



INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS FISCALES

PLANTEL TUXTLA GUTIERREZ CHIAPAS

Licenciatura en:

Lic. Negocios con Enfoque en Emprendimiento

Modalidad:

Vespertino

Materia:

Creación de Valor

Docente:

José Raymundo Palacios Torres.

Nombre del trabajo:

Hojaldrera la Bustzana.

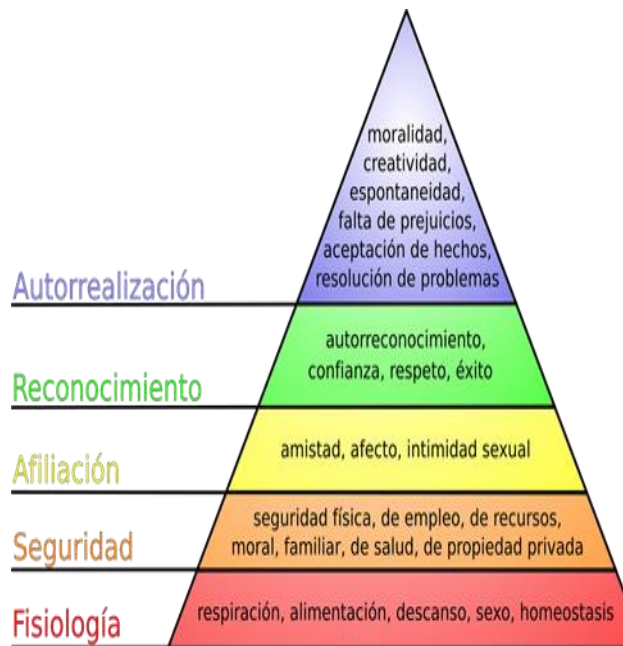
Alumno(a):

Andrea Fernanda Gómez Martínez

TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS
15/NOVIEMBRE/2024



Introducción:



El ser humano tiene diversas necesidades, tal y como lo plantea el psicólogo Abraham Maslow en su modelo “Pirámide de las Necesidades”, donde las necesidades físicas del ser humano se posicionan en el primer eslabón de su pirámide, y es aquí de donde se deriva el modelo de negocio del cual hablaremos más adelante en este presente documento. Una de las necesidades principales del ser humano es la alimentación y como es bien sabido siempre se busca brindarle al paladar

sabores agradables y deliciosos. En esta ciudad, donde el tiempo vuela y la comida rápida ha ganado gran popularidad, especialmente las pizzas, surge este modelo de negocio que se distingue por ofrecer una opción innovadora que no solo satisface la demanda de rapidez, sino que también prioriza la calidad y sabor único para el cliente. A lo largo de este documento, analizaremos el desarrollo de este modelo de negocio cómo esta propuesta redefine el concepto de las pizzas como comida rápida y se posiciona como una alternativa atractiva para el consumidor moderno.

Hojaldrera “La bustzana”

En el presente documento se muestra la primera fase del desarrollo del modelo de negocios de “Hojaldrera la Bustzana”, una panificadora donde se producen y comercializan pizzas de hojaldre de diferentes rellenos, con ingredientes frescos y de alta calidad, donde la frescura y el sabor son los más grandes atributos que resaltan al negocio. Diferenciándose así por el momento por su sabor y recetas que buscan en un futuro una innovación incremental en los productos para combinar ingredientes poco comunes como el Zats y el Nuku en una pizza de hojaldre, así como una línea vegana y baja en calorías.

Esta empresa es de nueva creación en la capital chiapaneca, Tuxtla Gutiérrez, por lo que es una empresa pequeña que pretende expandirse poco a poco hasta llegar a ser una empresa mediana, alcanzar economía de escala, ganar reconocimiento y, a largo plazo, convertirse en una empresa grande en el estado de Chiapas.

En la ciudad de Tuxtla Gutiérrez existen muchas panaderías y pizzerías, tales como La Hojaldre, La Rolería, I Love Chocolate, Momo Pan Artesanal, Dominos Pizza, Little Caesars, Pepes Pizza, entre otras. Si bien estos negocios ofrecen un deleite para el paladar, se enfocan en distintos productos derivados de diversas técnicas, sabores y formas de producción, desde panes, pasteles y pizzas artesanales hasta los industriales. Nuestro objetivo es ofrecer pizzas y algunos panes no comunes que deriven de la masa de hojaldre para hacer un distintivo entre las demás pizzerías y panificadoras.

Con esto se busca ofrecer un producto que, aunque ya existe, no se comercializa aquí en la ciudad. Además, el sabor, la calidad y frescura serán las pautas a seguir para brindar al cliente un producto que no solo satisfaga el hambre, sino también el antojo de consumir algo rico y delicioso para el deleite de su paladar.

“Hojaldrera la Bustzana” surge con la visión de ofrecer algo más que productos de panadería; busca brindar una experiencia única que combine sabor, calidad y creatividad. En una ciudad donde la rapidez y la conveniencia son esenciales, esta panificadora se posiciona como una opción gourmet que no solo satisface el hambre, sino que también deleita los sentidos.

A pesar de ser una empresa emergente, “Hojaldrera la Bustzana” tiene grandes ambiciones. Su objetivo es crecer de manera exponencial, alcanzando una economía de escala y ganando un lugar destacado en el mercado local. Con el tiempo, aspira a convertirse en un referente en el estado de Chiapas, conocido por su compromiso con la excelencia y la innovación.

En un entorno competitivo lleno de panaderías y pastelerías, “Hojaldrera la Bustzana” se distingue por su enfoque en productos únicos derivados de la masa de hojaldre. Esta estrategia no solo responde a las necesidades básicas de alimentación, sino que también satisface el deseo de los consumidores por algo delicioso y diferente.

Con una combinación de pasión, calidad y una profunda comprensión del mercado, “Hojaldrera la Bustzana” está lista para conquistar los paladares de los

chiapanecos y establecer un nuevo estándar en la panadería local ofreciendo las pizzas hojaldradas.

Misión:

Nuestra misión en Hojaldrera la Bustzana es producir y comercializar pizzas y panes de hojaldre de alta calidad, frescos y deliciosos, satisfaciendo las necesidades alimenticias de nuestros clientes en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Nos enfocamos en innovar y distinguirnos en el mercado panadero local, brindando un servicio excepcional y construyendo una relación de confianza con nuestra comunidad.

Visión:

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de productos y pizzas de hojaldre en Chiapas, reconocida por su calidad, sabor, frescura, innovación incremental y compromiso con el cliente. Expandirnos dentro del estado y sus alrededores, alcanzar economías de escala y convertirnos en una empresa grande y respetada, mientras mantenemos nuestro enfoque en la satisfacción del cliente y el deleite de su paladar.

Valores:

- **Innovación:** Estamos comprometidos con la innovación continua en nuestras recetas y procesos para sorprender y deleitar a nuestros clientes.
- **Inclusión:** Nos comprometemos a crear un ambiente inclusivo donde todas las personas, independientemente de su origen, género, orientación sexual, edad o capacidad, se sientan valoradas y respetadas.
- **Servicio al Cliente:** Valoramos y priorizamos la satisfacción de nuestros clientes, brindando un servicio amable, eficiente y personalizado.
- **Pasión por el Sabor:** Nuestra dedicación a la excelencia se refleja en el sabor y la textura de cada pieza que horneamos.
- **Respeto:** Tratamos a nuestros clientes, empleados y proveedores con el máximo respeto y consideración, valorando sus contribuciones y necesidades.

- **Colaboración:** Fomentamos un ambiente de trabajo colaborativo donde todos los empleados se sienten valorados y motivados para contribuir al éxito de nuestra panificadora.
- **Seguridad Alimentaria:** Nos comprometemos a mantener los más altos estándares de higiene y seguridad en la producción de nuestros alimentos.
- **Compromiso con la Calidad:** No escatimamos en esfuerzos para asegurar que nuestros productos sean siempre frescos y de la mejor calidad.

