. Además, con el análisis de la gestión de riesgos se puede observar el mayor riesgo existente en cada actividad, así como su efecto monetario al proyecto, esto puede beneficiar en descubrir factores que no se habían considerado pero que podrían afectar el desarrollo del proyecto. Asimismo, con la creación de los diferentes planes de gestión se asegura que el proyecto se mantenga dentro del alcance establecido, se logre completar a tiempo y con calidad, para ello se debe trabajar bajo los planes creados.

Posteriormente, se analizó la factibilidad de la apertura de la franquicia de panaderías Tutu en el Carmen de Guadalupe. Durante este análisis, se utiliza como plan de análisis para la decisión el cronograma, con el cual se determina si el proyecto es realizable dentro del rango de tiempo establecido por el cliente. De igual manera, se utiliza el plan de gestión de costos para definir si la inversión total por realizar se encuentra dentro del capital máximo disponible para el proyecto. Finalmente, el análisis de la gestión de riesgos permite conocer los mayores riesgos de cada actividad, su impacto en tiempo y dinero para el proyecto y la respuesta ante el mismo para poder evitar, mitigar, aceptar o transferir posibles amenazas. Con base en estos planes se determinó que sí es rentable la apertura de un local de la franquicia de panaderías Tutu en el Carmen de Guadalupe y se cuenta con los planes para el desarrollo del proyecto.

Recomendaciones

Para estudios posteriores se recomienda la realización del estudio financiero una vez iniciada la operación del negocio, con el objetivo de analizar el comportamiento real del negocio y pronosticar su comportamiento en varios años.

Conjuntamente, se recomienda realizar un estudio de mercado más profundo para definir los tipos de productos que se podrían vender en mayor cantidad, con el fin de conocer de antemano al cliente y atraerlo con productos de su agrado.

También se recomienda mantener en estudio la gestión de la calidad, mediante el uso de la política de calidad, ya que esta herramienta les ayudará a cumplir sus estándares de calidad brindando el servicio adecuado a los clientes.

El estudio de riesgos es muy importante, el cual muchas veces como en el caso de esta investigación se hace con base en el criterio de expertos. Sin embargo, también se debería realizar un estudio de los problemas de los diferentes locales de la franquicia para tener una base de datos de riesgos y soluciones para futuros negocios.

Bibliografía

Alarcón, J.; Ramírez, L. (2013) Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de cupcakes en Pereira. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3994/6581186132A321.pdf?sequence=1>

Arrázola, A. (2005) Emprendedurismo. Recuperado de <http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/u15.%20emprendedurismo.pdf>

Barrantes Echeverría, Rodrigo (2002) Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo. (1ª ed.) EUNED. Costa Rica. Recuperado de http://www.gracat.com/academicos/Cd%20Organica/investigacion_camino_conocimiento_barrantes.pdf

Castro, T. (2013) Creación de una nueva línea de productos para la empresa Biosfera Spa-bio products. (Tesis de maestría, Ulacit, Costa Rica) Recuperado de <http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/Publicaciones/044576.pdf>

Chan, M. (2012) Diseñar el sistema de control del plan estratégico de la Universidad EARTH (Tesis de maestría, Ulacit, Costa Rica) Recuperado de <http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/Publicaciones/043993.pdf>

Corrales, S. (2015) Aplicación de la metodología de Project Management Institute en el Proyecto de creación y adaptación de sistema de facturación electrónica para la empresa ABC, S.A (Tesis de maestría, Ulacit, Costa Rica) Recuperado de <http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/Publicaciones/042010.pdf>

Cortés, M. e Iglesias, M. (2004) Generalidades sobre metodología de la investigación. Recuperado de http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf

García Ferrando, M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad

Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5 Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Lebendicker, M., Herrera, R., & Velásquez, G. (2015) Reporte Nacional 2014: la situación del emprendimiento en Costa Rica, una perspectiva local sobre emprendimientos, retos y crecimientos en Costa Rica. San José: Asociación Incubadora Parquetec.

Ludewig, C. (2005) Universo y muestra. Recuperado de <http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf>

Miranda, V. (2014) Definición de un plan de gestión para la Implementación del sistema informático de matrícula, control de expedientes y comunicación LP-Connected, en la guardería y preescolar Learn & Play antes de finalizar el último semestre del 2014 (Tesis de maestría, Ulacit, Costa Rica) Recuperado de <http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/Publicaciones/042915.pdf>

Project Management Institute (2013) Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK). Pensilvania: Project Management Institute.

Ramírez, J. (2013) Autolavado R&C (Tesis de maestría, Ulacit, Costa Rica) Recuperado de <http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/Publicaciones/044741.pdf>

Ruiz, M.; Borboa, M.; Rodríguez, J. (2013) El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf>

s.n. (2011) Estudio de factibilidad. Recuperado de <http://proyectos.aragua.gob.ve/descargas/ESTUDIOFACTIBILIDADECON%C3%93MICA.pdf>

Sánchez, R.; Pacheco, D.; Calderón, G. (2015). Lineamientos de la gestión de la calidad del PMBOK aplicados al teletrabajo, *Udistrital* 3(2). Recuperado de <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/tia/article/view/7644/11357>

Sánchez, S. (2014) Propuesta de Estrategia para el Club de Emprendedores ULACIT (Tesis de maestría, Ulacit, Costa Rica) Recuperado de <http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/Publicaciones/042953.pdf>

Suarez, J. (2011) Proyecto de factibilidad para la creación de una panadería en la comunidad de Talahua, provincia de Bolivar, bajo el auspicio de la Fundación Liclicñan. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5033/1/UPS-QT02400.pdf>

Anexos

Acta de Constitución del Proyecto

Nombre del proyecto

Panadería Tutu en el Carmen de Guadalupe.

Objetivo principal del proyecto

Crear un local de una franquicia de panaderías Tutu en el Carmen de Guadalupe.

Objetivos específicos del proyecto

- Determinar los requisitos para la apertura de una franquicia de panaderías Tutu.
- Diseñar un plan de gestión de la creación de un local de panaderías Tutu.
- Implementar la creación del local de la franquicia de panaderías Tutu en el Carmen de Guadalupe.

