



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO



**CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y
TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA
MUNDIAL**

**“ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN PARA UNA
MICROEMPRESA DE PASTELERÍA Y CAFÉ”**

TESIS

**Que como requisito parcial para obtener el grado de maestro en
estrategia agroempresarial**

Presenta:

SANDRA PAULINA NOPALTITLA NEGRETE



APROBADA

Bajo la supervisión de:

DR. JORGE GUSTAVO OCAMPO LEDESMA



Chapingo, Estado de México, a 15 de mayo de 2023.

“ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN PARA UNA MICROEMPRESA DE PASTELERÍA Y CAFÉ”

Tesis realizada por Sandra Paulina Nopaltitla Negrete bajo la supervisión del
Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito
parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

COMITÉ ASESOR

DIRECTOR:


Dr. Jorge Gustavo Ocampo Ledesma

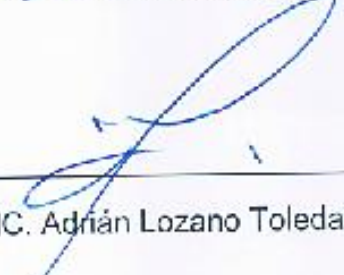
ASESOR:


Dra. Maria Isabel Palacios Rangel

ASESOR:


Dr. Roberto Rendón Medel

ASESOR:


MC. Adrián Lozano Toledano

Dedicatoria

Con gran cariño a mi pareja de vida Erick, quien me impulso a dar este gran paso en mi vida profesional. A mi pequeña hija Xareny, a quien amo tanto y con amor les dedico este gran logro personal.

A mi hermano César, quien creyó en mí, por todo su amor y apoyo incondicional que siempre me ha demostrado.

A mis tíos y padres: Juanita, Jave, Lupita y Toño, quienes siempre apoyaron mis estudios desde el preescolar y que son un pilar muy importante en mi vida, por apoyar siempre mis actividades para obtener este gran logro profesional.

A mis primos hermanos, Oswaldo, Nancy, Alejandro, Edith, Mitzi, Iris, Jorge, Maribel y Misael por ser ese gran ejemplo tanto profesional, así como de vida y a quienes siempre he admirado tanto.

A mis amigas: América, Yessi y Araceli, por la paciencia y apoyo durante esta etapa de mi vida.

A mi director de Tesis: Jorge Gustavo Ocampo Ledesma y a cada uno de mis asesores del comité por compartir siempre sus conocimientos conmigo, por su valioso tiempo y disposición.

A cada uno de los profesores investigadores del CIESTAAM, quienes siempre compartieron su valioso tiempo y conocimientos en cada etapa de desarrollo de mi tesis.

Agradecimientos

A mi bella institución educativa la **Universidad Autónoma Chapingo**, por permitirme incorporarme nuevamente a su dinámica estudiantil.

Al **Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM)**, porque a través de sus actividades de posgrado, impulsaron mi desarrollo como profesionista y también mi desarrollo como emprendedora.

Al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT)**, por el apoyo económico durante el desarrollo de esta investigación de Tesis de Maestría Profesional.

A cada uno de los **profesores investigadores del CIESTAAM**, por sus valiosos conocimientos y apoyo durante el desarrollo de esta investigación.

A mis **compañeros de grupo de la maestría**, a quienes con afecto les agradezco su calidez humana y su amistad durante este tiempo.

Datos biográficos

Sandra Paulina Nopaltitla Negrete nació un 03 de octubre de 1993, en el Estado de México, su infancia y adolescencia la vivió con sus tíos en Texcoco.

Estudió la preparatoria agrícola y concluyó la licenciatura como Ingeniera Agroindustrial en la Universidad Autónoma Chapingo, formando parte de la generación 2008-2015. Se tituló por desarrollo de un proyecto orientado al café en una zona rural del estado de Puebla donde se adentró más al tema del café.

En 2016 emprendió un pequeño negocio de pastelería en una localidad rural llamada Totutla, que pertenece al Municipio de Huitzilán de Serdán, Puebla. En esta etapa aprendió y desarrollo recetas de pasteles y postres aplicando parte de los conocimientos adquiridos en la ingeniería.

En 2019 se adentró a mejorar el emprendimiento que había realizado a través de la marca Delideas Pastelería y Café, en el Municipio de Zacapoaxtla en el estado de Puebla, donde comenzó a crecer este proyecto de pasar a ser dos colaboradores hasta lograr un equipo de trabajo de siete personas.

De 2021 a 2022 cursó la Maestría Profesional en Estrategia Agroempresarial en el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial en la Universidad Autónoma Chapingo, lo cual le permitió implementar los conocimientos adquiridos en su actual emprendimiento, impulsando esta gran etapa profesional y personal.

RESUMEN GENERAL

Estrategia de crecimiento y expansión para una microempresa de pastelería y café.

En México una microempresa se origina comúnmente por iniciativas de emprendimiento que se caracterizan por capacidades técnicas, como elaboración de productos o a partir de alguna experiencia comercial; su operación incluye hasta máximo diez colaboradores e ingresos hasta por 4 mdp. Sin embargo, la mortalidad de las microempresas antes de los tres años es del 52%. Ante este reto, la presente investigación propone generar una estrategia de crecimiento y expansión para una microempresa de pastelería y café, ubicada en una región rural-urbana en la sierra nororiental del estado de Puebla, a través de la innovación en el modelo de negocios de la empresa. Para ello, la metodología consistió en describir la dinámica de la empresa, su genealogía y trayectoria, así como analizar su red de valor para identificar oportunidades de crecimiento. Posteriormente, se aplicaron 43 encuestas a negocios convencionales de pastel y café, incluyendo negocios de franquicia; la información se analizó a través del método para el cálculo del INAI y TAI para comparar innovaciones aplicadas entre empresas. Con toda la información anterior se formuló un proyecto de inversión y un nuevo modelo de negocios para la expansión de la empresa. Los resultados derivaron espacios de oportunidad para el crecimiento de la empresa al tener actualmente tres años de operación basada en calidad y estandarización de procesos. Las innovaciones más relevantes del sector pastelería arrojaron una tasa de adopción de innovación baja en productos libres de azúcar y libres de grasa (INAI=33%) lo cual representó un espacio de oportunidad para diferenciar su nueva curva de valor. Eventualmente, la proyección financiera reveló que la microempresa incrementaría su utilidad actual en 6.4 veces, permitiendo su expansión con inversión de terceros en nuevos mercados potenciales.

Palabras clave: *red de valor, estrategia, expansión, trayectoria.*

Tesis de Maestría en Estrategia Agroempresarial, Universidad Autónoma Chapingo.

Autor: Sandra Paulina Nopaltitla-Negrete

Director de Tesis: Jorge Gustavo Ocampo-Ledesma

ABSTRACT

Growth and expansion strategy for a pastry and coffee micro-enterprise.

In Mexico, a micro-enterprise is commonly originated by entrepreneurial initiatives; this is characterised by technical capabilities, such as product development or from some commercial experience; its operation includes a maximum of ten collaborators and incomes up to 4 million pesos. However, the mortality of micro-enterprises is of 52% before the third year. In the face of this challenge, this research aims to generate a growth and expansion strategy in a pastry and coffee micro-enterprise, located in a rural-urban region of the northeastern highland of Puebla state, through the innovation in the business model of the company. To do so, the methodology consisted of describing the dynamics from the company, its genealogy and trajectory; as well as analysing its network value to identify growth opportunities. Then, 43 surveys were applied to conventional cake and coffee businesses, including to the franchise ones; the information was analysed through the method that calculates the INAI and TAI, to compare innovations between companies. Based on the previous information, an investment project and the new business model for the expansion of the company were formulated. The results revealed spaces of opportunity for the growth the company since it currently has three years of operation based on quality and standardisation of processes. The most outstanding innovations in the pastry sector showed a low innovation adoption rate in sugar-free and fat-free products (INAI=33%), which represented an opportunity to differentiate its new curve of value. Eventually, the financial projection showed that the micro-enterprise would increase its current profit 6.4 times, allowing its expansion with third-part investment in new potential markets.

Keywords: *value network, strategy, expansion, trajectory.*

Master thesis in Agribusiness Strategy, Universidad Autónoma Chapingo.

Author: Sandra Paulina Nopaltitla-Negrete

Supervisor: Jorge Gustavo Ocampo-Ledesma

SIGLAS Y ABREVIATURAS

PIB	Producto Interno Bruto
TAI	Tasa de adopción de innovaciones
INAI	Índice de adopción de innovaciones
GDR	Grupo Dulces Raíces
TIR	Tasa Interna de Retorno
VAN	Valor Actual Neto

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Antecedentes y justificación	1
1.2	Justificación	6
1.3	Objetivos.....	7
	General	7
	Específicos	7
	Preguntas de investigación.....	8
1.4	Estructura del documento	9
II.	MARCO DE REFERENCIA	10
2.1	Conceptos teóricos	10
	Empresa	10
	Genealogía	10
	Trayectoria.....	10
	La red de valor.....	10
	Innovación	11
	Modelo de negocios.....	12
	Franquicia	13
	Licenciamiento.....	13
	Estrategia.....	13
	Formulación y evaluación de proyectos.....	13
III.	METODOLOGÍA.....	15

3.1 Enfoque del estudio	15
3.2 Origen de la información.....	15
3.3 Análisis de innovaciones en el sector pastelería	16
Índice de Adopción de Innovaciones (INAI)	16
Tasa de Adopción de Innovaciones (TAI)	17
3.4 La empresa, su genealogía, trayectoria y red de valor	18
3.5 Formulación del proyecto de inversión para el nuevo modelo de negocios	18
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	20
4.1 Análisis de innovación en el sector pastelería	20
4.1.1 Análisis de la dinámica en los sistemas de franquicia	20
4.1.2 Comparativo de innovaciones entre franquicias y empresas convencionales	22
4.1.3 Diferenciación de la curva de valor	28
4.1.4 Actividades clave para la empresa a través de la Matriz ERIC.....	29
4.2 La empresa, su genealogía, trayectoria y su red de valor	30
4.2.1 La empresa en estudio	30
4.2.2 Genealogía y trayectoria	35
4.2.3 Análisis de su red de valor	38
4.2.4 Oportunidades de crecimiento	44
4.3 Formulación del proyecto de inversión para el nuevo modelo de negocios	48
4.3.1 Diagnóstico del mercado meta	48

4.3.2 Diseño Organizativo.....	68
4.3.3 Diseño técnico	73
4.3.4 Plan de inversiones.....	82
Capital de trabajo actual del centro de producción y punto de venta.....	88
4.3.5 Evaluación de rentabilidad y riesgo	104
4.3.6 Nuevo modelo de negocios	107
V. Conclusiones	109
VI. Literatura citada	111
VII. APÉNDICES	113
ANEXO 1. Solicitud de interés para candidato a socio regional	113
ANEXO 2. Proceso de selección del socio	114
ANEXO 3. Encuestas de línea base	115
Encuesta 1. Franquicias	115
Encuesta 2. Empresas gestoras del sistema de franquicia	120
Encuesta 3. Franquiciatarios	121
Encuesta 4. Pastelerías MIPYMES	124