Objetivos Estratégicos:

1. Establecer una presencia sólida en el mercado panadero de Tuxtla Gutiérrez, llegando así a tener no solo una sucursal sino a 5 años mínimo contar con 3 sucursales más.
2. Diversificar nuestra oferta de productos de hojaldre, pasando a ofrecer pizzas de hojaldre con rellenos tradicionales a ofrecer rellenos gourmet, tener una línea vegana y baja en calorías.
3. Aumentar nuestra capacidad de producción y distribución, superando así los 5 kl de producción diarios hasta poder llegar a los 50-100 kl de producción diarios.
4. Desarrollar una marca reconocida y respetada en Chiapas.
5. Mantener un alto nivel de satisfacción del cliente.

Para alcanzar los objetivos propuestos, es esencial desarrollar estrategias que destaquen nuestras fortalezas, aprovechen las oportunidades, mitiguen nuestras debilidades y superen las amenazas. Es fundamental conocer el entorno hostil, teniendo en cuenta que nos encontramos en un océano rojo, donde la competitividad y rivalidad son muy altas. Por ello, se han realizado los siguientes análisis.

Métodos de análisis externos.

Análisis FODA de “Hojaldrera la Bustzana”

Fortalezas

- **Calidad de los productos:** Uso de ingredientes frescos y de alta calidad en la elaboración de pizzas y panes de hojaldre.

- **Innovación:** Propuesta única en el mercado local al ofrecer productos derivados de la masa de hojaldre, lo que diferencia a la empresa de otras panaderías y pastelerías.
- **Visión de crecimiento:** Plan claro de expansión gradual, con el objetivo de alcanzar economía de escala y reconocimiento en el mercado.
- **Experiencia culinaria:** Enfoque en brindar una experiencia gourmet que no solo satisface el hambre, sino que también deleita los sentidos.

Oportunidades

- **Mercado en crecimiento:** La popularidad de la comida rápida, especialmente las pizzas, ofrece una oportunidad para captar una amplia base de clientes.
- **Diferenciación:** La falta de productos similares en el mercado local permite a “Hojaldrera la Bustzana” posicionarse como una opción única y atractiva.
- **Expansión geográfica:** Posibilidad de expandirse más allá de Tuxtla Gutiérrez y establecerse en otras ciudades del estado de Chiapas.
- **Tendencias de consumo:** Aumento en la demanda de productos artesanales y de alta calidad.

Debilidades

- **Empresa nueva:** Al ser una empresa de reciente creación, puede enfrentar desafíos en términos de reconocimiento de marca y lealtad del cliente.
- **Recursos limitados:** Como una pequeña empresa, puede tener limitaciones en cuanto a recursos financieros y humanos para expandirse rápidamente.
- **Dependencia del mercado local:** Inicialmente, la empresa depende del mercado de Tuxtla Gutiérrez, lo que puede limitar su crecimiento si no se expande a otras áreas.

Amenazas

- **Competencia:** Presencia de numerosas panaderías y pastelerías en la ciudad que ofrecen una amplia variedad de productos.
- **Cambios en las preferencias del consumidor:** Las tendencias de consumo pueden cambiar, afectando la demanda de productos de hojaldre.
- **Factores económicos:** Cambios en la economía local o nacional que puedan afectar el poder adquisitivo de los consumidores.

- **Regulaciones:** Posibles cambios en las regulaciones sanitarias y de seguridad alimentaria que puedan impactar la operación del negocio.

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

1. **Aprovechar la calidad de los productos y la innovación** para captar la creciente demanda de comida rápida y artesanal, destacando la frescura y exclusividad de las pizzas y panes de hojaldre.
2. **Expandir geográficamente** utilizando la visión de crecimiento y la experiencia culinaria para establecer nuevas sucursales en otras ciudades de Chiapas, aprovechando la falta de productos similares en esos mercados.

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

1. **Utilizar la calidad y la innovación** para diferenciarse de la competencia local, destacando los ingredientes frescos y la propuesta única de productos de hojaldre.
2. **Implementar un plan de marketing sólido** que resalte la experiencia gourmet y la calidad de los productos para contrarrestar posibles cambios en las preferencias del consumidor.

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

1. **Superar la falta de reconocimiento de marca** mediante campañas de marketing que destaquen la diferenciación y la calidad de los productos, aprovechando la tendencia de consumo hacia productos artesanales.
2. **Buscar alianzas estratégicas** o financiamiento para superar las limitaciones de recursos y poder expandirse más allá del mercado local, aprovechando la oportunidad de expansión geográfica.

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

Fortalecer la lealtad del cliente a través de programas de fidelización y promociones especiales, mitigando el impacto de la competencia y los cambios en las preferencias del consumidor ofreciendo un servicio excepcional y atención al cliente y desarrollar un compromiso con la comunidad y el medio ambiente

1. **Diversificar la oferta de productos** para reducir la dependencia del mercado local y adaptarse a posibles cambios económicos y regulatorios.

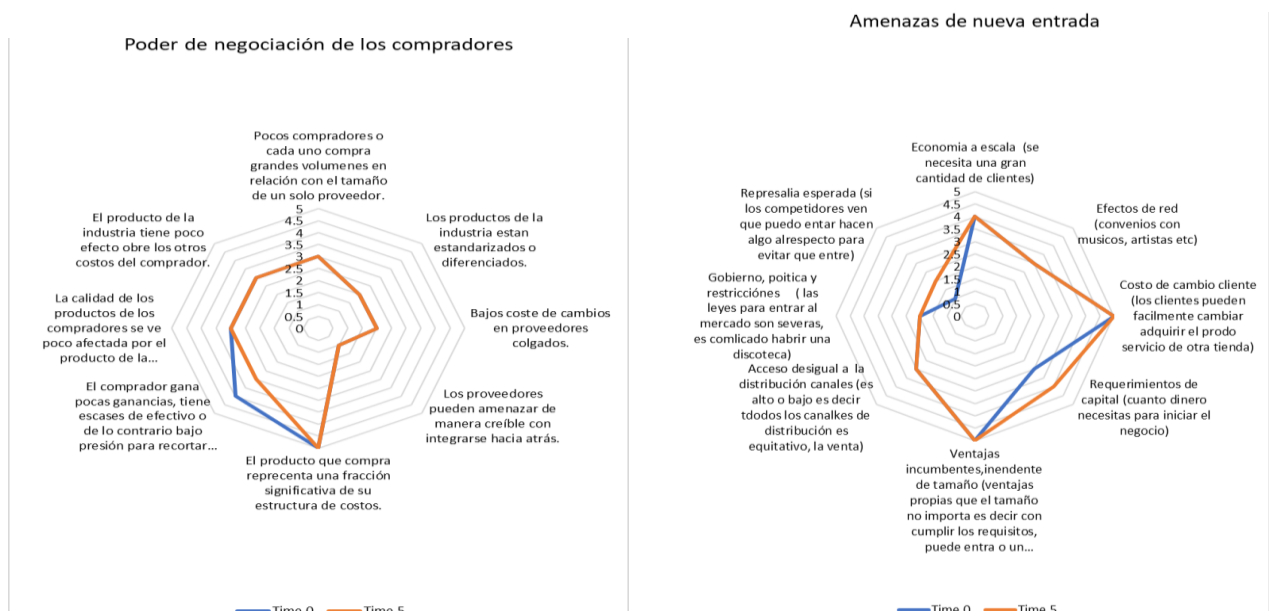
Análisis PESTEL de “Hojaldrera la Bustzana”