Justificación del proyecto

En la actualidad existen muchas personas que desean comenzar sus propios negocios, iniciando un proyecto emprendedor. Panaderías Tutu es una franquicia de panaderías que nació en Costa Rica en el año 1994, está dedicada a la concesión de despachos y franquicias con producto congelado dentro del mercado nacional. Como parte de la relación de franquicia, la panadería Tutu ofrece asistencia técnica, capacitaciones, supervisión, datos, manuales, consejos, entre otros beneficios.

Factores críticos de éxito

- Debe tener todos los servicios necesarios para brindar un excelente servicio al cliente.
- Debe contar con todos los permisos necesarios para funcionar.
- Debe ser un lugar céntrico y de fácil acceso para los clientes.
- El plan de gestión de la creación debe estar listo a más tardar el 30 de Noviembre.
- El producto final debe ser entregado antes del 30 de Diciembre del 2016.

Exclusiones del proyecto

- No se considera la realización de pruebas a largo plazo de la factibilidad del proyecto.
- El estudio financiero ya fue realizado, por lo que no se realizará en este proyecto.
- No se considera la elección de productos por vender, únicamente los contratos necesarios con proveedores.
- No se considera la elección del personal, pues ya se cuenta con el personal necesario para el proyecto.

Asunciones del proyecto

- Se cuenta con un presupuesto máximo de ₡8 000 000 de colones, con la posibilidad de aumentarlo en ₡1 000 000 para arreglos y compras inesperadas.

Administrador del proyecto

Cristina Carvajal Zúñiga

Tiempo estimado del proyecto

Tres meses. El proyecto debe iniciar en octubre del 2016

Costo del proyecto

Se estima un costo de ₡8 000 000 de colones

Patrocinador del proyecto

Larsson Jiménez Moreno

Alcance

Este proyecto inicia la determinación de los requisitos para la apertura de una franquicia de las Panaderías Tutu. En ella se deben tomar en cuenta los aspectos materiales, permisos de operación, entre otros.

Posteriormente se completarán los planes de gestión del alcance, tiempo, costos, calidad y riesgos para la implementación del proyecto. Estos deben tomar en cuenta que se debe contar con todos los permisos y servicios necesarios para tener la capacidad de dar un excelente servicio al cliente. Además, no se tomará en cuenta la elección de productos y personal de la panadería, únicamente los contratos con los proveedores elegidos por el patrocinador del proyecto.

Tras la realización del plan de gestión se cuenta con un mes para desarrollar la creación del local de la franquicia de panaderías Tutu en el Carmen de Guadalupe, el cual debe estar ubicado en un lugar céntrico y de fácil acceso para los clientes. La entrega final será el local listo para operar el primer mes.

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

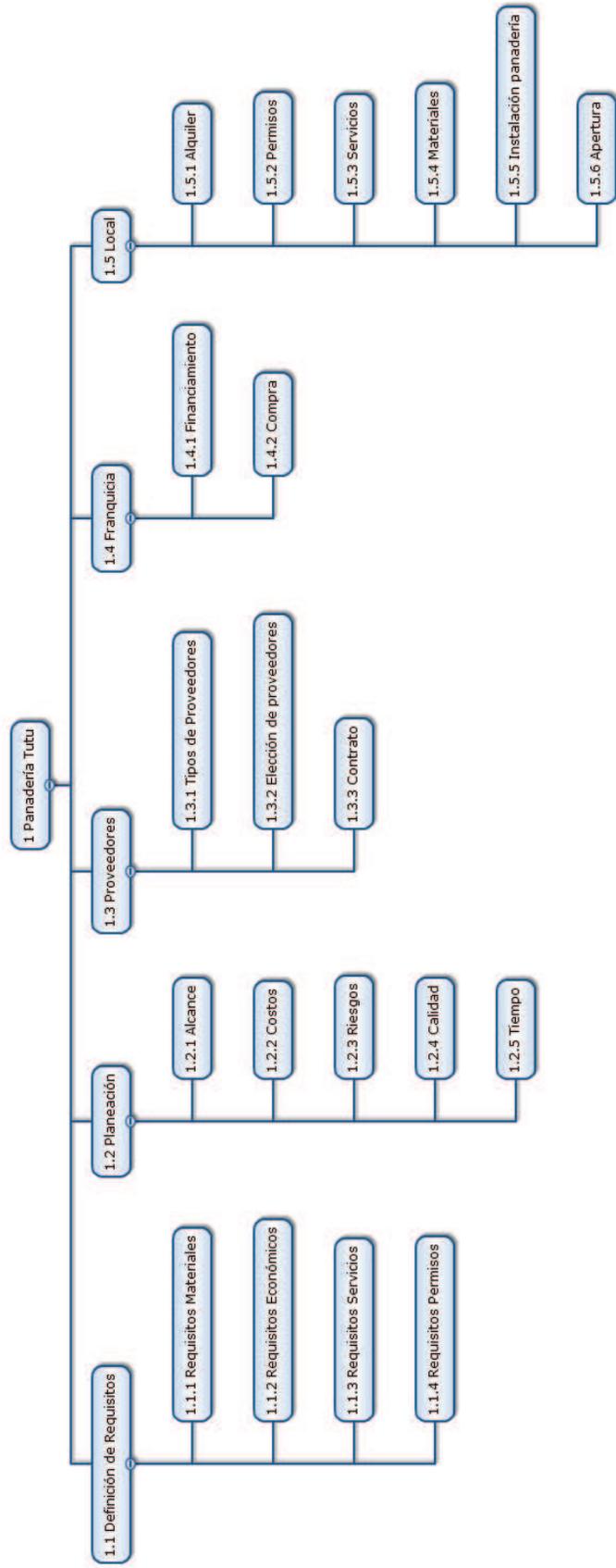


Figura 7. Estructura de Desglose de Trabajo
Fuente: Elaborada por la autora

Diccionario EDT

| Código | Nombre | Descripción | Duración estimada (días) | Costo Estimado (colones) | Criterios de calidad |
|--------|---------------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--|
| T010 | Definición de Requisitos | | 5 | ∅0,00 | |
| T011 | Definir Requisitos Materiales | Documento con la descripción de los requisitos materiales que se necesitan para el local. | 1 | ∅0,00 | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y debe contar con los requisitos materiales bien definidos. |
| T012 | Definir Requisitos de Servicios | Documento con la descripción de los requisitos de servicios que se necesitan para el local. | 1 | ∅0,00 | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y debe contar con los requisitos de servicios bien definidos. |
| T013 | Definir Requisitos de Permisos | Documento con la descripción de los requisitos de permisos que se necesitan para el local. | 1 | ∅0,00 | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y debe contar con los requisitos de permisos bien definidos. |
| T014 | Definir Requisitos Económicos | Documento con la descripción de los requisitos económicos que se necesitan para el local. | 2 | ∅0,00 | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y debe contar con los requisitos económicos bien definidos. |