Índice de Figuras

Figura 1. Estructura del documento de tesis.....	9
Figura 2. Interacción entre actores en la red de valor.....	11
Figura 3. Localización del municipio de Zacapoaxtla, Puebla.....	15
Figura 4. INAI global por categoría calculado en franquicias, pastelerías MIPYMES y de la empresa en estudio (GDR).	23
Figura 5. Índice de Adopción de Innovación de franquicias.....	24
Figura 6. Relación del número de años en el mercado y el número de franquicias en operación.	25
Figura 7. Relación de años en el mercado y número de sucursales de los encuestados con crecimiento convencional.....	26
Figura 8. Índice de adopción de innovación de pastelerías con crecimiento convencional.	26
Figura 9. Comparación gráfica de la tasa de adopción de innovación en el sector franquicias vs MIPyMES de pastelería.....	27
Figura 10. Nueva curva de valor para la empresa GDR.	28
Figura 11. Matriz ERIC sustentada con el cuadro estratégico.	29
Figura 12. Marca comercial de la empresa Grupo Dulces Raíces SAS de CV.	30
Figura 13. Balance general de la empresa GDR.	33
Figura 14. Ventas vs costos de la empresa GDR SAS de CV.	34
Figura 15. Genealogía de la fundadora de la empresa GDR.	35
Figura 16. Trayectoria tecnológica-económica de la empresa en estudio.	37
Figura 17. Red de valor actual de la empresa: Grupo Dulces Raíces S.A.S. de C.V.....	38
Figura 18. Comparación por categoría comercial de los competidores del sector pastelería y servicio de café.	43

Figura 19. Segmento de clientes identificada para la empresa Grupo Dulces Raíces.....	50
Figura 20. Resumen de la estrategia comercial por categoría para la empresa GDR.....	54
Figura 21. Localización del municipio de Teziutlán en el Estado de Puebla.	59
Figura 22. Sectores económicos en Teziutlán, Puebla.	60
Figura 23. Distribución en el espacio comercial del socio regional.	62
Figura 24. Flujo de ventas mensual para el primer año de ventas en la unidad de negocios del socio regional.....	63
Figura 25. Flujo comercial matriz-socio.	67
Figura 26. Organigrama propuesto para el proyecto.	70
Figura 27. Etiquetado de lote para el centro de producción.....	79
Figura 28. Propuesta de días para el abasto para cada unidad regional.....	79
Figura 29. Ejemplo de los requerimientos para transporte de los productos terminados de pastelería y postres.	80
Figura 30. Ruta crítica del proyecto.	83
Figura 31. Flujo de efectivo sin proyecto.	91
Figura 32. Flujo de efectivo con proyecto.	91
Figura 33. Nuevo modelo de negocios para la empresa GDR.....	107

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Estratificación de las MIPYMES en México.....	2
Cuadro 2. Costo promedio de inversión en un modelo de franquicia en México del sector alimentos y bebidas.....	21
Cuadro 3. Características de proveedores de la empresa GDR.....	41
Cuadro 4. Matriz FODA de la empresa Grupo Dulces Raíces SAS de CV.....	47
Cuadro 5. Preferencia de consumo de clientes de la empresa GDR.....	49
Cuadro 6. Precios por kilogramo de pastel comparando a competidores en la región de Teziutlán, 2022.	52
Cuadro 7. Derechos y obligaciones de los socios regionales y de la empresa GDR.....	56
Cuadro 8. Proyección de volumen y precios para los tres primeros años de operación del proyecto.....	58
Cuadro 9. Factores de elección para el local comercial del socio regional.....	61
Cuadro 10. Equipos y muebles necesarios para el local comercial del socio regional.	62
Cuadro 11. Programa de volumen a comercializar en las unidades de los socios, se desglosa por venta semanal y mensual.	64
Cuadro 12. Proveedores importantes para la producción en la empresa GDR.	65
Cuadro 13. Dinámica de proveeduría actual en la empresa GDR.	66
Cuadro 14. Insumos necesarios para la operación en la unidad del socio regional.	67
Cuadro 15. Descripción de responsabilidades por cargo en la empresa GDR como propuesta para el proyecto.....	71
Cuadro 16. Proveeduría directa y adquisición mensual en costo.	73
Cuadro 17. Proveeduría local, estimaciones mensuales de GDR.	74
Cuadro 18. Proveedores para la unidad de venta de la empresa GDR.	74

Cuadro 19. Tipo de productos y volumen de producción para cada punto de venta.	75
Cuadro 20. Maquinaria, equipos y herramientas del centro de producción actual de GDR.	81
Cuadro 21. Diagrama de Gantt para el proyecto de inversión.	82
Cuadro 22. Matriz de información de actividades preoperativas.	83
Cuadro 23. Identificador de los conceptos del programa de inversiones de la unidad matriz.	84
Cuadro 24. Programa de inversiones propuesto para la unidad matriz GDR. ..	85
Cuadro 25. Presupuesto de inversión para la unidad matriz.	86
Cuadro 26. Presupuesto de inversión para el socio regional.	87
Cuadro 27. Capital de trabajo actual de la empresa Grupo Dulces Raíces SAS de CV.	88
Cuadro 28. Cálculo del capital de trabajo del proyecto calculado para la unidad matriz.	89
Cuadro 29. Capital de trabajo calculado para la operación del socio regional..	90
Cuadro 30. Cálculo de ingresos y egresos de la unidad matriz en un periodo de 5 años.	102
Cuadro 31. Cálculo de ingresos y egresos de la unidad del socio regional en un periodo de 5 años	103
Cuadro 32. Indicadores de rentabilidad del proyecto.	104
Cuadro 33. Análisis de sensibilidad en reducción de ventas.	105
Cuadro 34. Análisis de riesgo en el porcentaje de costo de insumos de pastelería.	106

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), representan un sector muy importante en la economía de México, su aportación al Producto Interno Bruto (PIB), representó el 52% y generaron cerca del 78% de los empleos directos (ENAPROCE, 2018).

Los principales sectores corresponden a manufactura, comercio y servicios privados no financieros, en 2019 se estimó la existencia de 4.9 millones, de estas el 99.8% pertenecen al conjunto de micro, pequeñas y medianas, esta cifra nos muestra que en México sólo el 0.2% corresponde a grandes empresas (INEGI, 2019).

De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, la esperanza de vida promedio de una empresa recién creada es de 7.8 años, por lo que es importante la generación de estrategias que ofrezcan crecimiento y expansión a las microempresas, con ello incentivar la generación de empleos fijos a largo plazo (INEGI, 2019).

La situación económica en 2020 por COVID-19 causó una disminución de un millón de establecimientos y una apertura de 619 mil 443 nuevos establecimientos, según los registros de INEGI, 2020. Ante este panorama, los retos de sobrevivencia de las microempresas incrementaron significativamente.

Para definir la categoría de una micro, pequeña o mediana empresa existe una estratificación con base en el número de trabajadores y rangos de ventas anuales, en el Cuadro 1, se muestran las características para cada una de ellas con base en el Diario Oficial de la Federación, 2009.

Cuadro 1. Estratificación de las MIPYMES en México.

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Ventas Anuales (mdp)	Tope Máximo combinado *
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	hasta \$250	
	Industria	Desde 51 hasta 250		250

Fuente: Estratificación de empresas por sector, publicado por el Diario Oficial de la Federación, 2009.

Desde 1961, el Fondo de Garantía y Fomento, Nacional Financiera y el Banco de México, presentaron algunas características de las MIPYMES:

- 1.- La mayoría de ellas se originaron a partir de iniciativas de personas con ciertas capacidades técnicas (elaboración de productos o experiencia comercial).
- 2.- Dado su tamaño, presentan una enorme flexibilidad en cuanto a cambios en sus líneas de producción.
- 3.- Buen número de este tipo de industrias son generadoras de insumos básicos o semi- básicos para la producción de grandes industrias.
- 4.- Las pequeñas y medianas empresas industriales utilizan materias primas de la región en donde se encuentran establecidas.
- 5.- Cuentan con baja mecanización, lo que genera mayor demanda de mano de obra. Dan mayor ocupación por unidad de capital invertido.
- 6.- Por lo general las pequeñas y medianas empresas padecen un desconocimiento casi total de las fuentes adecuadas de financiamiento para

desarrollar sus programas de producción, así como de los estímulos o incentivos de carácter fiscal y de otra índole, que podrían aprovechar para su beneficio.

7.- La fabricación de los artículos que producen mantienen características artesanales, a diferencia de la industria que se centra más en la parte comercial que imprime a sus productos.

8.- El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en México, ha sido muy deficiente, derivado de un crecimiento espontáneo, sin obedecer a un programa de desarrollo claramente definido.

A pesar del tiempo transcurrido muchas de estas características siguen siendo muy parecidas. La mayoría de las grandes empresas atravesaron por las distintas etapas de crecimiento desde ser una micro, posteriormente una pequeña y después una mediana empresa, pero pocas logran convertirse en grandes empresas.

El presente estudio se enfoca en una microempresa del sector pastelería con servicio de barra de café. La cadena de valor en la que se sitúa deriva de la producción de trigo orientada a la industria de la panificación, pastelería, galletería entre otros derivados de harinas de trigo. Los productos de pastelería son consumidos en México y en el mundo por tradición y costumbre principalmente para festejar cumpleaños, convivencias y en menor medida como snacks dulces. De acuerdo con datos de INEGI, en 2019, se reportaron 16,173 establecimientos de pastelería y repostería a nivel nacional.

Un estudio realizado para la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) en 2014, señaló un consumo per cápita de 19.9 kg de pastel a nivel nacional. Sin embargo, las estadísticas señalan que, de los productos comercializados, el 74% corresponden a productos de la empresa *Grupo Bimbo*.

El sector pastelería en México es muy amplio, sin embargo, la empresa *Suspiros Pastelería* lidera este mercado, con oficinas centrales en Sonora, actualmente cuenta con 270 unidades de negocio y 14 años de operación, esto bajo un sistema de franquicia.

Por otra parte, el café es la segunda bebida más consumida a nivel mundial, en México el consumo per cápita alcanzó en 2016 un 1.4 kg, lo cual representó un consumo bajo comparado con Finlandia donde consumen 12 kg de café per cápita. Aunado a ello, un estudio de mercado realizado en 2016 reveló que el consumo de café va en aumento, esto desde la perspectiva de hábitos de consumo tanto dentro, así como también en establecimientos como restaurantes y cafeterías, sin embargo, del total, el café soluble representa el consumo más alto con un 64.9%, siendo el café tostado y molido de tan sólo el 35.1% (EUROMONITOR, 2017).