P	E	S	T	E	L
Regulaciones alimentarias: Cumplimiento de las normativas locales y nacionales sobre seguridad e higiene alimentaria es crucial para operar sin problemas.	Condiciones económicas locales: La economía de Tuxtla Gutiérrez y Chiapas influye en el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, en la demanda de productos de panadería.	Preferencias del consumidor: Tendencia creciente hacia el consumo de productos artesanales y de alta calidad puede beneficiar a la empresa.	Innovación en producción: Uso de tecnología avanzada en la producción de masa de hojaldre puede mejorar la eficiencia y la calidad del producto.	Sostenibilidad: Preferencia creciente por productos sostenibles y prácticas ecológicas puede influir en la elección de ingredientes y empaques.	Leyes laborales: Cumplimiento de las leyes laborales locales para asegurar condiciones justas y seguras para los empleados.
Políticas de apoyo a PYMES: Programas gubernamentales que apoyan a pequeñas y medianas empresas pueden ofrecer oportunidades de financiamiento y capacitación.	Inflación y costos: Aumento en los costos de los ingredientes y otros insumos puede afectar los márgenes de ganancia.	Estilo de vida: La demanda de comida rápida y conveniente, como las pizzas, es alta en áreas urbanas con un ritmo de vida acelerado.	Marketing digital: Utilización de redes sociales y plataformas en línea para promocionar los productos y atraer a más clientes.	Regulaciones ambientales: Cumplimiento de normativas ambientales para minimizar el impacto ecológico de las operaciones.	Propiedad intelectual: Protección de la marca y los productos únicos a través de registros de propiedad intelectual.

PESTEL

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

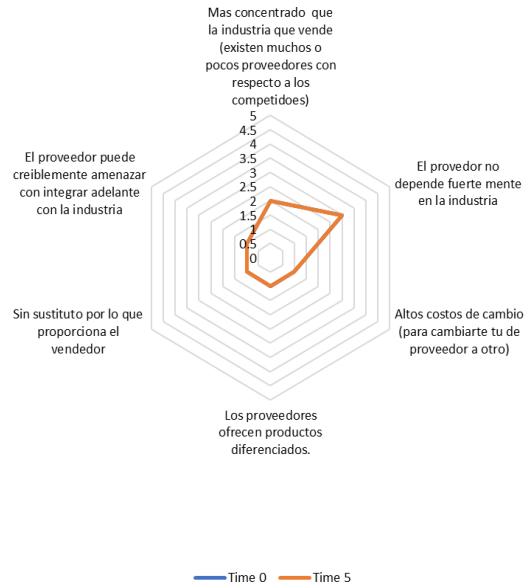
Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter.



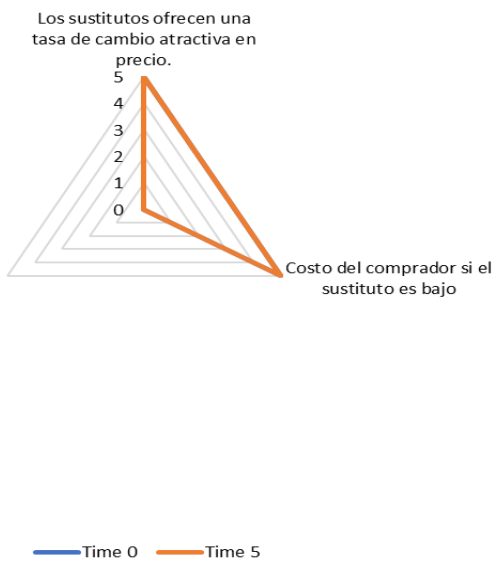
Rivalidad entre competidores



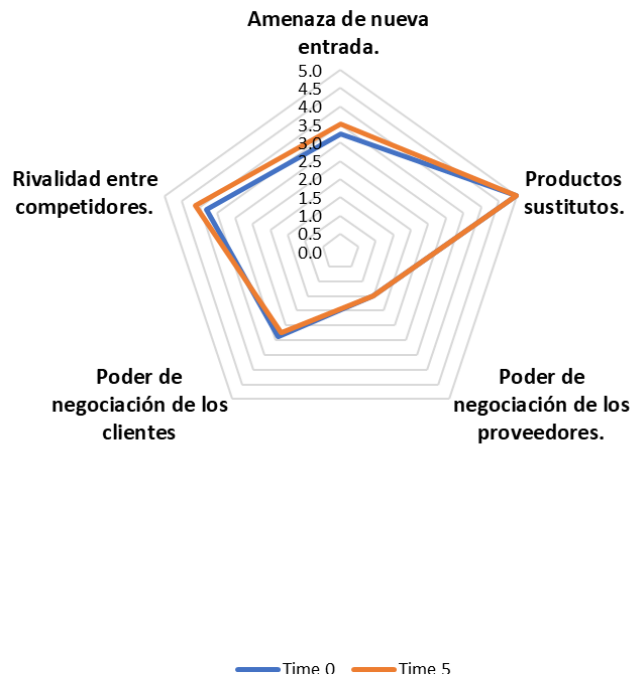
Poder de los proveedores



Productos sustitutos.



Porter's 5 Forces



El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter nos muestra el panorama en el que nos encontramos. Como era de esperarse, estamos en un entorno hostil y competitivo conocido como el océano rojo. Este análisis nos ayudará a tomar medidas de precaución y a identificar nuestras ventajas competitivas, así como las desventajas a las que debemos prestar mucha atención.

El modelo Canvas como herramienta e negocio.

El Modelo CANVAS (The Business Model Canvas) es una metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, la cual se está consolidando como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio.

El modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo.

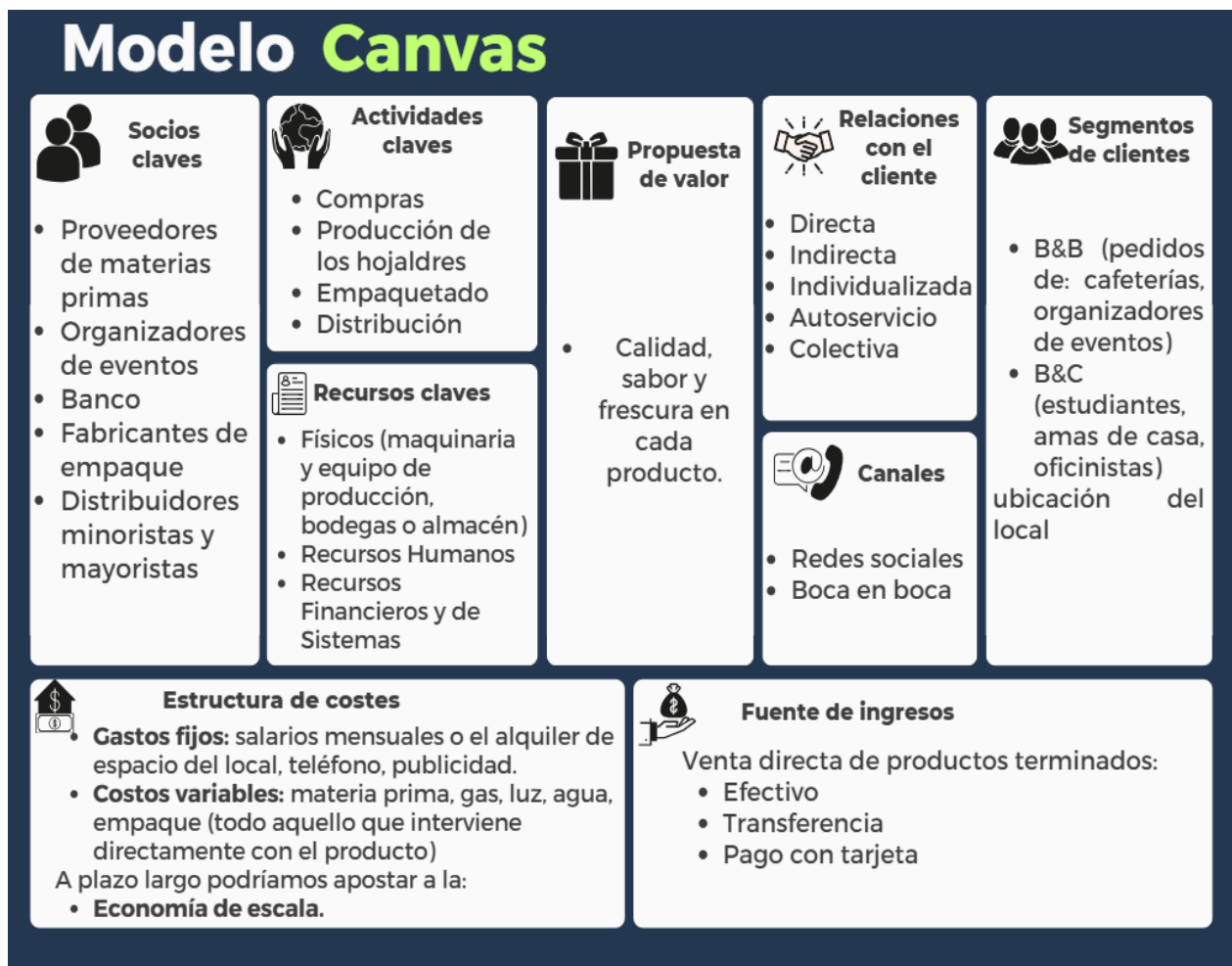
El Modelo CANVAS, se compone de 9 módulos:

- 1. Segmento de mercado (clientes).** Importante para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio. La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes, quienes son o deberían ser el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio.
- 2. Propuesta de valor.** Saber por qué somos innovadores y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes. La propuesta de valor, es aquello que te hace diferente de la competencia... pero sin olvidar un pequeño detalle: aquello que te hace diferente y por lo que tu cliente está dispuesto a pagarte.
- 3. Canales de Distribución.** Se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios). Así, un modelo podría elegir y/o combinar entre un equipo comercial propio, una tienda online, una tienda física propia o de terceros, mayorista, etc. Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado.

- 4. Relaciones con los clientes.** Es el tipo de relaciones que quieres establecer con cada uno de tus segmentos de clientes. Y las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones...), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios).
- 5. Fuentes de Ingresos.** Las fuentes de ingresos, son la consecuencia de lo demás módulos, pero paradójicamente tiene que ser a priori, es decir, antes de empezar debes saber cuáles serán tus fuentes de ingresos. Eso sí, no las definitivas, porque todo negocio evolucionará y su modelo, también. Recuerda que cuantas más ventas, más ingresos tendrás, y también más gastos, pero con un beneficio que podrás reinvertir.
- 6. Recursos clave.** Los recursos clave es el cómo vas a hacer tu propuesta de valor y con qué medios vas a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.). Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por tus productos y/ servicios sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros, etc.
- 7. Actividades clave.** Otorgan valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas. Ésta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que tengamos claro –y que así lo transmitamos al mercado– qué somos y qué queremos ser.
- 8. Red de alianzas o asociaciones o socios clave.** Socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. La pregunta es: ¿Con qué alianzas vas a trabajar? Es lo que se conoce como innovación abierta, ya que un emprendedor tiene que trabajar en un ecosistema con más gente y con más emprendedores.
- 9. Estructura de costos.** Un aspecto que no se tiene muy en cuenta cuando se define el modelo de negocio es cuándo cobra tu empresa. Para esto, debes marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente

por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio. Deberás definir cómo financiarás un negocio que, al principio, no es rentable. Haz un análisis y calcula qué dinero necesitarás en el tiempo hasta que seas rentable. Puedes calcular cuánto gana de cada venta y de qué manera contribuye a cubrir parte de los costes de estructura, y las pérdidas iniciales, así como, calcula qué inversión inicial necesitarás, qué parte para cubrir las pérdidas iniciales hasta llegar al punto muerto. No olvides calcular el ciclo de venta hasta que llega el dinero a tu bolsillo, que suele ser mucho más largo de lo previsto. Hay previsiones que dicen que tendrás ventas a partir del segundo mes y, según qué mercado, puedes estar más de seis meses invirtiendo sin generar ingresos (Osterwalder A. , 2011).

A continuación, se presenta el modelo de negocios Canva que nos muestra un panorama general, el cual se detalla más adelante en la descripción.



Segmento de Clientes:

- **B&B:** Este segmento se compone de micro, medianas empresas como cafeterías escolares o cafeterías de reciente creación que no elaboran los panes pero que lo reciben de un proveedor, así mismo, emprendedores que compren los productos y lo revendan.
- **B&C:** Este segmento va enfocado al cliente final y aquí entran oficinistas, amas de casa que trabajan en administración público/ privado o afines con un ingreso de \$8,000 - \$10,000 mensuales aprox. A jóvenes estudiantes que van a la escuela y por falta de tiempo no pueden prepararse una comida en casa y lo más fácil es comprar una pizza o hamburguesa.

Propuesta de valor:

- **Calidad y Sabor:** Los productos se vean bien, huelan bien y tengan un empaque adecuado, ajustable al presupuesto del consumidor al que nos dirigimos (Hojaldre convencional (dulce, salado, Pizzas de hojaldre con rellenos convencionales) / gourmet (dulce, salado con esencia a naranja, vainilla, leche cremosa, vino etc y con rellenos especiales gourmet). El tamaño también es importante ya que para los clientes B&C el tamaño a manejar de las rebanadas es de 15x15 cm aprox y para los organizadores de eventos en porciones más pequeñas 8x8 cm aprox.
- **Frescura:** Se cuidará que los ingredientes siempre sean frescos revisando la vigencia de caducidad y el aspecto y sabor de cada ingrediente, además que el hojaldre sea crujiente y no un hojaldre apelmazado como cualquier pan convencional
- **Empatía y Responsabilidad Social:** La empresa buscará incluir a personas con alguna capacidad diferente (sorda o en silla de ruedas etc) para que puedan tener una oportunidad laboral, dándoles capacitación con anticipación y en áreas en las que se puedan desempeñar.

Relación con los clientes:

- **Directa:** trato personal con el cliente, sea cara a cara o vía telefónica
- **Indirecta:** en la comunicación a distancia se usando medios tecnológicos como la mensajería, los correos electrónicos o afines
- **Individualizada:** servicio exclusivo y personalizado con el consumidor

- **Autoservicio:** los clientes se servirán a sí mismos en las tiendas físicas
- **Colectiva:** atención a un grupo de consumidores o una comunidad, mediante charlas, talleres o seminarios si se requiere o degustación de postres para su mesa de bodas o cualquier evento

Canales:

- **Redes sociales:** Campañas de Marketing en Facebook, Facebook Business Instagram, Tic Toc y WatsApp Business e internet. Publicidad pagada, contenido de reels influencers locales.
- **De boca en boca (trato directo):** Darnos a conocer por recomendación propia de los clientes, dando degustación de los productos y buscando hacer presencia en fiestas contactando a organizadores de eventos haciendo contratos por obra determinada.

Actividades clave:

- **Compra de materia prima:** Calidad en la compra, materia prima en buen estado, con fecha de caducidad vigente, sabores adecuados, precios asequibles y accesibles sin comprometer la calidad y el sabor. Buscar proveedores confiables y con capacidad de abastecimiento.
- **Producción:** Pesado de materia prima, amasado, empastado y enfriamiento de la masa, armado de las pizzas y de los panes adicionales, horneado y enfriamiento para luego ser empaquetados.
- **Empaquetado:** Contabilizar los productos terminados, revisar si tienen la cocción adecuada y que no estén rotos, empaquetar los productos, agregar código de barra y a inventario de productos terminados listos para la venta y distribución (minoristas y mayoristas).
- **Distribución:** Con base en la de manda, se trazaré una ruta que sea fácil de seguir para abastecer al segmento B&B y para el segmento B&C los locales se colocarán en lugares más transitados tales como (calle central, 2da norte 7ta pte y mercado centro), a la larga expandirse a lugares con potencial de crecimiento.