| T020 | Planeación | 9 | ∅0,00 | ∅0,00 |
|------|---------------------------------------|---|-------|---|
| T021 | Definir plan de gestión de alcance | Documento con el plan de gestión del alcance 1 | ∅0,00 | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y con un plan bien estructurado. |
| T022 | Definir un plan de gestión de costos | Documento con el plan de gestión de costos 2 | ∅0,00 | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y con un plan bien estructurado. |
| T023 | Definir un plan de gestión de riesgos | Documento con el plan de gestión de riesgos 2 | ∅0,00 | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y con un plan bien estructurado. |
| T024 | Definir un plan de gestión de calidad | Documento con el plan de gestión de calidad 3 | ∅0,00 | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y con un plan bien estructurado. |
| T025 | Definir un plan de gestión de tiempo | Documento con el plan de gestión de tiempo 1 | ∅0,00 | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y con un plan bien estructurado. |

| | | | | | | |
|------|------------------------------|---|----|---|---------------|---|
| T030 | Proveedores | | | 6 | ∅267.000,00 | |
| T031 | Definir tipos de proveedores | Documento con los diferentes tipos de proveedores necesarios | 1 | | ∅0,00 | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y debe incluir todos los proveedores necesarios para operar la panadería. |
| T032 | Elección de proveedores | Documento con la elección de cada proveedor para cada tipo de producto necesario. | 3 | | ∅0,00 | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y debe incluir los proveedores elegidos para operar la panadería. |
| T033 | Contrato de los proveedores | Contrato firmado con cada proveedor. | 2 | | ∅267.000,00 | Los contratos deben ser ordenados, claros, con todos los requisitos y condiciones acordadas por el cliente. |
| T040 | Franquicia | | 10 | | ∅3.920.000,00 | |
| T041 | Obtener financiamiento | Financiamiento aprobado y dinero depositado | 8 | | ∅0,00 | El total de financiamiento solicitado debe estar depositado en la cuenta bancaria establecida por el cliente. |
| T042 | Compra de la franquicia | Contrato de compra de franquicia firmado. | 2 | | ∅3.920.000,00 | El contrato debe ser claro, entendible, y con todos los requisitos y condiciones bien definidos. |
| T050 | Local | | 69 | | ∅3.093.000,00 | |
| T051 | Alquiler | Contrato del alquiler firmado | 5 | | ∅280.000,00 | Documento debe ser claro, entendible y con los requisitos de que el local debe contar con servicios de luz y agua, debe estar ubicado en un lugar céntrico y su costo debe estar dentro del rango establecido por el cliente. |
| T052 | Solicitud de permisos | Permisos aprobados | 31 | | ∅140.000,00 | Todos los permisos deben estar en orden y listos para comenzar a operar. |

| | | | | | |
|------|------------------------|--------------------------|----|---------------|--|
| T053 | Solicitud de servicios | Servicios instalados | 22 | Ø66.600,00 | Todos los servicios deben estar instalados y listos para ser utilizados. |
| T054 | Compra de materiales | Materiales comprados | 5 | Ø2.606.400,00 | Todos los materiales deben ser comprados y sus respectivas garantías ordenadas y entregadas al cliente |
| T055 | Instalación panadería | Panadería Lista | 5 | Ø0,00 | Panadería con todos los materiales, servicios y permisos ya ordenados para comenzar a operar. |
| T056 | Apertura | Día de apertura completo | 1 | Ø0,00 | Panadería abierta con la promoción del primer día hecha. |

Tabla 3. Diccionario EDT

Fuente: Elaborada por la autora

Presupuesto

| CVE | Nombre de la tarea | Duración | Inicio | Finalizar | Costo | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|------|---------------------------------------|----------|----------|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|
| T010 | Definición de Requisitos | 4d | 05/10/16 | 10/10/16 | Ø0 | Ø0 | Ø0 | Ø0 | Ø0 |
| T011 | Definir Requisitos Materiales | 1d | 05/10/16 | 05/10/16 | Ø0 | Ø0 | | | Ø0 |
| T012 | Definir Requisitos de Servicios | 1d | 06/10/16 | 06/10/16 | Ø0 | Ø0 | | | Ø0 |
| T013 | Definir Requisitos de Permisos | 1d | 06/10/16 | 06/10/16 | Ø0 | Ø0 | | | Ø0 |
| T014 | Definir Requisitos Económicos | 2d | 07/10/16 | 10/10/16 | Ø0 | Ø0 | | | Ø0 |
| T020 | Planeación | 6d | 11/10/16 | 18/10/16 | Ø0 | Ø0 | Ø0 | Ø0 | Ø0 |
| T021 | Definir plan de gestión de alcance | 1d | 11/10/16 | 11/10/16 | Ø0 | Ø0 | | | Ø0 |
| T022 | Definir un plan de gestión de costos | 2d | 12/10/16 | 13/10/16 | Ø0 | Ø0 | | | Ø0 |
| T023 | Definir un plan de gestión de riesgos | 2d | 14/10/16 | 17/10/16 | Ø0 | Ø0 | | | Ø0 |
| T024 | Definir un plan de gestión de calidad | 3d | 14/10/16 | 18/10/16 | Ø0 | Ø0 | | | Ø0 |
| T025 | Definir un plan de gestión de tiempo | 1d | 12/10/16 | 12/10/16 | Ø0 | Ø0 | | | Ø0 |
| T030 | Proveedores | 6d | 19/10/16 | 26/10/16 | Ø267.000 | Ø267.000 | Ø0 | Ø0 | Ø267.000 |
| T031 | Definir tipos de proveedores | 1d | 19/10/16 | 19/10/16 | Ø0 | Ø0 | | | Ø0 |
| T032 | Elección de proveedores | 3d | 20/10/16 | 24/10/16 | Ø0 | Ø0 | | | Ø0 |
| T033 | Contrato de los proveedores | 2d | 25/10/16 | 26/10/16 | Ø267.000 | Ø267.000 | | | Ø267.000 |
| T040 | Franquicia | 10d | 11/10/16 | 24/10/16 | Ø3.920.000 | Ø3.920.000 | Ø0 | Ø0 | Ø3.920.000 |
| T041 | Obtener financiamiento | 8d | 11/10/16 | 20/10/16 | Ø0 | Ø0 | | | Ø0 |
| T042 | Compra de la franquicia | 2d | 21/10/16 | 24/10/16 | Ø3.920.000 | Ø3.920.000 | | | Ø3.920.000 |
| T050 | Local | 43d | 26/10/16 | 23/12/16 | Ø3.093.000 | Ø0 | Ø346.600 | Ø2.746.400 | Ø3.093.000 |
| T051 | Alquiler | 5d | 26/10/16 | 01/11/16 | Ø280.000 | | Ø280.000 | | Ø280.000 |
| T052 | Solicitud de permisos | 31d | 02/11/16 | 14/12/16 | Ø140.000 | | | Ø140.000 | Ø140.000 |
| T053 | Solicitud de servicios | 22d | 02/11/16 | 01/12/16 | Ø66.600 | | Ø66.600 | | Ø66.600 |