La información anterior nos induce a valorar e incentivar al consumo de cafés de grano, puesto que México participa dentro de los principales países productores, ocupando el décimo lugar a nivel mundial (USDA, 2021). Esto, además, de la importancia económica que representa para las regiones cafetaleras de nuestro país, comúnmente caracterizadas por un alto grado de marginación y baja valoración de la calidad del café.

En México el cultivo de café es considerado un cultivo estratégico debido a que permite la integración de cadenas productivas, generación de divisas y generación de empleo, además se caracteriza por ser una actividad agrícola familiar de baja mecanización en la producción primaria y representa una actividad económica para la subsistencia de miles de familias cafetaleras. A nivel nacional, involucra a más de 500,000 productores, caracterizados mayormente de pequeña propiedad que cultivan superficies menores a tres hectáreas.

En 2019, el 82% del café consumido en todo el mundo fue a través del canal HORECA (Hoteles, restaurantes y cafeterías), sin embargo, en 2020 ese porcentaje bajó a un 78% debido al apogeo del autoservicio y también a las ventas directas de café soluble y en cápsula o en grano para prepararlo en máquinas de casa (León, 2021).

Actualmente, las cafeterías (en su mayoría de cadena) y tiendas de conveniencia son los mayores impulsores al introducir nuevos conceptos o experiencias alrededor de una taza de café, además de ofrecer una variedad de productos.

Por los cambios de hábitos de consumo, el cliente actual pone más atención en la calidad, la preparación de la bebida y las características del café (EUROMONITOR, 2017).

A través de esas características y hábitos actuales de consumo, la empresa que lidera el mercado del café fuera de casa es *Starbucks*, y es una de las empresas más grandes en el sector cafetería a nivel mundial, algunos datos revelan que en México abarca el 52% del mercado con un total de 746 tiendas, seguido de ella *Italian Coffee Company* con 390 puntos de venta, *Café Punta del cielo* con 149 sucursales, *Finca Santa VeraCruz* con 170 y *Cielito Querido Café* con 78 cafeterías, siendo todas estas, las más reconocidas en nuestro país (EL FINANCIERO, 2020).

1.2 Justificación

Los retos de sobrevivencia de las microempresas en nuestro país son cada vez más grandes, la importancia de generar estrategias que aporten no sólo en la sobrevivencia, sino en el crecimiento y expansión para mejorar su competitividad en nuevos mercados puede cambiar su futuro y continuar aportando en la generación de empleos fijos y el impulso a cadenas de valor en sus distintas etapas.

El 90% de los negocios independientes a nivel mundial carecen de procesos y procedimientos y tan sólo el 3% de los que sí los tienen lo usan. Existen sistemas de operación que a través de modelos de negocios escalables facilitan la posibilidad de permanencia y supervivencia de los negocios, los más conocidos son de franquicias donde intervienen las marcas independientes. Se estima que cerca del 80% de los negocios no sobrevivirá a más de dos años, a diferencia de las franquicias que prevalecen a más de 5 años en el mercado de una manera altamente competitiva (AMF, 2017).

Un estudio sobre la actividad y decisión de emprendedores al recibir algún financiamiento reveló que tan sólo se destina el 3.7% a cuestiones de expansión (apertura de nuevos negocios) con base en datos de ENAPROCE, 2017. Esto revela que los emprendedores no destinan un mayor presupuesto por carecer de un modelo de negocios orientado a la expansión de su microempresa, además de la falta de sistematización de sus procesos de producción y administración.

Para aportar con propuestas de mejora, la presente investigación plantea los siguientes objetivos.

1.3 Objetivos

General

Generar una estrategia de crecimiento y expansión en una microempresa de pastelería y café, ubicada en una región rural-urbana de la sierra nororiental del estado de Puebla, a través de la innovación en el modelo de negocios de la empresa.

Específicos

1. Analizar las innovaciones aplicadas en sistemas de franquicia de pastelería y café preparado, a través de un comparativo con empresas de crecimiento convencional, para la propuesta de actividades clave en el nuevo modelo de negocios.
2. Describir la genealogía, trayectoria y la red de valor de la empresa mediante entrevistas con actores clave para la identificación de oportunidades en el crecimiento y expansión de la empresa.
3. Formular un proyecto de inversión del nuevo modelo de negocios para la expansión de la empresa Grupo Dulces Raíces SAS de CV.

Preguntas de investigación

- 1) ¿Cuáles son las oportunidades que se presentan para la expansión de la microempresa?
- 2) ¿Cuáles son las acciones clave que debe implementar la microempresa para diferenciar su nuevo modelo de negocios?
- 3) ¿Cuáles son las condiciones para que el nuevo modelo de negocios sea factible y rentable?

1.4 Estructura del documento

La estructura del documento de tesis se divide en cinco capítulos, el cual se muestra en la Figura 1. El capítulo IV, abarca tres secciones alineadas con base en los diplomados de la maestría profesional en CIESTAAM.

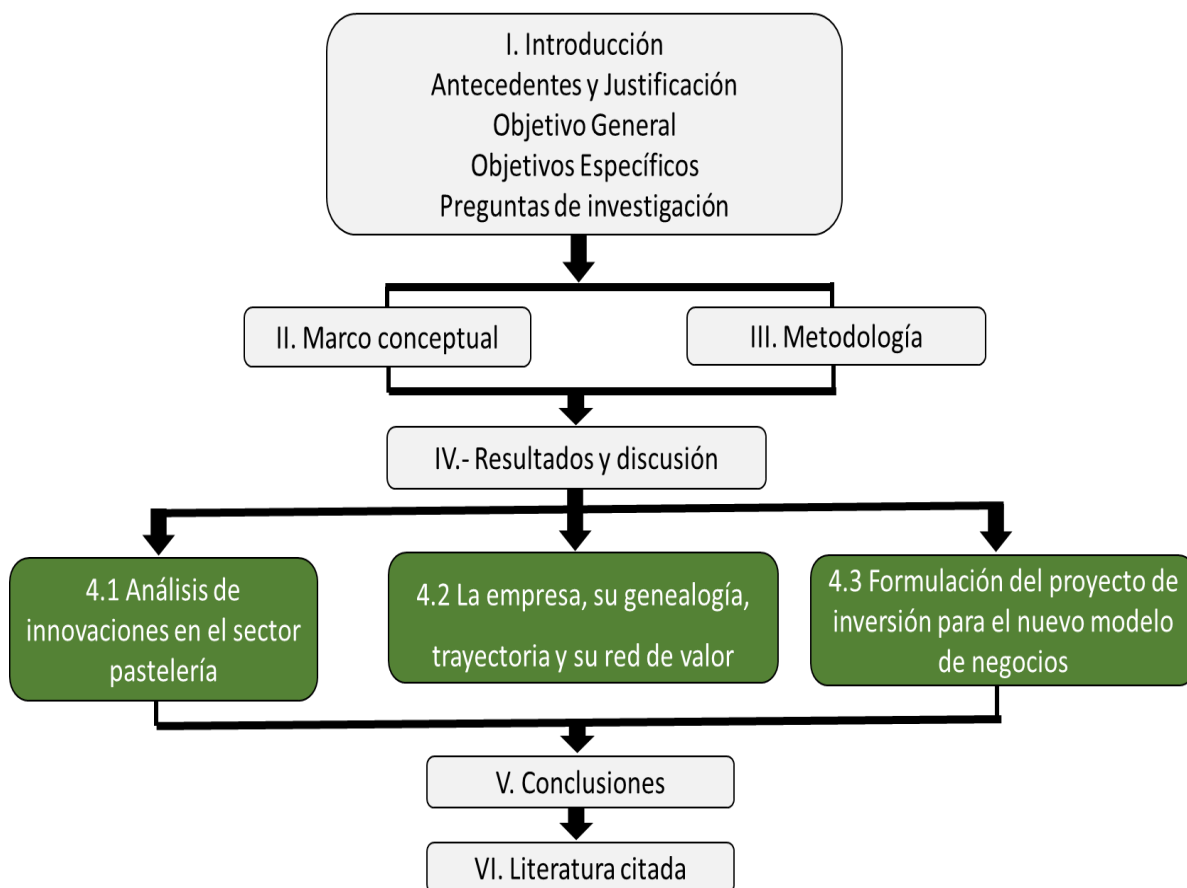


Figura 1. Estructura del documento de tesis.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Conceptos teóricos

Empresa

La empresa, debe entenderse como un “lugar de encuentro” que persigue la atención ajena de los distintos agentes que interactúan (proveedores, clientes, empleados, accionistas, entre otros), además de relaciones de intercambio de valor debe considerar atributos de valor orientados a la solución- servicio, contruidos desde las capacidades de las personas y muy centrados en la aplicación de la innovación sostenible y en la transformación de la empresa a las nuevas circunstancias del mercado (Guñi, 2014).

Genealogía

La genealogía de manera general puede entenderse como el estudio y seguimiento de la ascendencia y descendencia de una persona, una familia, sin embargo, aplicada a los estudios de Ciencia, Tecnología e Innovaciones (CTI), se interpreta como ciencia en acción, entendido como un proceso de construcción de mediano y largo plazo, donde se aprecian confrontaciones y conflictos, junto a las herencias y construcciones teóricas, la realización de actividades prácticas y la consolidación de instituciones (Ocampo et al., 2019).

Trayectoria

Una trayectoria tecnológica es la adopción de innovaciones tecnológicas que marcan un progreso tecnológico, lo cual da pautas del progreso a través del tiempo, a su vez la trayectoria está relacionada con intereses económicos crecientes (Ocampo, 2007).

La red de valor

El concepto de red de valor es un concepto propuesto por Nalebuff y Brandenburger en 1997., adaptado y utilizado en el sector agroempresarial para el análisis y enfoque de la competitividad (Muñoz y Horacio, 2020). Estos autores la describen como una *forma de organización de un sistema productivo*, la cual está determinada por la concentración territorial de cuatro actores quienes contribuyen a la generación de valor, en la Figura 2 se muestra gráficamente la

interacción de estos cuatro actores involucrados en una red de valor (clientes, proveedores, complementadores y competidores).