Socios clave:

- **Proveedores:** De materias primas (harina, azúcar, manteca vegetal, lácteos, jamón etc) y gas (Harina Flor de Chiapas, La real pasadita, Azucar Zuka, Central de abastos).
- **Organizadores de eventos:** Como aliados para darnos a conocer en fiestas y trabajar mesas de repostería de hojaldre.
- **Banco:** Son aliados para algún momento que se requiera de la disposición económica para cubrir algún gasto del negocio.
- **Fabricantes de empaque:** Proveedores de empaques y embalaje (Plásticos Pablín S.A de C.V ddistribuidores locales).
- **Distribuidores minoristas y mayoristas:** Empresas de distribución logística (vehicular para la distribución de los productos terminados u movilizar la materia prima).

Recursos claves:

- **Físicos (maquinaria y equipo de producción, bodegas o almacén):** Amasadora, horno semi industrial de 6 charolas, charolas para hornear, estibadores, rodillos, cuchillos, mesa industrial para hojaldre, vitrinas, locales, bodegas (para almacenar la materia prima), refrigeradores etc. Para iniciar el negocio pueden ser de medio uso.
- **Recursos Humanos:** Maestro panadero, chalanés, contador, encargado de marketing y ventas, empaquetadores y distribuidores en cargo de RH.
- **Recursos Financieros y de Sistemas:** Préstamos bancarios, inversiones, cuentas de ahorro, CRM, ERP, control de inventarios y stock (suavizado simple, PEPS, cardex puntos de reorden y producción) análisis financieros y gestión de datos.

Estructura de costes:

- **Gastos fijos:** Salarios mensuales personal de venta (iniciando con 1 persona con un trabajo de 5 días y un salario mínimo) \$5,000, alquiler de espacio del local (tomando en cuenta 1 local de inicio) \$3,000, teléfono \$300, publicidad \$500 (Total=\$8,800).

- **Costos variables:** Mensuales, personal de producción (iniciando con 2 personas con un trabajo de 5 días y un salario mínimo \$15,000), materia prima \$10,000, gas 180 Lts \$2,500, empaque \$2,000, luz \$1500 (Total=\$31,000).
- **Ingresos mensuales:** Elaborar el producto nos cuesta \$15 la venta por pieza es de \$30 y obtenemos un margen por pieza de 50%. Si hacemos la venta por pieza durante el primer mes se tendría una venta de 210 pz diarias, 4200 pz mensuales, es decir un ingreso de \$126,000. Lo cual nos dejaría una utilidad bruta de \$86,200. Esta situación es en un rendimiento del 100% trabajo durante 5 días a la semana con una producción de 210 pz diarias y ventas del 100% diarias, en todo caso vender un 80% resulta muy bueno.
- **Inversión inicial maquinaria y equipo:** \$50,000 aprox
- **A plazo largo podríamos apostar a la:** Economía de escala (reduciendo costos y aumentando el margen)

Fuentes de ingreso: Venta directa de productos terminados

- **Efectivo:** Clientes minoristas que lleguen directo a las sucursales.
- **Transferencia:** Clientes minoristas que lleguen directo a las sucursales, pedidos a domicilio, clientes B&B micro empresarios.
- **Pago con tarjeta:** Clientes minoristas que lleguen directo a las sucursales, clientes B&B micro empresarios o medianos empresarios.

El lienzo de la propuesta de valor

El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden. El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

1. Tareas: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
2. Frustraciones: son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.

3. Alegrías: son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías:

1. Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
2. Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
3. Creadores de alegrías: es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El encaje del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente (Osterwalder, 2015).

Lienzo de propuesta de valor de Hojaldrera la Bustzana.



Así como esta herramienta existen muchas otras que pueden ayudarnos a desarrollar no solo una propuesta de negocio y darle un valor añadido, sino que, también nos permiten evaluar los beneficios que se obtendrán por las inversiones que se harán en el negocio planteado como veremos a continuación.

Costo Beneficio.

Una vez definido el proyecto, hay que identificar los costos y los beneficios derivados de su implementación. Los beneficios del proyecto se pueden medir a través de la disposición a pagar de los individuos.

En el análisis financiero el costo beneficio se refiere a: beneficios son los ingresos y los costes son los inputs (Rus, 2021).

Ejemplo de costo beneficio de Hojaldrera la Bustzana.

Análisis costo beneficio de producción					
	Producción	Horas	Costo mensual	Beneficio	Resultado
Trabajadores 2	4200	80	10000	126000	12.60
Laminadora 1	8400	80	45000	252000	5.60

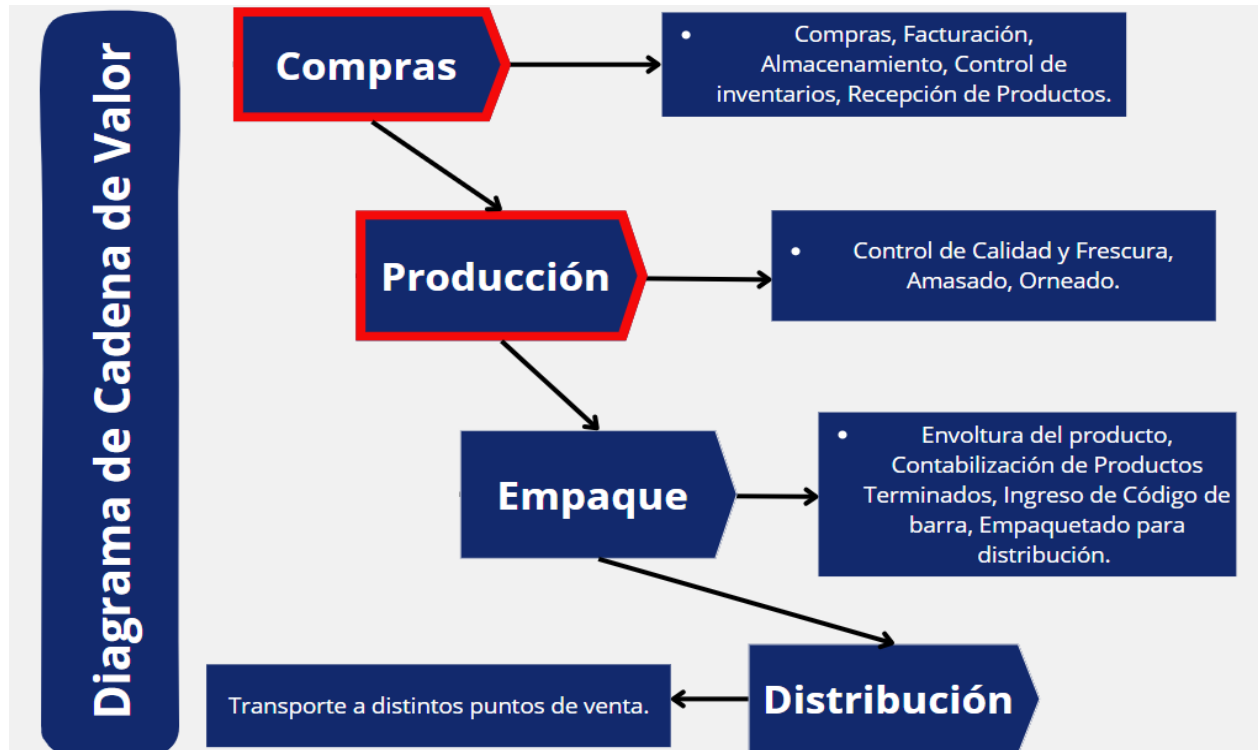
Para este caso de “hojaldrera la bustzana” se trató de analizar el beneficio de adquirir una laminadora vs el trabajo manual de los panaderos, ambos costos beneficios son buenos pero el tener trabajando a los empleados tiene mejor resultado por el momento ya que la venta es mínima y la producción aun no es a escala. Ahora bien, si se observa desde el ámbito de crecimiento exponencial y mayor producción con mayor venta en un futuro, lo mejor será adquirir la maquina laminadora.