| | | | | | | | | | |
|------|-----------------------|------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| T054 | Compra de materiales | 10d | 02/12/16 | 15/12/16 | 02.606.400 | | | 02.606.400 | 02.606.400 |
| T055 | Instalación panadería | 5d | 16/12/16 | 22/12/16 | 0 | | | 0 | 0 |
| T056 | Apertura | 1d | 23/12/16 | 23/12/16 | 0 | | | 0 | 0 |
| | Total | 58d | 05/10/16 | 23/12/16 | 07.280.000 | 04.187.000 | 0346.600 | 02.746.400 | 07.280.000 |

Tabla 4. Detalle de presupuesto

Fuente: Elaborada por la autora .

Resumen del presupuesto

| | |
|-----------------------|-----------------------------|
| Inicio | 05/10/2016 |
| Días Hábiles | 58 |
| Horario | L-V : 8:00 a.m. - 5:00 p.m. |
| Contratos Proveedores | Ø267.000,00 |
| Compra Franquicia | Ø3.920.000,00 |
| Local | Ø3.093.000,00 |
| Subtotal | Ø7.280.000,00 |
| Imprevistos 5 % | Ø364.000,00 |
| Total | Ø7.644.000,00 |

Tabla 5. Resumen del presupuesto

Fuente: Elaborada por la autora

Análisis de Riesgos

Escalas de calificación.

| | |
|--|---|
| El proyecto no se puede realizar | 4 |
| El proyecto se atrasará mucho o aumentará mucho el presupuesto | 3 |
| El proyecto tendrá un leve atraso o aumentará un poco el presupuesto | 2 |
| El proyecto no se va a ver afectado en tiempo ni presupuesto | 1 |

| | |
|---------------|---|
| Muy probable | 3 |
| Probable | 2 |
| Poco probable | 1 |

| | |
|-------|--------|
| Bajo | 1 a 3 |
| Medio | 4 a 7 |
| Alto | 8 a 12 |

Tabla 6. Escalas de calificación
Fuente: Elaborada por la autora .

Análisis de Riesgos por actividad.

| Código | Nombre | Riesgo | Impacto | Probabilidad | Nivel de Riesgo | Calificación |
|--------|---------------------------------------|--|---------|--------------|-----------------|--------------|
| T011 | Definir Requisitos Materiales | No tomar en cuenta materiales necesarios. | 2 | 2 | 4 | Medio |
| T012 | Definir Requisitos de Servicios | No tomar en cuenta Servicios indispensables. | 2 | 2 | 4 | Medio |
| T013 | Definir Requisitos de Permisos | No tomar en cuenta Permisos indispensables. | 2 | 2 | 4 | Medio |
| T014 | Definir Requisitos Económicos | No tomar en cuenta Requisitos económicos necesarios. | 2 | 2 | 4 | Medio |
| T021 | Definir plan de gestión de alcance | El alcance no sea bien definido. | 2 | 1 | 2 | Bajo |
| T022 | Definir un plan de gestión de costos | El presupuesto impreciso | 2 | 2 | 4 | Medio |
| T023 | Definir un plan de gestión de riesgos | Riesgos graves no tomados en cuenta durante el planeamiento. | 2 | 1 | 2 | Bajo |
| T024 | Definir un plan de gestión de calidad | No utilizar las métricas correctas para medir la calidad. | 1 | 1 | 1 | Bajo |
| T025 | Definir un plan de gestión de tiempo | Cronograma no se encuentre con el rango de tiempo establecido para el desarrollo del proyecto. | 2 | 1 | 2 | Bajo |
| T031 | Definir tipos de proveedores | No tomar en cuenta algún tipo de proveedor importante. | 3 | 2 | 6 | Medio |

| | | | | | | |
|------|-----------------------------|--|---|---|---|-------|
| T032 | Elección de proveedores | Elegir un proveedor que no cumpla con lo establecido. | 2 | 2 | 4 | Medio |
| T033 | Contrato de los proveedores | Los proveedores no brinden los servicios requeridos. | 1 | 2 | 2 | Bajo |
| T041 | Obtener financiamiento | El financiamiento sea rechazado. | 4 | 1 | 4 | Medio |
| T042 | Compra de la franquicia | Firmar un contrato con servicios diferentes a los acordados con anterioridad. | 2 | 1 | 2 | Bajo |
| T051 | Alquiler | No tener capacidad de pago. | 3 | 1 | 3 | Bajo |
| T052 | Solicitud de permisos | Permisos denegados. | 3 | 2 | 6 | Medio |
| T053 | Solicitud de servicios | Servicios no instalados a tiempo. | 3 | 2 | 6 | Medio |
| T054 | Compra de materiales | Falta de dinero para la compra de materiales. | 3 | 2 | 6 | Medio |
| T055 | Instalación panadería | Falta de materiales, permisos y servicios para la instalación de la panadería. | 3 | 2 | 6 | Medio |
| T056 | Apertura | La panadería no esté lista para la apertura. | 2 | 3 | 6 | Medio |

Tabla 7. Análisis de riesgos por actividad del EDT

Fuente: Elaborada por la autora

Análisis Costo vs Riesgo.