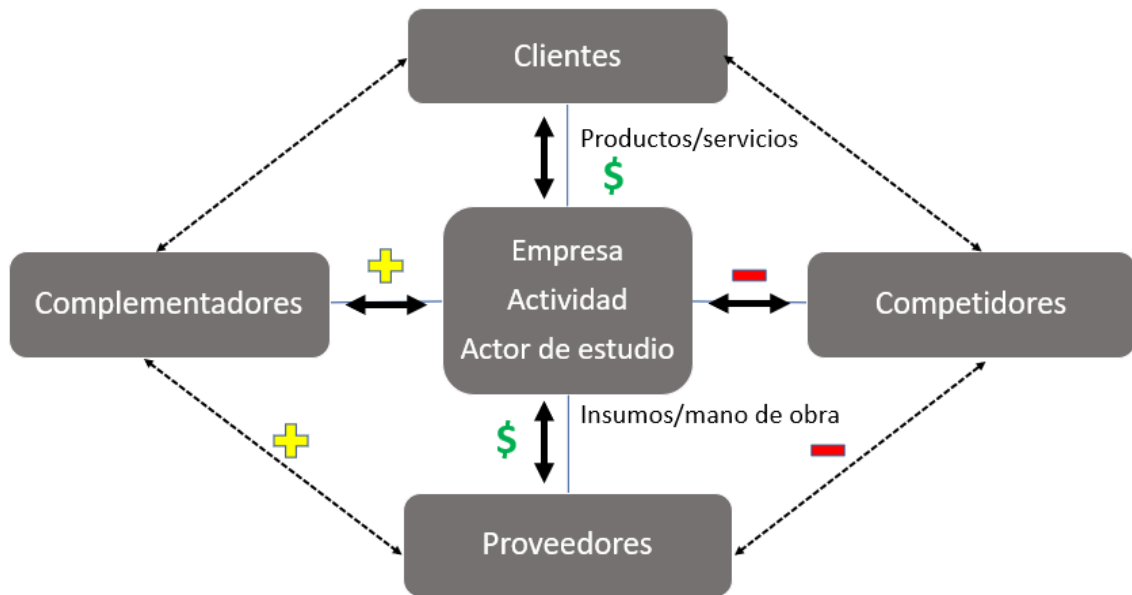


Figura 2. Interacción entre actores en la red de valor.

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de Nalebuff y Brandenburger en 1997.

Innovación

La innovación, se define comúnmente como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto, proceso o bien de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de una empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OECD, 2006).

Desde la perspectiva de los agronegocios, la innovación es una variable importante en la generación de valor, el cual influye en la consolidación o crecimiento de las empresas agrícolas, por lo cual, es importante saber cuáles son esas innovaciones, cómo se hacen llegar a los productores agrícolas y cómo se utilizan en la producción y distribución de sus productos (Herrera-Tapia, 2006).

Goñi conceptualiza a la innovación como un proceso, pero sobre todo un resultado, donde algo nuevo y útil adquiere una entidad propia por ser conocido, aceptado y usado por un colectivo social. Este proceso de transformación de ideas, objetos, planes, recursos entre otras cosas es complejo, pero sobre todo muy singular en cada caso. La complejidad no solo es técnica, sino también social, porque el proceso de innovación esta continuamente influenciado por el comportamiento individual y grupal, desde un contexto de adquisición y uso del conocimiento (Goñi, 2014).

Matriz ERIC

La herramienta usada se plantea un esquema de cuatro acciones, basadas en preguntas clave para cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de una industria. La primera acción es *eliminar* y hace referencia a las variables en las que se ha establecido la competencia en una determinada industria. La segunda variable *reducir*, ayuda a determinar la dimensión de los productos o servicios como consecuencia por alcanzar o sobrepasar a la competencia. La tercera *incrementar* hace referencia a descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes y la cuarta a descubrir fuentes nuevas de valor para los clientes (Kim y Mauborgne, 2005).

Modelo de negocios

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Una herramienta para su desarrollo es a través del lienzo que se integra por nueve módulos básicos que reflejan la lógica de una empresa debe seguir (Propuesta de valor, segmento de clientes, canales, recursos clave, actividades clave, alianzas clave, relaciones con los clientes, estructura de costos y fuentes de ingresos), esto incluye cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Franquicia

Una franquicia es una asociación comercial entre los propietarios de una marca, de algún servicio o empresa comercial y se caracteriza por tener individuos interesados en invertir en el modelo de negocio del franquiciante de una manera legal y es adquirida por una compensación económica (AMF, 2020).

Licenciamiento

Consiste en otorgar el derecho de usar una marca y la distribución de un producto, esto sin implicar forzosamente el entrenamiento, ni la cesión de conocimientos al licenciamiento o concesionario (Sosa, 2009).

Estrategia

Una de las definiciones más utilizadas en cuestiones de competitividad es propuesta por el autor Porter, y la define como una selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor (Porter, 2008).

La estrategia competitiva consiste en ser diferente, lo cual significa hacer una selección deliberada de las actividades distintas que entregarán una mezcla de valor única, en ello se adopta el término “TRADE-OFFS” que agrega una nueva dimensión al significado de estrategia, lo cual hace referencia a lo que se dejará de hacer. Las actividades deben tener calce, entre ello se refiere a una *coherencia simple* entre cada actividad y la estrategia general que se persigue. También se busca que las actividades se refuercen entre sí, y por otro lado que las actividades optimicen el esfuerzo (Porter, 2011).

Formulación y evaluación de proyectos

La evaluación de un proyecto es el proceso para identificar, cuantificar y valorar los costos y beneficios que se generaran con un proyecto, este se realiza en un tiempo determinado. El objetivo que persigue evaluar un proyecto es determinar si la ejecución es conveniente para quien lo pretende llevar a cabo. De este proceso, la identificación de beneficios es el paso más importante, ya que con ello se decide la conveniencia económica del proyecto.

La preparación de un proyecto debe incluir la construcción de un flujo de costos y beneficios durante un tiempo de evaluación, el flujo tendrá como base cinco estudios importantes, siendo estos: estudio de mercado, estudio de factibilidad técnica, estudio de factibilidad legal y el estudio económico, además de debe incluir un estudio del impacto ambiental que generará el proyecto.

En el estudio económico, se estiman indicadores de rentabilidad para determinar la conveniencia de llevar a cabo el proyecto, los más utilizados son: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR). Donde:

La VAN indica el valor (al día de hoy) del flujo de efectivo generado por el proyecto en el horizonte de evaluación. Para su cálculo se debe incluir la tasa social de descuento, en México, se utiliza una tasa social de descuento del 12%. Si el VAN es positivo, entonces el proyecto es rentable, en caso contrario se tendrían pérdidas, por lo tanto, el proyecto no sería viable económicamente.

La TIR, siempre irá acompañada del VAN y el criterio de evaluación es que sea mayor o igual a la tasa de descuento.

III. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque del estudio

El estudio se realizó en una microempresa ubicada en una región rural-urbana, perteneciente al municipio de Zacapoaxtla en la sierra nororiental del estado de Puebla (Figura 3), con una población de 57,887 pobladores (DATAMEXICO, 2020).



Figura 3. Localización del municipio de Zacapoaxtla, Puebla

Fuente: blogspot.com, 2022.

3.2 Origen de la información

La información deriva de dos fuentes primarias y fuentes secundarias. La primera fue a través de entrevista con la fundadora de la empresa Grupo Dulces Raíces y la segunda fuente de información primaria deriva de la aplicación de 43 encuestas de línea base (ELB), aplicadas a empresas en sistema de franquicia del giro pastelería y café en taza, los actores encuestados incluyen: franquiciatarios, consultores de franquicias y pastelerías convencionales.

Las fuentes secundarias de información derivan de búsqueda en páginas oficiales para la obtención de estadísticas, además de revisión bibliográfica de documentos de tesis, libros y artículos científicos.

3.3 Análisis de innovaciones en el sector pastelería

Para el desarrollo de este apartado se procedió con la aplicación de 43 encuestas de línea base (ELB) a distintos actores involucrados en la producción y comercialización de productos de pastelería y café en taza, con ello se caracterizó la dinámica de la actividad de los distintos actores retomando principalmente información de costos. Posteriormente se realizó el cálculo de los indicadores de innovación INAI y TAI para comparar su adopción entre empresas que operan en un sistema de franquicia y de empresas que no operan en este sistema, como es el caso de la empresa en estudio. El cálculo de indicadores de innovación se realizó con el método del INAI y TAI, el cual se describe a continuación.

Índice de Adopción de Innovaciones (INAI)

El Índice de Adopción de Innovaciones (INAI) es un indicador que permite medir el grado de adopción que tiene un individuo, una empresa, un productor, entre otros, se parte de un catálogo o listado de innovaciones. El cálculo del INAI por categoría se realiza mediante la siguiente formula:

$$IAIC_{jk} = \frac{\sum_{j=1}^n Innov_{jk}}{n}$$

Donde:

$IAIC_{jk}$ = Índice de Adopción de Innovaciones del i-ésimo actor en la k-ésima categoría.

$Innov_{jk}$ = Presencia de la j-ésima innovación en la k-ésima categoría.

N = Número total de innovaciones en la k-ésima categoría

El Índice de Adopción de Innovaciones (INAI) para cada uno de los entrevistados resulta al promediar los valores del *IAIC* y se calcula mediante la siguiente expresión:

$$InAI_i = \frac{\sum_{j=1}^n IAIC_k}{k}$$

Donde:

IASPFI= Índice de adopción de adopciones del i-ésimo productor

IAICk=Índice de adopción del i-ésima l en la k-ésima categoría

k= Número total de categorías

En resumen, el INAI obtenido se refiere al promedio de innovaciones que el actor adopta en una categoría específica de innovación. En contraste a mayor valor de INAI existe una mayor adopción de innovación y viceversa.

Tasa de Adopción de Innovaciones (TAI)

Es un indicador que permite medir el porcentaje de individuos, empresas, productores, entre otros; de una población que adopta una determinada innovación o servicio. Para el cálculo del TAI se utiliza la siguiente formula:

$$TAI = \frac{nPAI}{nTP} \times 100$$

Donde:

nPAI = Número de productores adoptantes de la innovación

nTP =Número total de productores

La TAI obtenida se refiere a la innovación adoptada y hace énfasis al porcentaje de actores que adoptan cada innovación. Entonces, a mayor valor del TAI mayor es el porcentaje de adoptantes de esa innovación y viceversa.

Posteriormente, a partir de las innovaciones identificadas importantes para el sector, se procedió a concretar las actividades clave que debe realizar la empresa para diferenciar su nuevo modelo de negocios a través de la generación de la nueva curva de valor y la matriz ERIC, herramientas propuestas por Kim y Mauborgne (2005).

3.4 La empresa, su genealogía, trayectoria y red de valor

Este apartado corresponde a la segunda sección de resultados donde se procedió a realizar la descripción de la empresa en estudio; la información recabada se describió a través de la genealogía de la emprendedora y se graficó la trayectoria de la empresa.

Para realizar la trayectoria se calculó la tasa de adopción de innovaciones por año de operación considerando innovaciones técnicas, de conocimientos y comerciales. Posteriormente, se procedió a graficar la curva de innovaciones en contraste con la tendencia promedio anual de ventas.