Innovación.

La innovación es una forma de introducir algo nuevo y diferente. Puede ser un nuevo producto, un nuevo proceso, un nuevo mercado o una nueva forma de organizar, cabe recalcar que existen diversos tipos de innovación tales como la innovación radical, disruptiva, incremental, de producto, de proceso y modelo de negocio.

En hojaldrera la bustzana se busca implementar la innovación incremental ya que es aquella que hace mejoras en los productos o servicios y como al inicio se mencionó, se buscara mejorar las recetas e ir en busca de nuevos sabores y presentaciones incluso una línea vegana naja en calorías.

Por último, pero no menos importante se presenta la cadena de valor antes de ser modificada y los dos eslabones principales del enfoque de la empresa.



Actividades de Apoyo		Actividades Primarias				
Infraestructura	Contabilidad y finanzas: Costos Fijos y Variables (Costo materia prima, empaque, mano de obra, renta y otros adicionales) para establecer los precios y conocer los márgenes de venta. Gestión de inversión y préstamos bancarios. Gestión de Calidad: Productos frescos, buenos y vigentes (no con caducidad pasada, materiales de calidad).					
R. H.	Capacitación y desarrollo: En el trabajo de la masa de hojaldre (sencillo y gourmet), capacitaciones de horneado y mantenimiento del equipo de producción. Cultura organizacional y clima organizacional que identifique al empleado, capacitación para el transporte y empaquetado correcto del producto terminado (ya que es frágil), capacitación para manejo de crisis y precaución de posibles accidentes.					
Desarrollo Tecnológico I.D.	Adquisición de tecnología: maquinaria y equipo de refrigeración, equipo de carga y descarga de la materia prima. Así como adquisición de equipos de calidad para el aseguramiento del proceso productivo, transportación, almacenaje, inventarios y área de empaques.	Seguimiento con CRM				
Adquisiciones	Compras: Control del stock (materias primas, gas, empaque, productos en proceso y productos terminados) Gestión con proveedores: Contratos, convenios y alianzas estratégicas con proveedores potenciales u concesiones.	Monitoreo del control de calidad				
		Logística Interna. Recepción: De materia prima para la masa de hojaldre (en buenas condiciones y previamente pesadas para contar con las cantidades exactas) Gestión de los suministros: Llevar un control por cada producto que sale del almacén, esto refleja en el inventario y nos ayuda a mantener un nivel de stock. Así mismo una parte fundamental es el control del gas, cuantificar en cuanto tiempo se termina un tanque estacionario de 180 ls. Control de inventarios: Con el método PEPS (la materia prima que primero entro, será la primera en ser transformada en producto final). Transporte interno: Manual (la materia prima se transporta del área de almacenaje hasta el cuarto de producción con la ayuda de diablitos o estibadores de carga, para luego ser procesados). Almacén: Los productos se van recorriendo a los espacios vacíos principales que han quedado vacíos, para luego dar paso el nuevo producto que llegará.	Operaciones Amasado de los ingredientes y empastado de la masa de hojaldre. Por cada kilo dejar un reposo de 20-30 minutos en refrigeración. Preparación de la pizza hojaldrada (incluir el relleno). Horneado del producto a 180° por 45 minutos y dejar enfriar por mínimo 30 minutos para luego pasar al empaquetado Mantenimiento de la maquinaria cada 2 meses. Relleno del tanque estacionario cada 27 días.	Logística Externa Contabilizar el producto y luego transportar el producto terminado al área de empaquetado a través de estibadores. En el área de empaquetado, se empacaran cada pedido (8minoristas y mayoristas) colocando un código de barra y llevando un inventario de productos terminados.	Mercadotecnia y Ventas Aseguramiento de la calidad, frescura y sabor de los productos finales. Inocuidad desde la recepción de la materia prima hasta el proceso de empaquetado. Documentar el proceso de producción para dar a conocer la calidad desde el primer momento.	Post -Venta Servicio al cliente de manera indirecta, esperar una retroalimentación para la mejora continua. Instalación Reparación Mantenimiento Gestión de quejas

Actividades de Apoyo	Infraestructura	Planeación Estratégica: Venta de pizzas a base de masa de hojaldre y con la visión de expansión en todo Chiapas Contabilidad y finanzas: Costos por materia prima, negociaciones de descuento y bonificaciones. Gestión de Calidad: Productos frescos, buenos y vigentes (no con caducidad pasada, materiales de calidad).				
	R.H.	Capacitación y desarrollo: En el uso de las PESPS y el cálculo del punto de reorder, manejo y optimización de inventarios.				
	Desarrollo Tecnológico I.D.	Adquisición de tecnología: maquinaria y equipo de almacenaje, refrigeración y equipo de carga de la materia prima. Así como adquisición de equipos de calidad para el aseguramiento del proceso productivo y almacenaje.				Seguimiento con CRM
	Adquisiciones	Compras: Control del stock. Gestión con proveedores: Contratos, convenios y alianzas estratégicas con proveedores potenciales.				Monitoreo del control de calidad
Actividades Primarias	Logística Interna. Recepción: Verificar la documentación y facturación que todo este en orden y debe cumplir con los requerimientos solicitados. Que el producto este en buenas condiciones y con fechas de caducidad vigentes. Gestión de los suministros: Llevar un control por cada producto que entra al almacén, de esta manera se conoce el inventario y nos ayuda a mantener un nivel de stock. Así mismo una parte fundamental es el control del gas, cuantificar en cuanto tiempo se termina un tanque estacionario de 190 lbs. de igual manera calcular la demanda del mercado para conocer el nivel de inventario optimo que debemos tener al mes y con eso poder calcular el punto de reorder para un nuevo pedido y evitar mermas, stok acumulado o falta de insumos. Control de inventarios: Con el metodo PEPS (la materia prima que primero entro, será la primera que debe salir). Transporte interno: Manual (la materia prima se transporta del área de recepción al área de almacenaje con la ayuda de diablitos o estibadores de carga, para ser ordenados en las gondolas o refrigeración) Almacén: Los productos se acomodarán de manera practica (los de reciente ingreso al fondo y los productos que llegaron antes tendran que estar al frente para ser usados primero y evitar mermas.		Operaciones Contabilizar el producto y luego transportar el producto al área de almacén a través de estibadores. Monitoreo del relleno del tanque estacionario cada 27 días.	Logística Externa En el área de almacén, se colocará un código de barra que ayudará a tener un control de inventario materia prima y su tiempo de vida y se procede a almacenar y dividir en productos que requieren refrigeración y productos que requieren espacio solido y seco.	Mercadotecnia y Ventas Aseguramiento de la calidad, frescura de la materia prima. Inmediatamente desde la recepción de la materia prima hasta el proceso de almacenamiento. Adquisiciones claves para el producto	Post -Venta Servicio al cliente Instalación Reparación Mantenimiento Gestion de quejas

Ahora podemos observar la cadena de valor con sus modificaciones y los dos eslabones principales y mejorados del enfoque de la empresa.