| | | | | |
|--------------|---|---|---|----|
| Impacto | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Probabilidad | 2 | 4 | 6 | 8 |
| | 3 | 6 | 9 | 12 |

| | | | | |
|--------------|---------|---------|---------|---------|
| Impacto | 8,33 % | 16,66 % | 24,99 % | 33,32 % |
| Probabilidad | 16,66 % | 33,32 % | 49,98 % | 66,64 % |
| | 49,98 % | 49,98 % | 74,97 % | 99,96 % |

| | | | | |
|--------------|------|------------------------------------|------------------------------|------|
| Impacto | T024 | T021, T023, T025, T042 | T051 | T041 |
| Probabilidad | T033 | T011, T012, T013, T014, T022, T032 | T031, T052, T053, T054, T055 | |
| | | T056 | | |

Tabla 8. Probabilidad vs Impacto
Fuente: Elaborada por la autora

| CVE | Nombre de la tarea | Inicio | Finalizar | Costo | Costo Materialización | Nivel de riesgo |
|------|---------------------------------------|----------|-----------|---------------|-----------------------|-----------------|
| T010 | Definición de Requisitos | 05/10/16 | 10/10/16 | Ø0,00 | | |
| T011 | Definir Requisitos Materiales | 05/10/16 | 05/10/16 | Ø0,00 | Ø0,00 | Medio |
| T012 | Definir Requisitos de Servicios | 06/10/16 | 06/10/16 | Ø0,00 | Ø0,00 | Medio |
| T013 | Definir Requisitos de Permisos | 06/10/16 | 06/10/16 | Ø0,00 | Ø0,00 | Medio |
| T014 | Definir Requisitos Económicos | 07/10/16 | 10/10/16 | Ø0,00 | Ø0,00 | Medio |
| T020 | Planeación | 11/10/16 | 18/10/16 | Ø0,00 | | |
| T021 | Definir plan de gestión de alcance | 11/10/16 | 11/10/16 | Ø0,00 | Ø0,00 | Bajo |
| T022 | Definir un plan de gestión de costos | 12/10/16 | 13/10/16 | Ø0,00 | Ø0,00 | Medio |
| T023 | Definir un plan de gestión de riesgos | 14/10/16 | 17/10/16 | Ø0,00 | Ø0,00 | Bajo |
| T024 | Definir un plan de gestión de calidad | 14/10/16 | 18/10/16 | Ø0,00 | Ø0,00 | Bajo |
| T025 | Definir un plan de gestión de tiempo | 12/10/16 | 12/10/16 | Ø0,00 | Ø0,00 | Bajo |
| T030 | Proveedores | 19/10/16 | 26/10/16 | Ø267.000,00 | | |
| T031 | Definir tipos de proveedores | 19/10/16 | 19/10/16 | Ø0,00 | Ø0,00 | Medio |
| T032 | Elección de proveedores | 20/10/16 | 24/10/16 | Ø0,00 | Ø0,00 | Medio |
| T033 | Contrato de los proveedores | 25/10/16 | 26/10/16 | Ø267.000,00 | Ø44.482,20 | Bajo |
| T040 | Franquicia | 11/10/16 | 24/10/16 | Ø3.920.000,00 | | |
| T041 | Obtener financiamiento | 11/10/16 | 20/10/16 | Ø0,00 | Ø0,00 | Medio |
| T042 | Compra de la franquicia | 21/10/16 | 24/10/16 | Ø3.920.000,00 | Ø653.072,00 | Bajo |
| T050 | Local | 26/10/16 | 23/12/16 | Ø3.093.000,00 | | |
| T051 | Alquiler | 26/10/16 | 01/11/16 | Ø280.000,00 | Ø69.972,00 | Bajo |
| T052 | Solicitud de permisos | 02/11/16 | 14/12/16 | Ø140.000,00 | Ø69.972,00 | Medio |
| T053 | Solicitud de servicios | 02/11/16 | 01/12/16 | Ø66.600,00 | Ø33.286,68 | Medio |
| T054 | Compra de materiales | 02/12/16 | 15/12/16 | Ø2.606.400,00 | Ø1.302.678,72 | Medio |
| T055 | Instalación panadería | 16/12/16 | 22/12/16 | Ø0,00 | Ø0,00 | Medio |
| T056 | Apertura | 23/12/16 | 23/12/16 | Ø0,00 | Ø0,00 | Medio |
| | Total | 05/10/16 | 23/12/16 | Ø7.280.000,00 | Ø2.173.463,60 | |
| | Total | | | | Ø9.453.463,60 | |

Tabla 9. Análisis Costo vs Riesgo
Fuente: Elaborada por la autora

Matriz de evaluación de calidad

| Código | Nombre | Criterios de calidad | Actividades de prevención y control | Frecuencia | Responsable |
|--------|---------------------------------|---|-------------------------------------|--|----------------------|
| T010 | Definición de Requisitos | | | | |
| T011 | Definir Requisitos Materiales | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y debe contar con los requisitos materiales bien definidos. | Revisión y aprobación del documento | Frecuencia al finalizar el análisis de requerimientos. Reporte día después de la finalización del análisis. | Gerente del proyecto |
| T012 | Definir Requisitos de Servicios | El documento debe ser ordenado, entendible por el cliente y debe contar con los requisitos de servicios bien definidos. | Revisión y aprobación del documento | Frecuencia al finalizar el análisis de requerimientos. Reporte día después de la finalización del análisis. | Gerente del proyecto |
| T013 | Definir Requisitos de Permisos | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y debe contar con los requisitos de permisos bien definidos. | Revisión y aprobación del documento | Frecuencia al finalizar el análisis de requerimientos. Reporte día después de la finalización del análisis. | Gerente del proyecto |
| T014 | Definir Requisitos Económicos | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y debe contar con los requisitos económicos bien definidos. | Revisión y aprobación del documento | Frecuencia al finalizar el análisis de requerimientos. Reporte día después de | Gerente del proyecto |