Por otra parte, para complementar el estudio de la microempresa, se implementó la herramienta de análisis de red de valor, propuesta por los autores Nalebuff y Brandenburger (1997), con ello se describió cada uno de los actores que la componen y a su vez la identificación de actores clave. A partir de todo lo anterior, se procedió con la identificación de espacios de oportunidad a través de su análisis FODA.

3.5 Formulación del proyecto de inversión para el nuevo modelo de negocios

Este capítulo se realizó a través de la formulación del proyecto de inversión, considerando los estudios para su desarrollo, desde la estrategia comercial, la

estrategia de abasto, el tamaño del proyecto, la localización, la ingeniería del proyecto, la organización administrativa, el análisis financiero, la evaluación de rentabilidad a través de los indicadores de VAN, TIR y B/C y el análisis de riesgos. Esto permitió analizar la factibilidad y rentabilidad que se generaría con el proyecto, a su vez con todo el análisis de la investigación se propone el nuevo modelo de negocios utilizando la herramienta *Canvas* propuesta por Osterwalder & Pigneur, 2010.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo se divide en tres apartados, el primero de ellos corresponde al análisis de innovaciones aplicadas en el sector pastelería en comparación con sistemas de franquicia, el segundo apartado muestra la descripción y análisis de la empresa en estudio y el tercer apartado corresponde a la formulación del proyecto de inversión y la propuesta del nuevo modelo de negocios para la empresa.

4.1 Análisis de innovación en el sector pastelería

En este apartado se realizó un diagnóstico mediante la aplicación de ELB del crecimiento de empresas que operan en un sistema de franquicia y los que tienen un crecimiento convencional considerando al sector pastelería y cafeterías. Como resultado de estas encuestas se obtuvo la siguiente caracterización en la dinámica de los distintos actores.

4.1.1 Análisis de la dinámica en los sistemas de franquicia

Franquicias

La información más relevante de las ELB aplicadas al sector pastelería son los costos de adquisición (Cuadro 2), para ello un modelo de franquicia requiere una inversión cercana a los \$500,000 pesos, considerando que aproximadamente el 34% corresponde a la cuota de la franquicia y el 66% corresponde a los costos de inversión inicial, generalmente para maquinaria, equipos, utensilios, insumos, renta y remodelaciones para las áreas de producción y ventas.

Para el caso de las franquicias del sector cafetería, los montos superan el millón de pesos, tomando como referencia este monto, el 32% corresponde a la cuota de la franquicia y el 68% a la inversión inicial.

En el sector de snacks dulces, se obtuvo como información una inversión promedio de \$230,000 pesos con un porcentaje de 66% de la cuota de franquicia y el 33% corresponde a la inversión inicial.

Cuadro 2. Costo promedio de inversión en un modelo de franquicia en México del sector alimentos y bebidas.

	Pastelerías (44% encuestados)	Cafeterías (33% encuestados)	Snacks (23% encuestados)
Costo total de la inversión	\$ 466,250	\$ 1,100,666	\$ 230,000
Cuota Franquicia	\$ 161,250	\$ 360,000	\$ 152,500
Inversión inicial	\$ 305,000	\$ 740,666	\$ 77,500
Retorno Inversión	18 meses	26 meses	18 meses
Regalías	3.1% al 5%	3.1% al 5%	3.1% al 5%
Años del contrato	5	5	5
Meta de Venta	\$ 92,500	\$ 220,000	\$ 82,500
%Utilidad	36 al 50%	36 al 50%	36 al 50%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de las ELB realizada a franquiciantes, 2021.

Dinámica de los franquiciatarios

Los franquiciatarios son quienes adquieren la licencia de uso de marca a través del modelo de franquicia. La edad promedio de los encuestados fue de 43 años y el 100% de los encuestados se encuentra en el sector de alimentos y bebidas. El 77% de ellos, opera su franquicia en tanto el 33% sólo funge como inversionista- administrador.

Dinámica de los complementadores de franquicias

Las actividades que realizan las empresas de consultoría para la formación y crecimiento de franquicias parte de tres requisitos:

- 1.-Tener un concepto claro y atractivo del negocio.
- 2.-Contar con una identidad del negocio, es decir, una marca con posicionamiento regional (la cual debe estar registrada o ser registrada al adquirir la consultoría).
- 3.- Contar con el capital necesario para realizar el pago de la consultoría.

Los consultores inician un diagnóstico profundo de todas las actividades operativas, administrativas, actividades de logística de compras, logística comercial, actividades con el personal; con la finalidad de generar manuales de operación y la generación de una red de proveedores desde insumos, productos, servicios, equipos, para que tengan la capacidad de abastecer a todos los franquiciatarios en un momento dado.

A su vez, gestionan toda la documentación legal requerida para estar inscrito como franquicia ante la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), el registro de marca, secretos industriales, entre otros. Además, diseñan el modelo de negocio y la corrida financiera con los indicadores de rentabilidad gestionando así actividades clave que pueden ser factores de competitividad para la franquicia, a su vez generan otras fuentes de ingreso como la venta de los insumos a los franquiciatarios, además de generar ingresos por regalías del KNOW-HOW.

Con ello, definen el modelo de negocios sólido y escalable, con características de crecimiento y expansión que ayudan a posicionar una marca. Los montos para una consultoría es una inversión alta, sin embargo, el beneficio comienza una vez que se inicia a comercializar el sistema de franquicia.

4.1.2 Comparativo de innovaciones entre franquicias y empresas convencionales

Los niveles de innovación por categoría identificados se muestran en la Figura 4, donde el INAI global de las “franquicias” muestran que las categorías con mayor nivel de adopción son el sistema administrativo, marketing y procesos con un indicador de 1.0 en las tres categorías mencionadas y las categorías con menor nivel de adopción son la categoría de productos orientada a productos de línea saludables, obtuvo un indicador de 0.33.

Para el caso de las “pastelerías y la empresa en estudio”, reflejaron niveles bajos de adopción de innovaciones principalmente en la categoría del sistema operativo (0.36 y 0.4 respectivamente), lo cual da pauta a relacionar este tipo de innovación o adopción de buenas practicas con el número de sucursales en el mercado en un tiempo determinado de operación, este indice nos ayuda a definir la categoría que es importante atender para el planteamiento de la estrategia.

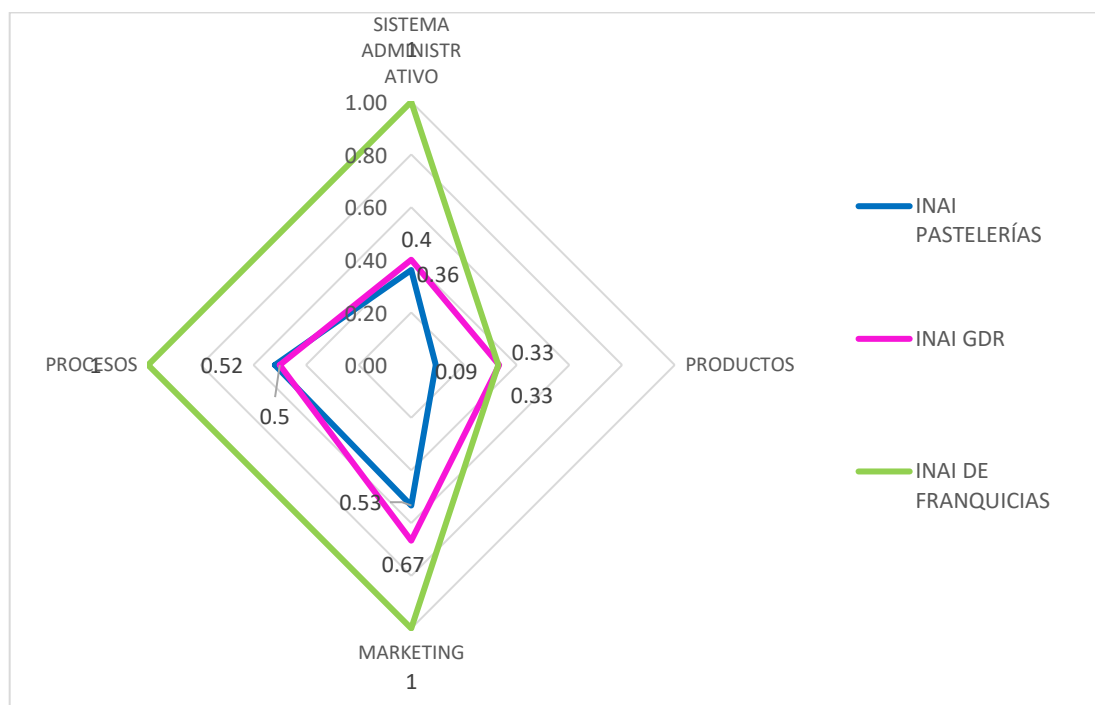


Figura 4. INAI global por categoría calculado en franquicias, pastelerías MIPYMES y de la empresa en estudio (GDR).

Fuente: Elaboración propia con información de las ELB, 2021.

Para el caso de la categoría de productos, se compone de productos saludables (libre de azúcar, libre de grasa o gluten), reflejando niveles bajos (0.09-0.33) con los tres actores encuestados, por lo que es una categoría que podemos atender también en la estrategia, no sólo tomando en cuenta la baja adopción sino atendiendo parte de la norma que regula la secretaria de salud (NOM-051-SCFI/SSA1-2010) y las tendencias de consumo de alimentos reducidos en azúcares y grasas añadidas.

Para la categoría de procesos la pregunta fue basada en la aplicación de manuales de buenas practicas de higiene y manuales de procesos de producción para lo cuál se otuvo un indice de 0.5.

Por otra parte, comparando el índice de adopción de innovación (INAI) de las empresas encuestadas de franquicias y el de la empresa en estudio GDR (en color rosa), se aprecia que es la empresa con menor adopción de innovación con un indicador de 0.4 quedando muy por debajo de la media (Figura 5).



Figura 5. Índice de Adopción de Innovación de franquicias.

Fuente: Elaboración propia con información de las ELB, 2021.

Además, se obtuvo la media de los años en el mercado de las empresas encuestadas con modelos de franquicia, el resultado fue de 13 años, siendo este un dato relevante al superar el promedio nacional que es de 7.8 años según las estadísticas de INEGI.

Por otra parte, la referencia del tiempo que llevan en el mercado en relación con el número de franquicias que han logrado posicionar a nivel nacional,

representado en la Figura 6, destaca la empresa *Suspiros Pastelería* con un tiempo en el mercado de 14 años y un logro de 270 unidades de negocio.