Diagrama de Cadena de Valor



Actividades de Apoyo	Innovación	Almacén, montacarga de palet, diablitos de carga, computadora, calculadora, tarima, cuenta bancaria de compras y pagos, acta constitutiva, facturas de insumos, registro de la marca, local comercial, sistema de gestión de inventarios.	Almacén, montacarga de palet, computadora, tarima, cilindro de gas estacionario, impresora.	Almacén, montacarga de palet, tarimas, computadora, gondolas, refrigeradores, impresora.	Contenedores en buen estado y cerrados, computadora.	Capacitación de la compra
	R+D	Perfil: 1- Hombre de 25-50 años. 2- Soft skills: Capacidad de comunicación efectiva, negociación, manejo de crisis, inteligencia emocional, fuerza física, carisma. 3- Hard skills: Manejo de excel, matemáticas básica, manejo de softwares, inventarios y cadenas de suministro, conocimientos administrativos, conocimiento de facturación, relaciones laboral. Capacitación y desarrollo: 1- PSEPS 2- Cálculo del punto de reorder (ROP). 3- Manejo y optimización de inventarios. Métricas de desempeño: 1- Reducción de costos. 2- Negociaciones convenientes. 3- Logros en descuento y bonificaciones. Compensación: Bono por disminución de costos y beneficios adquiridos para el bien del negocio.	Perfil: 1- Hombre de 20-50 años. 2- Soft skills: Capacidad de comunicación efectiva, liderazgo, manejo de crisis e inteligencia emocional. 3- Hard skills: Manejo de excel, matemáticas básica, manejo de softwares, inventarios, conocimientos administrativos. Capacitación y desarrollo: 1- Estandarización de productos. 2- Separación de productos para almacenaje 3- Monitoreo del tinque estacionario Métricas de desempeño: 1- Reducción de mermas. Compensación: Bono por disminución de mermas.	1-Conocimiento de la correcta separación de los productos para ser enviados al almacenaje. Métricas de desempeño: 1- Reducción de mermas.	Perfil: 1- Indistinto de 20-50 años. 2- Soft skills: Capacidad de comunicación efectiva, liderazgo, manejo de crisis e inteligencia emocional. 3- Hard skills: Manejo de excel, matemáticas básica, manejo de softwares, inventarios, conocimientos administrativos. Capacitación y desarrollo: 1- Estandarización de productos. 2- Estándares de calidad. Métricas de desempeño: 1- Reducción de mermas. 2- Aseguramiento de la calidad.	Habilidades de saber facturar
	Desarrollo Tecnológico ID	ID de sistema adecuado de compras. ID de plataforma compras. Administración de pedidos. Cuentas de banco para compras y pagos.	ID programación de pedidos en línea para evitar desabasto de los insumos. ID de producto a tiempo (justime). ID mejoras de sistemas de control.	ID de mejoras tecnológicas en el control de inventario interno.	ID de aseguramiento de la calidad y el inventario para tener un menú completo.	Cuidado de la calidad de los insumos, monitoreo del control de calidad y que los insumos cumplan con las características adecuadas para tener un buen producto final
Actualización	Productos con características adecuadas para el producto final, cajas para empaque del producto terminado, harina, huevo, azúcar, margarina, manteca vegetal, leche, jamón, chiles jalapeños, queso, pepperoni, gas. Software de contabilidad, automovil de carga, impresora.	Software especializado, sistema ERP, montacargas, materiales de limpieza (desinfectantes, mallas para la cabeza, cubrebocas, uniformes). Que los pedidos realizados sean los adecuados (cantidad y calidad)	Software especializado, sistema ERP, montacargas, materiales de limpieza (desinfectantes, mallas para la cabeza, cubrebocas, uniformes).	Telefonos celulares, wifi. Compra de materia prima de acuerdo a las necesidades de los clientes.	Sistema de evaluación de inventarios.	
Actividades Primarias	Logística Interna	Operaciones Recepción de la materia prima: 1-Contabilizar el producto. 2- Revisar que cumpla con los requerimientos previamente establecidos. 3- Colocar un código de barra a los productos (para saber el día que entraron y evitar mermas y tener un control de los inventarios). Separación y almacenamiento de la materia prima: 1-Organizar cada producto y acomodándolo en tarimas para ser enviado a su área correspondiente y separar los productos que requieren ser picados (rebanados). Productos estandarizados: 1- Rebanar y atararlos en porciones, racionar la cantidad de cada producto complementario como el queso, jamón. 6- Transportar el producto al área de almacén a través de las tarimas y patines de carga. Monitoreo del relleno del tinque estacionario: 1- Cada 27 días. 2- Reacer los pedidos. Estandarización: 1- Rutas de compra para materia prima complementaria y empaques.	Logística Externa Materia prima con código de barra: 1- Toda la materia prima (harina, azúcar, manteca vegetal, margarina, leche, etc) Materia prima separada: 1- Productos para refrigeración. 2- Productos para almacenaje seco y seco no mas de 30° ni menos de 25°. 3- Productos estandarizados (racionados).	Mercadotecnia y Ventas 1- Aseguramiento de la calidad y frescura de la materia prima. 2- Inocuidad desde la recepción de la materia prima hasta el proceso de almacenaje. 3- Cuidar la calidad de los productos.	Post-Venta ¿Los productos han llegado en óptimas condiciones? ¿Los productos recibidos son los correctos y están completos? ¿Hubo algún producto defectuoso? ¿Cuáles? Mantener la limpieza en el área de almacenaje así como las tarimas de carga. Reportar los productos deficientes al encargado de compras.	
	Proveedor: 1-Local. 2- Que traiga las cosas hasta el almacén. Recepción: 1- Verificar la documentación y facturación (todo debe estar en orden). 2-Cumplir con los requerimientos de calidad (que el producto este en buenas condiciones): fechas de caducidad vigentes, no mojado, no rotos, no apachurrados, no haberos, que el costo no sea demasiado. 3- Revisar que todos los materiales estén completos. Gestión de los suministros: 1- Llevar un control por cada producto que entra y sale del almacén. 2- Conocer el inventario para mantener un correcto nivel de stock. 3-Calcular la demanda del mercado para conocer el nivel óptimo de pedido mensual. 4- Llevar un control del gas (cuantificar en cuanto tiempo se termina un tanque estacionario de 180 lb). 5- Con base en la demanda de los productos realizar el cálculo de la cantidad de productos mensuales a comprar (para evitar las mermas) y el punto de reorder ROP (es decir conocer a que nivel de inventario necesitamos hacer una nueva orden; para no quedarnos en desabasto) Control de inventarios: 1- Con el método PEPS (la materia prima que primero entro con fecha de caducidad proxima, será las primeras que debe salir). Transporte interno: 1-Transporte materia prima. Proveedor local. 2- Contabilizar que todo este completo y revisar si está en óptimas condiciones. 3- Llevar la materia prima del área de recepción al área de almacenaje con la ayuda de diablitos de carga, para ser ordenados en las gondolas o refrigeración. 4-En el área de almacenaje cada producto se acomodara en el área que le corresponda (productos en lugar seco y fresco y productos de refrigeración). Almacén: 1-Los productos se acomodaran de manera practica (los de reciente ingreso al fondo) y los productos que llegaron antes tendran que estar al frente para ser usados primero y evitar mermas.					