| | | | | | | | |
|------|---------------------------------------|---|-------------------------------------|--|----------------------|-------------------------------|--|
| T020 | Planeación | | | | | la finalización del análisis. | |
| T021 | Definir plan de gestión de alcance | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y con un plan bien estructurado. | Revisión y aprobación del documento | Frecuencia al finalizar la definición del alcance. Reporte día después de la finalización de la definición del alcance. | Gerente del proyecto | | |
| T022 | Definir un plan de gestión de costos | El documento debe ser ordenado, entendible por el cliente y con un plan bien estructurado. | Revisión y aprobación del documento | Frecuencia al finalizar la definición del plan de gestión de costos. Reporte día después de la finalización de la definición del plan de gestión de costos. | Gerente del proyecto | | |
| T023 | Definir un plan de gestión de riesgos | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y con un plan bien estructurado. | Revisión y aprobación del documento | Frecuencia al finalizar la definición del plan de gestión de riesgos. Reporte día después de la finalización de la definición del plan de gestión de riesgos. | Gerente del proyecto | | |
| T024 | Definir un plan de gestión de calidad | El documento debe ser ordenado, entendible por el cliente y con un plan bien estructurado. | Revisión y aprobación del documento | Frecuencia al finalizar la definición del plan de gestión de calidad. Reporte día después de la finalización de la definición del plan de gestión de calidad. | Gerente del proyecto | | |

| | | | | | |
|------|--------------------------------------|--|--|---|----------------------|
| T025 | Definir un plan de gestión de tiempo | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y con un plan bien estructurado. | Revisión y aprobación del documento | Frecuencia al finalizar la definición del plan de gestión de tiempo. Reporte día después de la finalización de la definición del plan de gestión de tiempo. | Gerente del proyecto |
| T030 | Proveedores | | | | |
| T031 | Definir tipos de proveedores | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y debe incluir todos los proveedores necesarios para operar la panadería. | Revisión y aprobación del documento | Frecuencia al finalizar el análisis de los requerimientos de proveedores. Reporte día después de finalizar el análisis. | Gerente del proyecto |
| T032 | Elección de proveedores | El documento debe ser ordenado, entendible para el cliente y debe incluir los proveedores elegidos para operar la panadería. | Revisión y aprobación del documento | Frecuencia al finalizar la elección de proveedores. Reporte el mismo día que se realiza la elección de proveedores. | Gerente del proyecto |
| T033 | Contrato de los proveedores | Los contratos deben ser ordenados, claros, con todos los requisitos y condiciones acordadas por el cliente. | Revisión y firma de los contratos | Frecuencia al finalizar la firma de contrato con cada proveedor. Reporte el mismo día de la firma del contrato. | Cliente |
| T040 | Franquicia | | | | |
| T041 | Obtener financiamiento | El total de financiamiento solicitado debe estar depositado en la cuenta bancaria establecida por el cliente. | Revisión del depósito completo en la cuenta establecida. | Frecuencia cada día. Reporte al día siguiente del depósito del dinero en la cuenta bancaria. | Cliente |

| | | | | | |
|------|-------------------------|---|--|--|----------------------|
| T042 | Compra de la franquicia | El contrato debe ser claro, entendible, y con todos los requisitos y condiciones bien definidos. | Revisión y firma de los contratos. | Frecuencia al finalizar la firma de contrato de la franquicia. Reporte el mismo día de la firma del contrato. | Cliente |
| T050 | Local | | | | |
| T051 | Alquiler | Documento debe ser claro, entendible y con los requisitos de que el local debe contar con servicios de luz y agua, debe estar ubicado en un lugar céntrico y su costo debe estar dentro del rango establecido por el cliente. | Revisión y firma de los contratos | Frecuencia al finalizar la firma de contrato del alquiler Reporte el mismo día de la firma del contrato. | Cliente |
| T052 | Solicitud de permisos | Todos los permisos deben estar en orden y listos para comenzar a operar. | Revisión y aprobación de los permisos | Frecuencia cada día. Reporte el mismo día de aprobación de cada permiso. | Gerente del proyecto |
| T053 | Solicitud de servicios | Todos los servicios deben estar instalados y listos para ser utilizados. | Revisión y aprobación de los servicios | Frecuencia cada día. Reporte el mismo día de la instalación de los servicios. | Gerente del proyecto |
| T054 | Compra de materiales | Todos los materiales deben ser comprados y sus respectivas garantías ordenadas y entregadas al cliente. | Revisión y aprobación del inventario | Frecuencia cada día. Reporte al finalizar todas las compras necesarias. | Gerente del proyecto |
| T055 | Instalación panadería | Panadería con todos los materiales, servicios y permisos ya ordenados para comenzar a operar. | Revisión de todos los requisitos de la panadería y su aprobación | Frecuencia cada día. Reporte al entregar la panadería lista. | Cliente |

| | | | | | |
|------|----------|--|---|---|---------|
| T056 | Apertura | Panadería abierta con la promoción del primer día hecha. | Aprobación de los servicios prestados durante la apertura | Frecuencia cada día. Reporte al día siguiente de la apertura del local. | Cliente |
|------|----------|--|---|---|---------|

Tabla 10. Matriz de evaluación de calidad

Fuente: Elaborada por la autora

Plan de calidad

Política de Calidad

Nuestro compromiso de EXCELENCIA se basa en la construcción de excelentes relaciones con nuestros clientes basándonos en los siguientes principios:

1. Variedad de productos disponibles para el consumo de los clientes.
2. La confianza del cliente en nosotros es primordial.
3. Política de cero errores en nuestra línea de producción y servicio.
4. Satisfacción máxima del cliente.

Factores Relevantes de Calidad

| Factor | Definición del factor | Objetivo de Calidad |
|--------------------------------|---|--|
| Variedad | Compra y creación de gran variedad de productos con los cuales se pueda satisfacer a todos nuestros clientes. | Tener una gran variedad de productos con opciones para cada uno de nuestros clientes. |
| Confianza | La confianza del cliente en que los productos son de gran calidad y con un servicio que genere confianza en el cliente. | Ganar la confianza del cliente mediante la atención y excelencia en nuestro servicio y productos. |
| Política cero errores | Una política basada en la perfección tanto del servicio como de la producción, revisando los procesos para prevenir y corregir errores. | Entregar productos y servicios sin errores evitables. |
| Satisfacción máxima al cliente | Cada cliente es diferente, por ello es necesario un trato adecuado a cada uno de ellos según sus necesidades. | Satisfacer las necesidades tanto generales como específicas de cada cliente mediante un trato personalizado a cada uno de ellos. |