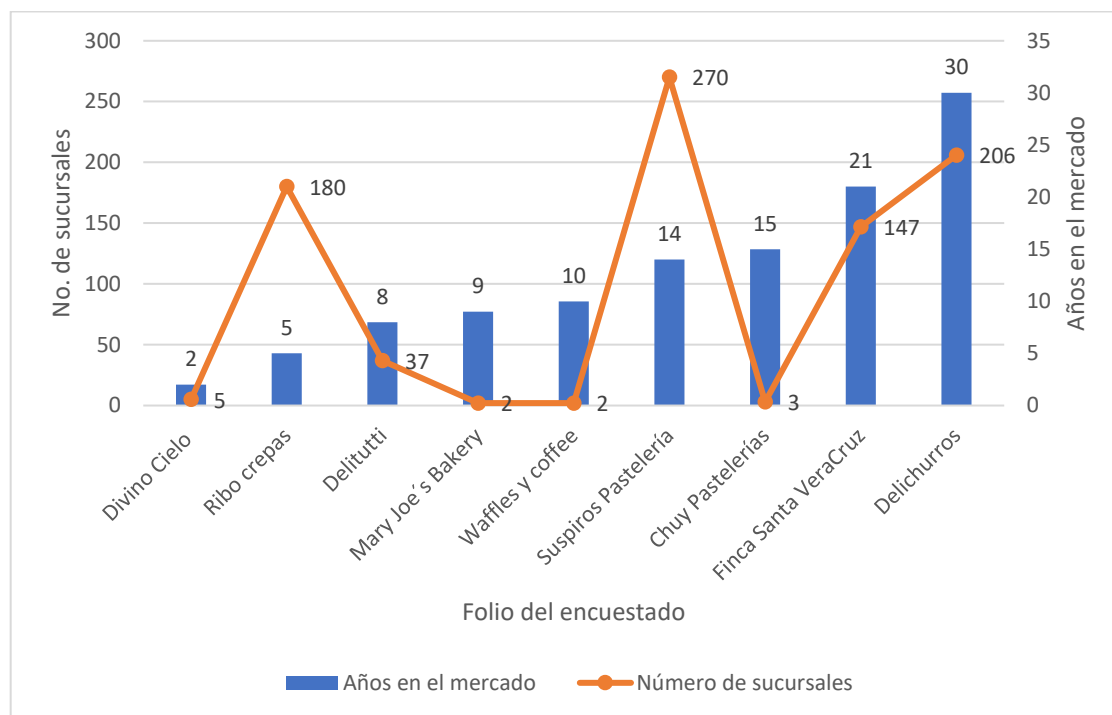


Figura 6. Relación del número de años en el mercado y el número de franquicias en operación.

Fuente: Elaboración propia con datos de las ELB, 2021.

Los años en el mercado para MIPYMES del sector pastelería (Figura 7), se subdividieron en dos categorías: empresas jóvenes 52% (de uno a tres años) y empresas en desarrollo 48% (con 4 y 5 años) en contraste con el número de sucursales actuales, donde la media es de 3.6 años en el mercado y en cuanto a número de tiendas una media de 1.38. Para el caso de la empresa en estudio (GDR) se encuentra en la categoría uno como empresas jóvenes con sólo un punto de venta.

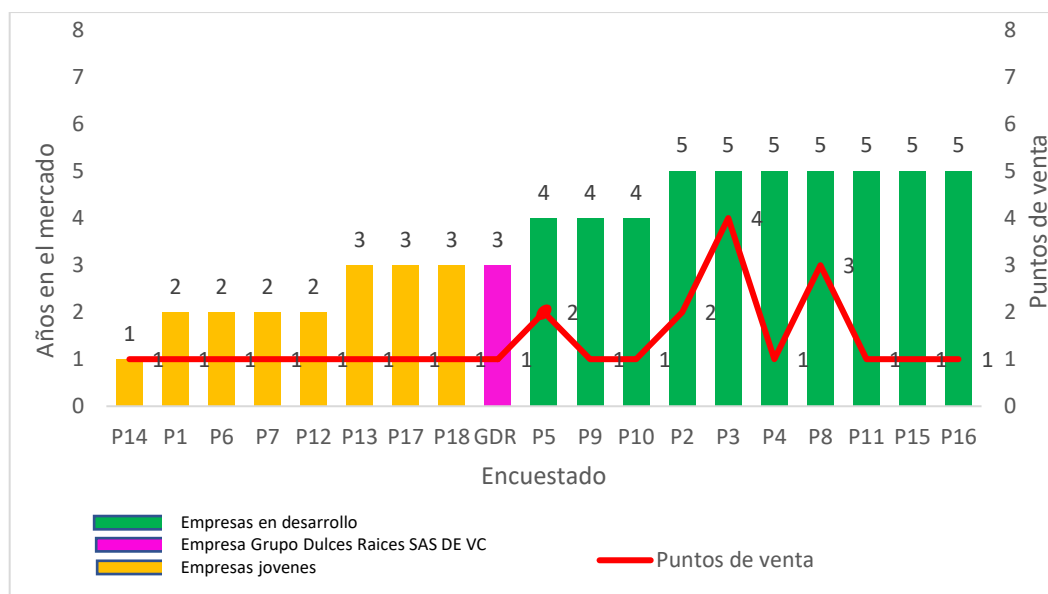


Figura 7. Relación de años en el mercado y número de sucursales de los encuestados con crecimiento convencional.

Fuente: Elaboración propia con información de las ELB, 2021.

Las pastelerías con crecimiento convencional (Figura 8) reflejaron un 57% por debajo de la media al realizar el cálculo en el índice de adopción de innovación (INAI), considerando en color rosa el valor del INAI de la empresa en estudio GDR donde se aprecia un nivel ligeramente por encima de la media calculado para este sector.

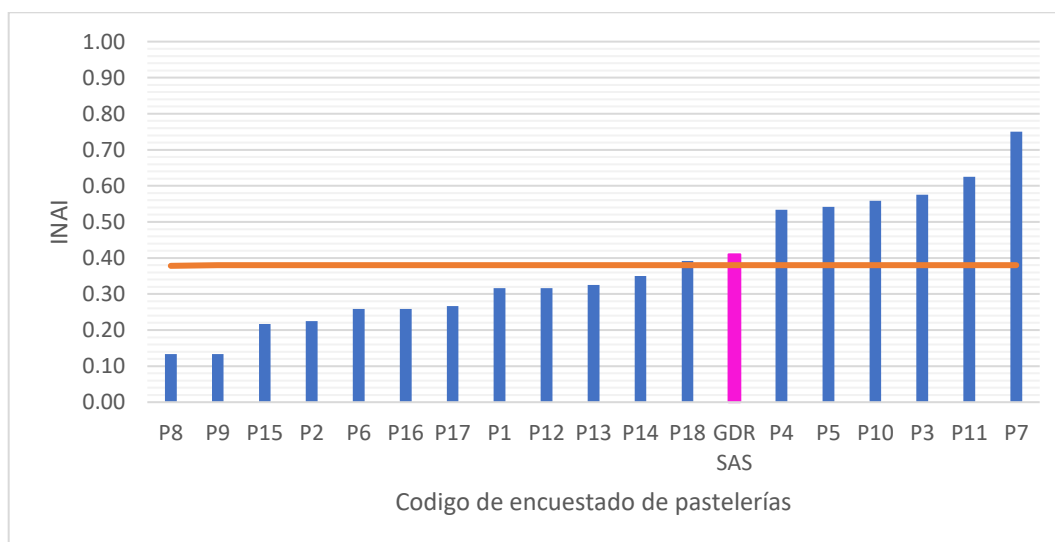


Figura 8. Índice de adopción de innovación de pastelerías con crecimiento convencional.

Fuente: Elaboración propia con información de las ELB, 2021.

Para contrastar los resultados obtenidos en la TAI de las empresas con crecimiento en sistema de franquicia y pastelerías con crecimiento convencional, en la Figura 9, se aprecia en ambos sectores niveles bajos de adopción en la categoría: producto libre de gluten, aplicación de software en ventas, productos libres de azúcar añadida, línea de productos libres de grasa.

En cuanto a las pastelerías con crecimiento convencional la tasa más baja de adopción en comparación con franquicias es la aplicación de software lo cual implica un control de ventas sistematizado, marca registrada, implementación de corrida financiera, aplicación de un modelo de negocios, implementación de un plan de marketing, venta en línea mediante página web. Esto tiene relación con el tiempo de crecimiento de las empresas puesto que es parte de la gestión administrativa y operativa.

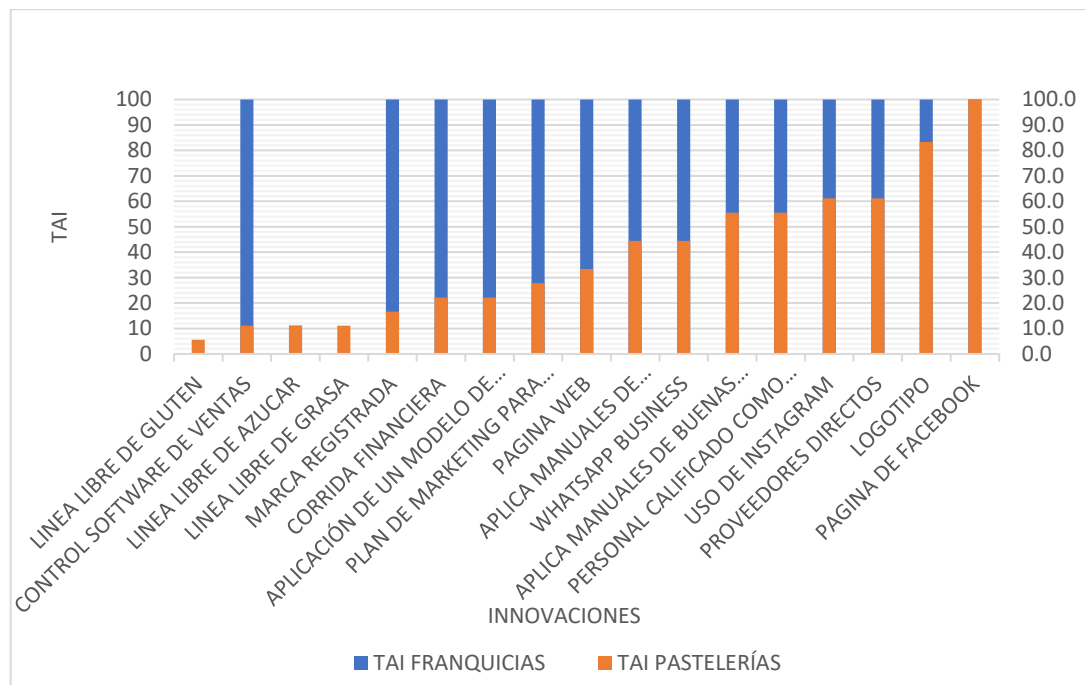


Figura 9. Comparación gráfica de la tasa de adopción de innovación en el sector franquicias vs MIPYMES de pastelería.

Fuente: Elaboración propia con información de las ELB, 2021.