PROCESO DE COMPRAS

PROCESO DE PRODUCCIÓN

Actividades Primarias	Innovación	Bascula 1, diablito de carga, tableta, refrigerador.	Estibadores 2, charolas 20, recipientes de plástico, brochas para barmiz, cortadora de pizzas, tablas para picar, cuchillos, mesa para amasar de acero inoxidable, rodillos de madera, cuchillos, bascula, refrigerador.	Estibadores, charolas, mesa.	Control de producto, reducción de mermas.	
	R+D	Perfil: 1- Hombre (Maestro paradero y ayudante) de 20-40 años. 2- Soft skills: Capacidad de comunicación efectiva, manejo de crisis, inteligencia emocional, fuerza física. 3- Hard skills: Matemáticas básicas, saber usar una báscula, conocimientos de operación de hojaldré. Capacitación y desarrollo: 1- Manejo de elaboración de hojaldrés y pizzas. 2- Proceso de inocuidad. Métricas de desempeño: Reducción de mermas. Bono: De productividad y desempeño.	Perfil: 1- Indistinto (Maestro paradero y ayudante) de 20-40 años. 2- Soft skills: Capacidad de comunicación efectiva, manejo de crisis, inteligencia emocional, fuerza física. 3- Hard skills: Matemáticas básicas, saber usar una báscula, conocimientos de panadería y producción de hojaldré. Capacitación y desarrollo: 1- Manejo de elaboración masa de hojaldrés y pizzas. 2- Tipos de homeado. 3- Estandarización de procesos. Métricas de desempeño: 1- Reducción de mermas. 2- Eficiencia en la producción. 3- Ahorro de tiempo, numero de producción. Bono: De productividad y desempeño.	Perfil: 1- Indistinto (ayudante paradero) de 20-40 años. 2- Matemáticas básica, conocimientos de panadería y producción de hojaldré, uso de una tableta (excel). 2- Conciencia de la calidad de los productos. Capacitación y desarrollo: 1- Tipos de homeado. 2- Estandarización de procesos. 3- Calidad de productos. Métricas de desempeño: Reducción de mermas, ahorro de tiempo. Bono: De productividad y desempeño.	Perfil: 1- Indistinto de 20-40 años. 2- Matemáticas básica, conocimientos de panadería y producción de hojaldré, uso de una tableta (excel). 2- Conciencia de la calidad de los productos, conocer el tamaño adecuado de las porciones. Capacitación y desarrollo: 1- Tipos de homeado. 2- Estandarización de procesos. 3- Calidad de productos. Métricas de desempeño: Reducción de mermas, ahorro de tiempo. Bono: Por ahorro de tiempo y eficiencia.	
	Desarrollo Tecnológico ID	ID nuevos productos. ID sistemas producción. ID Mejoras en la estandarización y manejo de materia prima. D optimización de inventarios para optimizar mermas.	ID camaras de frío optimizadas. ID índice de medición de la calidad. ID monitoreo del gas.	ID Transporte de productos terminados. ID índice de medición de la calidad. ID eficiencia operativa.	ID estandarización de procesos. ID índice de medición de la calidad.	Seguimiento con CRM, evaluar el tiempo de entrega de los productos elaborados, tiempo de entrega de los productos.
Adaptación	Software especializado, sistema ERP.	Tecnología: De alimentos, maquinaria y equipo producción. Batidora y laminadora para empaste.	Software especializado eficiencia operativa.	Software especializado eficiencia operativa y gestion de la calidad.	Monitoreo del control de calidad.	
Logística Interna	Recepción Materia Prima: 1- Harina, huevo, manteca vegetal, leche, sal, azúcar, margarina, jamón, queso, chile (verificar que los productos a utilizar estén en óptimas condiciones, no caducados, buen sabor, no venir abiertos de almacen). 2- Gas (tanque estacionario de 180 lb). Gestión de los suministros: 1- Pesado de materia prima según las cantidades a utilizar por cada procedimiento diario. Inocuidad: Antes de hacer el proceso preparación (verificar que los utensilios estén todos limpios y cada paradero deba haber seguido el proceso de inocuidad) 1- La mesa para el empaste deba estar libre y limpia. 2- Rodillos y bascula limpios. 3- Cuchillos, cortadora de pizza y recipientes a utilizar previamente lavados. 4- Charolas limpias. 5- Estibadores en buen uso y limpios. 6- Horno limpio y libre de residuos. 7- Lugar de trabajo limpio. 8- Personal con vestimenta adecuada, mallas de cabello puestas, (haber pasado por el proceso de lavado y desinfección de manos). Control de inventarios: Debera contabilizarse cuantas charolas están el el proceso de producción previo al homeado (cuantas pizzas se han preparado y de que rellenos). Transporte interno: Cada estibador que sea	Operaciones Preparación: 1- Revisar que el relleno (chile, jamón, queso, pepperoni) estén ya picados, pesados y con buen sabor. 2- Pesar y medir los ingredientes (sal, manteca vegetal y leche) correspondientes a 5 ki de harina. Amasado 1: 2.5 kilos previos y 2.5 posteriores (el amasado es sencillo a modo de integrar unicamente los ingredientes y cuidar que no quede muy mojada la masa) Amasado 2: Etapa de empaste con la masa. Armado de las pizzas: 1- Cortar la masa para formar las pizzas. 2- Estirar la masa hasta cubrir toda la charola o lo largo y ancho. 3- Rellenar (jamón o pepperoni, queso y chiles). 4- Colocar una capa de masa por encima para cubrir. 5- Barnizado. Corte de pizzas: 30 rebanadas por cada charola 15x15 aprox (importante cortar antes de hornear) Horneado: 180-200°C durante 45min-1 hrs aprox (retirar del horno y dejar enfriar 20min). Acomodar cada charola en los estibadores.	Logística Externa 1-Llevar los estibadores con las pizzas terminadas al área de empaquetado. Entrada: 1- Siete charolas de pizzas (jamón y pepperoni) rebanadas. 2- Rebanadas de 15 x 15 aprox escarchadas de azúcar/ajonjolí. 3- Rebanadas totales 210 pz. 4- Llevar los estibadores con las pizzas terminadas al área de empaque.	Mercadotecnia y Ventas Verificar que los productos cumplan con los estándares de calidad: 1- Revisar que los productos estén correctamente elaborados. 2- Que se haya seguido el proceso de inocuidad. 3- Que estén bien cocidos (no crudo ni quemado). 4- Cujientes y doradas. 5- Sabor delicioso (picanites, sin picante, escarchados de azúcar, sin azúcar, dulce y salado). 6- Tamaños estándares (iguales). 7- Contar la cantidad de productos que se enviará al área de empaque.	Post-Venta Servicio al cliente Verificar: 1- Producto en buen estado (cocción adecuada, que no se pegue, no quemado). 2- Que el producto no este roto 3- La masa al cocinarse haya subido bien para tomar la textura de hojaldré. Mantenimiento de maquinaria y equipo: ¿Estan en óptimas condiciones de uso? ¿Hay algo que falle u este fallando? ¿La materia prima utilizada cumple con los requerimientos establecidos? ¿El producto esta saliendo bien?	

Nuestras cadenas de valor buscan optimizar los procesos necesarios para el correcto funcionamiento del negocio. Los dos principales eslabones desarrollados son las compras y el proceso de producción. Esto no solo nos proporciona una visión general del negocio, sino que también nos permite identificar errores y cuellos de botella para agilizar los procesos y lograr una mejora continua.

Conclusión:

Para finalizar es importante mencionar que, si bien, la hojaldrera puede ser algo muy convencional, tiene potencial de escalabilidad y crecimiento con el paso de los años. Habría que tener una segunda fase de desarrollo del modelo de negocio y una proyección más a profundidad para probar la teoría de si puede llegar a ser un modelo exitoso en la ciudad de Tuxtla y expandirse a los alrededores y en todo Chiapas. Además, con el crecimiento exponencial y una demanda alta los ingresos pueden ser mucho más elevado proporcionando así márgenes más atractivos.

Bibliografía

Osterwalder, A. (2011). *Modelo canvas*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.

Osterwalder, A. P. (2015). Diseñando la propuesta de valor. *A. & Papadacos*, 1-12.

Rus, D. G. (2021). Analisis- Coste Beneficio. En D. G. Ru, *Analisis- Coste Beneficio* (págs. 27-29). España: Prodigitalk.