Tabla 11. Factores de calidad
Fuente: Elaborada por la autora

Métricas y línea base de calidad

| Factor | Métrica (s) | Definición de métrica | Resultado esperado | Frecuencia de medición | Responsable |
|--------------|-------------|--------------------------------|--------------------|--|----------------------|
| Puntualidad | IHP | Índice de horario del proyecto | IHP \geq 0.95 | Frecuencia quincenal Reporte el primer y tercer viernes del mes | Gerente del proyecto |
| Costos | ICP | Índice de costos del proyecto | ICP \geq 0.95 | Frecuencia quincenal Reporte el primer y tercer viernes del mes | Gerente del proyecto |
| Eficacia | MSC | ¿Meta semanal cumplida? | SI | Frecuencia Semanal Reporte el viernes de cada semana | Gerente del proyecto |
| Satisfacción | RD | Reclamos y devoluciones | RD = 0 | Frecuencia Semanal Reporte el viernes de cada semana | Gerente del proyecto |

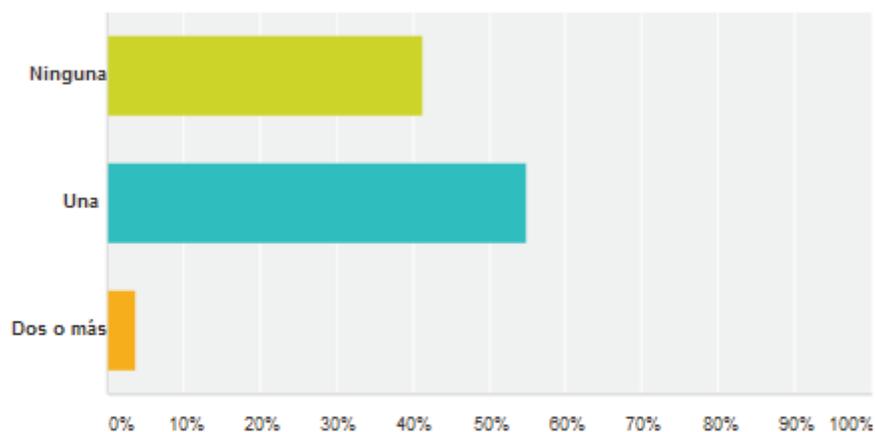
Tabla 12. Métricas y línea base de calidad

Fuente: Elaborada por la autora

Respuestas Encuesta

¿Cuántas veces al día va a la panadería?

Respondido: 80 Omitido: 0

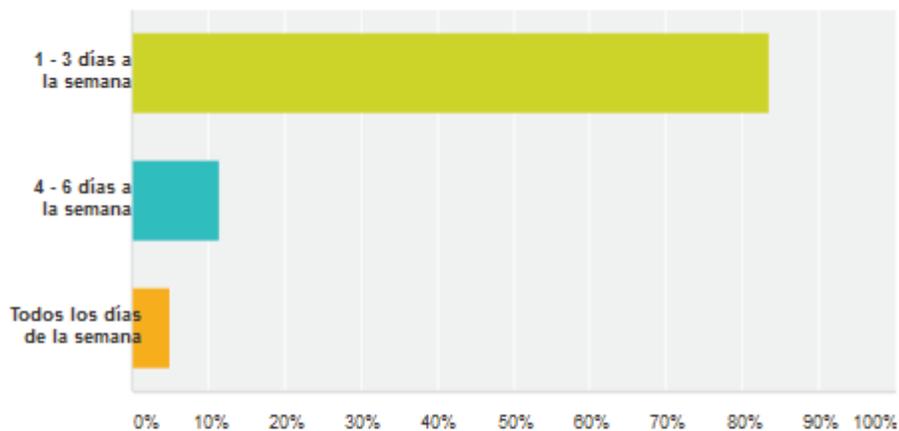


| Opciones de respuesta | Respuestas |
|-----------------------|------------|
| ▼ Ninguna | 41,25% 33 |
| ▼ Una | 55,00% 44 |
| ▼ Dos o más | 3,75% 3 |
| Total | 80 |

Figura 8. Pregunta 1
Fuente: Elaborada por la autora

¿Con qué frecuencia visita la panadería?

Respondido: 79 Omitido: 1

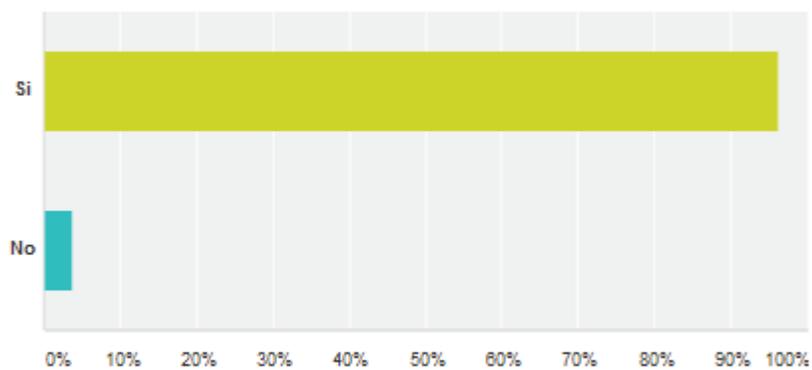


| Opciones de respuesta | Respuestas |
|-----------------------------|------------|
| 1 - 3 días a la semana | 83,54% 66 |
| 4 - 6 días a la semana | 11,39% 9 |
| Todos los días de la semana | 5,06% 4 |
| Total | 79 |

Figura 9. Pregunta 2
Fuente: Elaborada por la autora

¿Le gustaría tener una panadería a menos de 1km de su casa?

Respondido: 80 Omitido: 0

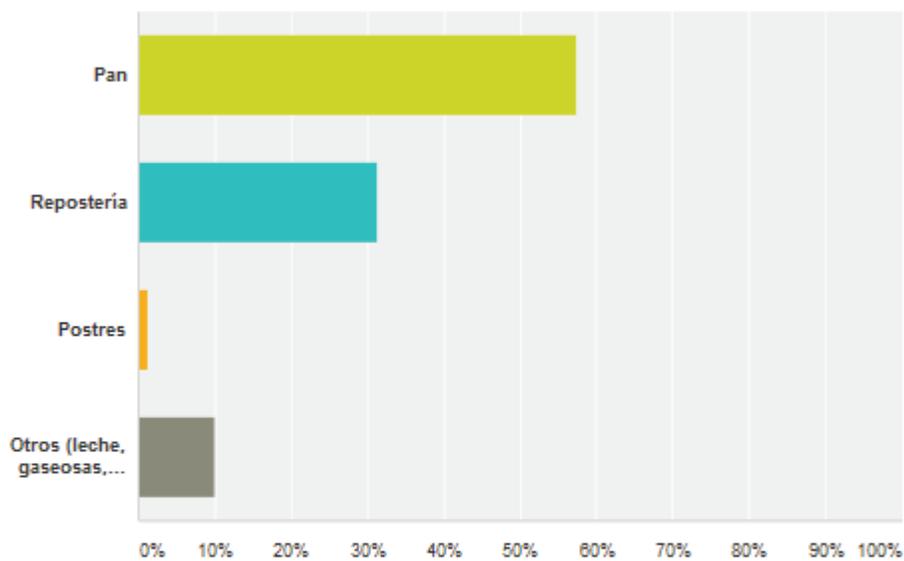


| Opciones de respuesta | Respuestas |
|-----------------------|------------|
| Si | 96,25% 77 |
| No | 3,75% 3 |
| Total | 80 |

Figura 10. Pregunta 3
Fuente: Elaborada por la autora

¿Qué tipo de producto es el que más consume en la panadería?