4.1.3 Diferenciación de la curva de valor

Al analizar las innovaciones en el sector pastelería, se procedió con la generación de la curva de valor (Figura 10) para el nuevo modelo de negocios, donde la oportunidad de diferenciación está enfocada en productos saludables como: línea libre de azúcar añadida, línea libre de gluten, línea libre de grasa añadida y al uso de empaques de rebanadas de postres a base de cartón. La búsqueda de diferenciación también se aplica desde la perspectiva de tendencias de consumo y considerando las regulaciones en alimentos calóricos como la NOM-051.

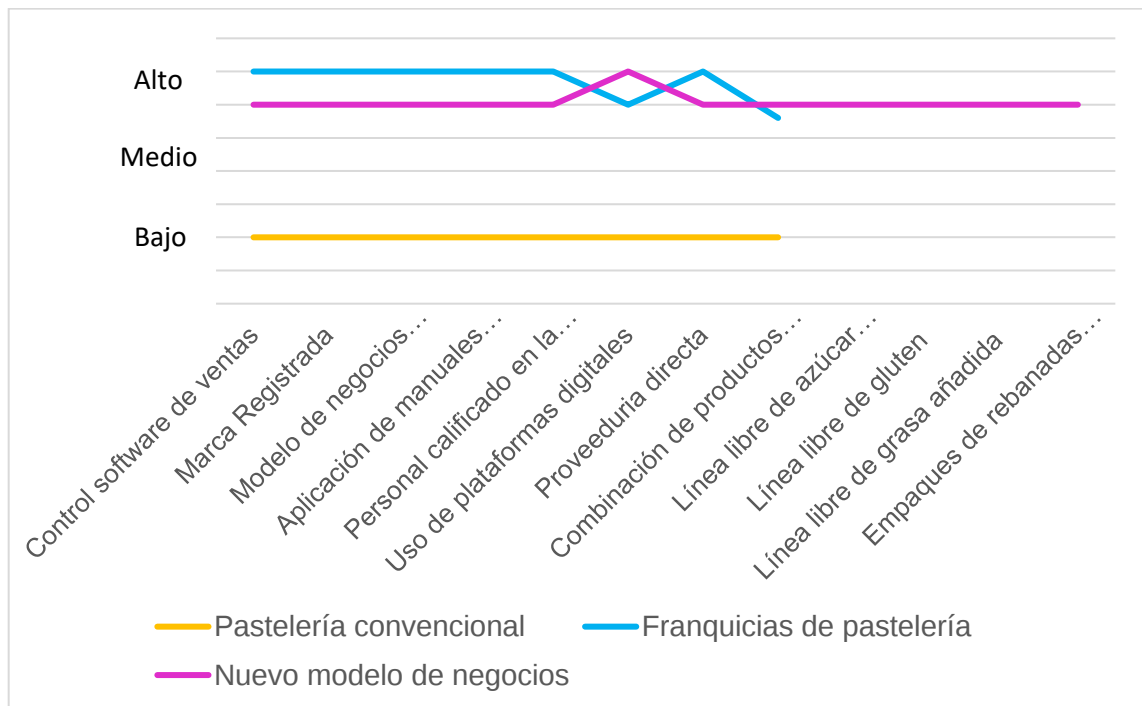


Figura 10. Nueva curva de valor para la empresa GDR.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Con base en el segmento de clientes al que se pretende abarcar, la diferenciación en la nueva curva de valor de productos saludables es viable para la empresa GDR, donde una alternativa para el desarrollo de estos productos es crear alianzas con instituciones públicas o privadas donde se desarrollen estos productos y sustentarlos con análisis en laboratorios de alimentos.

4.1.4 Actividades clave para la empresa a través de la Matriz ERIC

Esta herramienta plantea un esquema de cuatro acciones, basadas en preguntas clave para cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de una industria. La primera es *eliminar* y hace referencia a las variables en las que se ha establecido la competencia. La segunda variable *reducir*, ayuda a determinar la dimensión de los productos o servicios como consecuencia por alcanzar o sobrepasar a la competencia. La tercera es *incrementar* y hace referencia a descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes y la cuarta que es *crear* a descubrir fuentes nuevas de valor para los clientes (Kim y Mauborgne, 2005).

Las actividades de la matriz ERIC, se orientan a diferenciar el servicio de la empresa GDR y adentrarse a un océano azul, incrementando la competitividad de esta empresa (Figura 11).

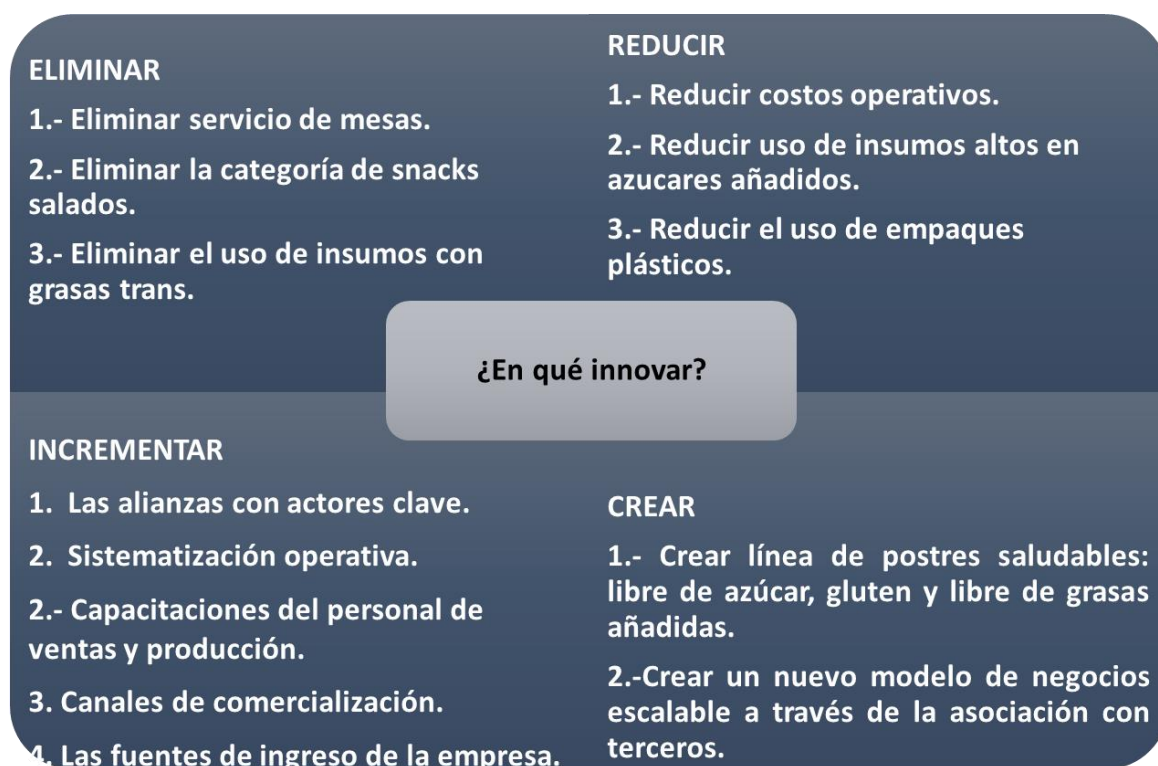


Figura 11. Matriz ERIC sustentada con el cuadro estratégico.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.2 La empresa, su genealogía, trayectoria y su red de valor

4.2.1 La empresa en estudio

La empresa Grupo Dulces Raíces S.A.S. de C.V. es la razón social de la marca “Delideas Pastelería y Café” (

Figura 12), esta microempresa fue fundada en el año 2019 y ofrece una combinación de productos de pastelería y repostería con servicio de barra de café. Se localiza en la sierra nororiental del estado de Puebla, en el municipio de Zacapoaxtla, que cuenta con una población estimada de 57,887 habitantes (INEGI, 2020).

Esta empresa se originó por dos partes asociadas, constituida como Sociedad por Acciones Simplificadas de Capital Variable, abreviada como S.A.S. de C.V; constitución que entró en vigor en 2018 en México con el objetivo de poder incrementar y facilitar la formalidad de las MIPyMES en el proceso y disminución del costo al momento de su constitución.

Sociedad de capital variable significa que puede ser susceptible al aumento de capital o por admisión de nuevos socios, también hace referencia a la posibilidad de reducir dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.



Figura 12. Marca comercial de la empresa Grupo Dulces Raíces SAS de CV.

Entre las categorías de productos que se ofrecen destaca por volumen de ventas: pastelería con el 49%, seguido por la repostería (enteros y rebanadas) con el 18%, el servicio de barra de café con el 17%, panquelería con el 6%, productos locales (café molido, miel y licores artesanales) con el 4%, snacks salados el 3% y confitería con el 3%.

Desde sus inicios, esta empresa ha orientado su operación en la siguiente misión, visión y valores:

Misión

Compartir de una manera auténtica nuestra pasión por la pastelería fina y café de especialidad a las familias mexicanas, inspirando confianza en nuestro equipo de trabajo y clientes.

Visión

Ser una empresa líder en el giro de pastelería fina y café de especialidad a nivel nacional, siendo rentables, sustentables y confiables en el servicio que ofrecemos a nuestros clientes, en sinergia con nuestro equipo de trabajo y socios.

Valores

En toda organización es importante considerar los valores que permiten una colaboración de armonía en todo el equipo de trabajo, para ello esta empresa opera bajo los valores que se mencionan a continuación:

Responsabilidad: Cumplir en tiempo y forma los acuerdos internos orientados a la misión y visión para satisfacción de nuestros clientes, en armonía con nuestro equipo de trabajo.

Respeto: dar para recibir el respeto con el equipo de trabajo y clientes.

Honestidad: Ser dentro y fuera de la empresa ejemplo de persona honrada, ya que este valor va de la mano con respetar lo ajeno.

Confianza: hacer las cosas bien para tener la confianza de poder brindar un servicio y producto de calidad.

Justicia: tratar y ser tratado de una manera justa hará que la convivencia sea más armoniosa entre el equipo de trabajo.

Inicios de la empresa

Para la constitución de la empresa se realizó una inversión inicial de \$114,842 pesos con origen de dos partes asociadas una correspondiente al 60% y la otra parte del 40% del capital inicial. El desconocimiento y falta de aplicación de un modelo de negocios bien definido que incluyera el segmento de clientes y el tipo de servicio limitó una buena gestión de los recursos económicos. En el primer año de operación, los costos y las inversiones rebasaron significativamente al monto de las ventas, para el cuarto mes de operaciones, las inversiones se incrementaron debido a la adquisición de mesas, sillas, loza de servicio y equipo de ambientación para brindar un espacio de servicio estilo cafetería.