Respondido: 80 Omitido: 0

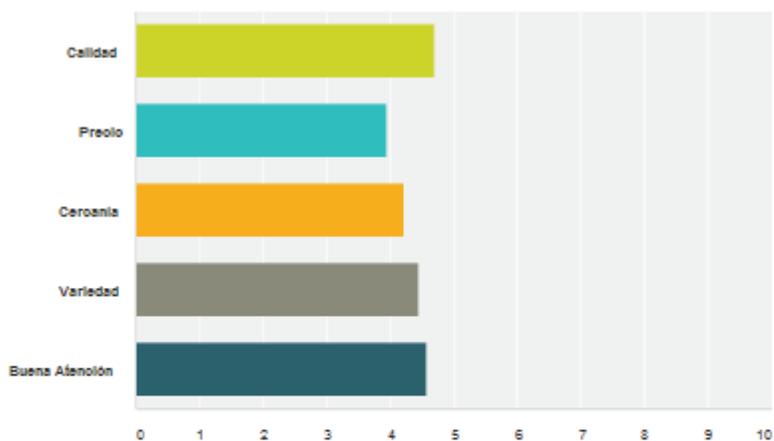


| Opciones de respuesta | Respuestas |
|---|------------|
| ▼ Pan | 57,50% 46 |
| ▼ Repostería | 31,25% 25 |
| ▼ Postres | 1,25% 1 |
| ▼ Otros (leche, gaseosas, jugos, natilla, queso, entre otros) | 10,00% 8 |
| Total | 80 |

Figura 11. Pregunta 4
Fuente: Elaborada por la autora

¿Podría calificar las siguientes características de una panadería según la importancia para comprar?

Respondido: 30 Omitido: 0

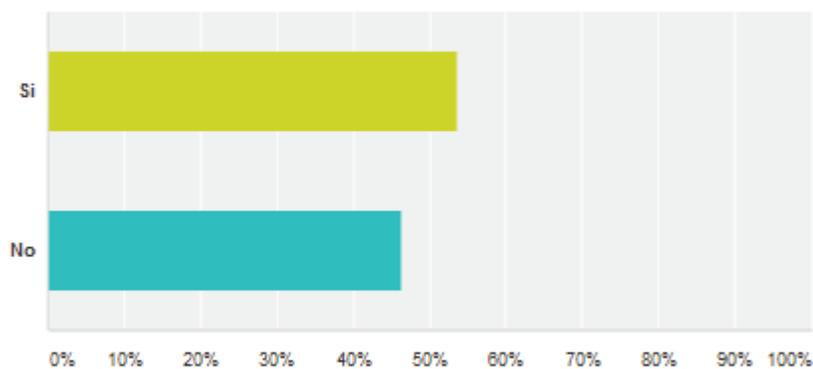


| | No importante | Poco importante | Neutro | Importante | Muy importante | Total | Promedio ponderado |
|----------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|----------------|-------|--------------------|
| Calidad | 1,25% 1 | 0,00% 0 | 1,25% 1 | 22,60% 18 | 75,00% 60 | 30 | 4,70 |
| Precio | 1,25% 1 | 5,00% 4 | 22,60% 18 | 41,25% 33 | 30,00% 24 | 30 | 3,94 |
| Cercanía | 0,00% 0 | 2,60% 2 | 11,25% 9 | 47,60% 38 | 38,75% 31 | 30 | 4,22 |
| Variedad | 0,00% 0 | 1,25% 1 | 11,25% 9 | 30,00% 24 | 67,60% 48 | 30 | 4,44 |
| Buena Atención | 0,00% 0 | 0,00% 0 | 11,25% 9 | 20,00% 16 | 88,75% 55 | 30 | 4,58 |

Figura 12. Pregunta 5
Fuente: Elaborada por la autora

¿Ha oído usted hablar de la franquicia de panaderías Tutu?

Respondido: 80 Omitido: 0

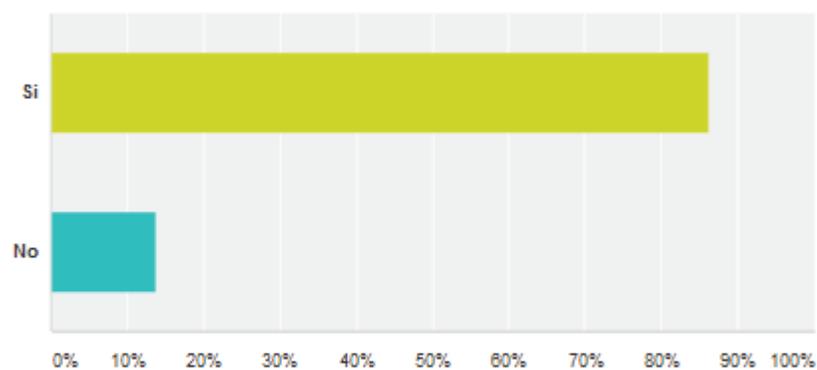


| Opciones de respuesta | Respuestas |
|-----------------------|------------|
| Si | 53,75% 43 |
| No | 46,25% 37 |
| Total | 80 |

Figura 13. Pregunta 6
Fuente: Elaborada por la autora

¿Considera usted que sería de su agrado la apertura una a menos de 1 km de su casa?

Respondido: 80 Omitido: 0



| Opciones de respuesta | Respuestas |
|-----------------------|------------|
| Si | 86,25% 69 |
| No | 13,75% 11 |
| Total | 80 |

Figura 14. Pregunta 7
Fuente: Elaborada por la autora