En febrero de 2020 al iniciar la pandemia, las ventas estaban decreciendo significativamente, en esa etapa la empresa se adentra a elaborar pasteles temáticos, tomar capacitaciones en repostería y fortalecer la preparación de bebidas, pero la ubicación no era significativa para las ventas deseadas.

La segunda etapa alta en costos fue la reubicación del local y taller a la zona centro del municipio en junio de 2020, la cual está representado por el mes quince. Esta fue la etapa más fuerte en compensación de costos y además inspiró a repensar la manera en hacer más competitiva a la empresa, orientando los servicios a algo más exprés.

Es importante mencionar que, desde la puesta en marcha de esta empresa, la visión de crecer en el corto, mediano y largo plazo contemplaba la asignación de sueldos fijos tanto para un encargado (a) de tienda y para un encargado (a) del área de producción, actualmente también contempla los costos de personal de auxiliares en producción.

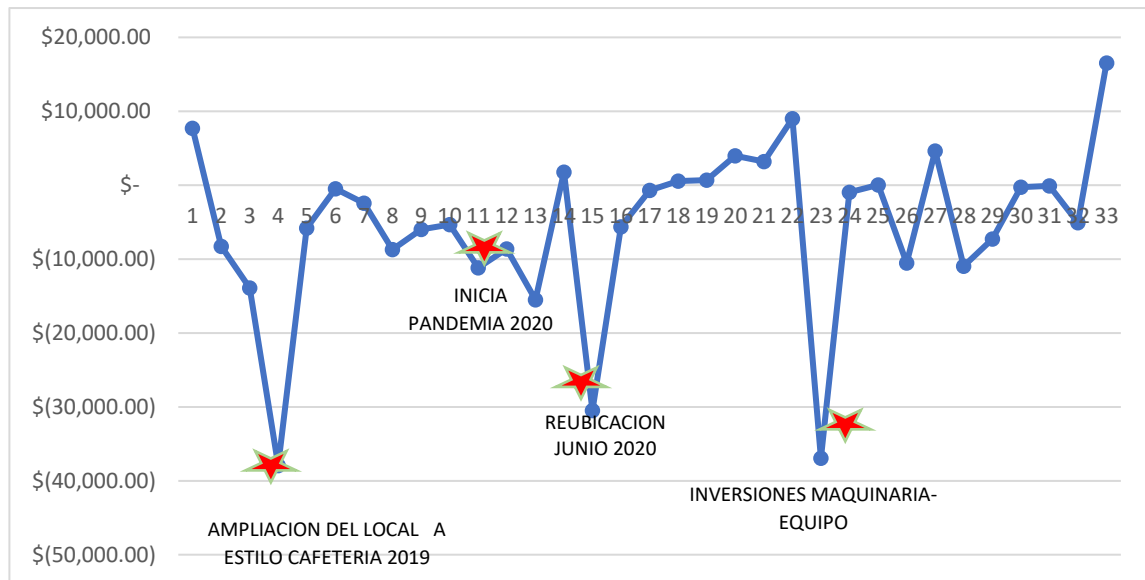


Figura 13. Balance general de la empresa GDR.

Fuente: Elaboración propia con datos de ventas de la empresa, costos y reinversiones del periodo abril de 2019 a diciembre de 2022.

El balance de la Figura 13, representada en el mes 23 (febrero de 2021) una inversión de \$37,000.00 pesos para la adquisición de una cafetera profesional, posteriormente en el mes 26, 28 y 32 representa nuevamente inversiones en maquinaria y equipo para el taller de producción. Sin embargo, estas últimas se lograron hacer ya con capital generado de los ingresos obtenidos por ventas.

Es evidente en la Figura 14, que el comportamiento de las ventas vs costos refleja hasta el mes 33 más estabilidad en las ventas, debido al reconocimiento que se había generado ya a nivel regional.

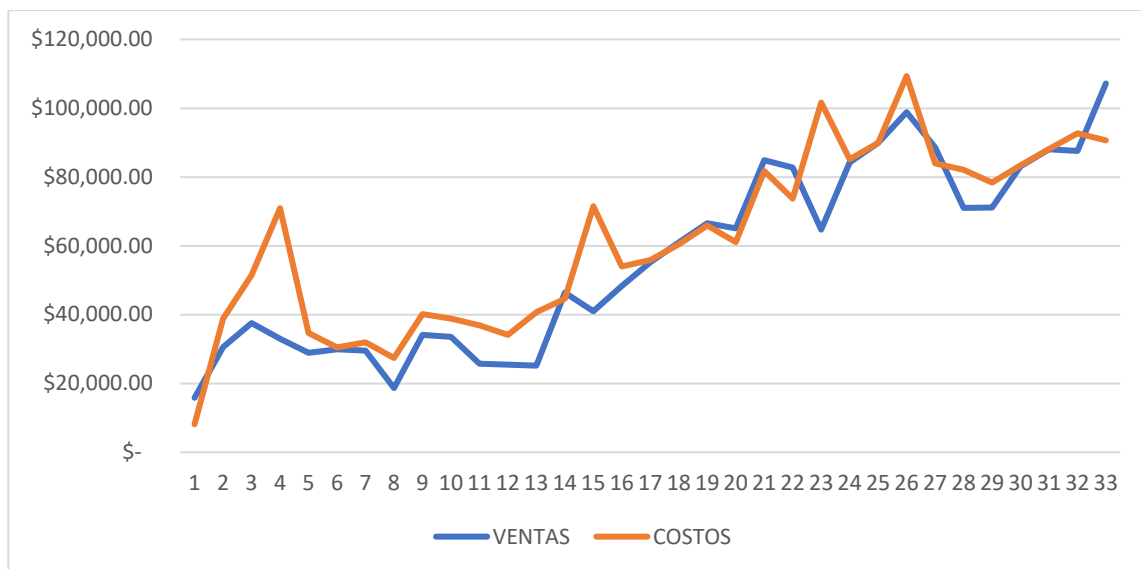


Figura 14. Ventas vs costos de la empresa GDR SAS de CV.

Fuente: Elaboración propia con datos de abril de 2019 a diciembre de 2020.

La pandemia por COVID-19, ha afectado el abasto de insumos y ha provocado el alza de precio de materias primas, además las inversiones paulatinas en su modelo de negocios se han reflejado en un balance de altos costos, sin embargo, a pesar de los retos de pandemia, las ventas también han incrementado (Figura 14).

4.2.2 Genealogía y trayectoria

La genealogía a nivel empresa nos permite describir y extender los aportes que se han presentado en un tiempo determinado, además de conocer algunas tendencias sociales, lo cual incluye las técnico-científicas y los resultados que estas han generado (Ocampo et.al., 2019).

En la Figura 15 se muestra la genealogía de la fundadora, el conocimiento adquirido en la universidad desde 2014 fue el punto de partida de este emprendimiento, lo más relevante es que previo al emprendimiento de GDR ya se había realizado otro emprendimiento de pastelería en una región rural de la sierra nororiental de Puebla.

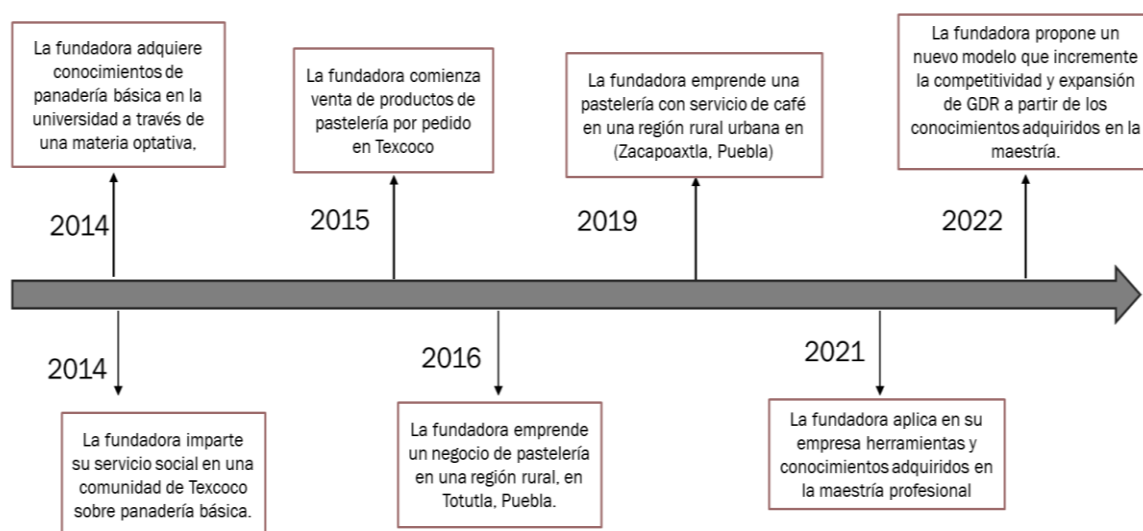


Figura 15. Genealogía de la fundadora de la empresa GDR.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

De 2019 a 2022, la emprendedora ha logrado establecer una serie de acciones con visión de crecimiento, la experiencia adquirida y la aplicación de nuevos conocimientos año con año han sido factor de importantes cambios con valor dentro de la empresa. Además, esta comienza la fase de madurez, dentro de las características de esta fase se encontró que cuentan con un concepto comercial ya establecido y diferenciado, al igual cuenta con reconocimiento regional por

calidad, en cuanto al crecimiento económico se han obtenido incrementos en ventas de \$66,421 pesos del año uno a inicios del cuarto año.

Un concepto importante que se engloba en el estudio de las trayectorias es el concepto de innovación tecnológica, utilizado comúnmente para describir el proceso a través del cual se producen los avances tecnológicos (Nieto, 2003).

Este proceso de innovación incluye un conjunto de actividades, las cuales contribuyen a incrementar la capacidad de producir nuevos bienes y servicios (innovaciones en productos), o nuevas formas de producción (innovaciones en procesos). Con frecuencia, se emplean conceptos de aprendizaje y de creación de conocimiento para describir procesos de innovación, tal como menciona Nonaka & Takeuchi: *“Las empresas innovan mediante un continuo proceso de aprendizaje con el cual generan nuevo conocimiento tecnológico”* (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Su trayectoria tecnológica- económica de la empresa en estudio se muestra en la Figura 16, donde se obtuvo una relación del crecimiento económico con la adopción de innovaciones (técnicas, de conocimientos y comerciales). La fase de nacimiento de la empresa en estudio mostro un índice de adopción de innovación del 0.23 en el año 2019, en la fase de crecimiento paso a un INAI del 0.51, en esta fase de crecimiento se delimitó en dos años, en este período la empresa experimento sucesos importantes como una reubicación a una zona estratégica, la implementación de maquinaria y equipos profesionales para el servicio, entre las más importantes, por lo que esta etapa tuvo otro incremento en la adopción de innovaciones pasando del 0.51 al 0.88.

La tercera fase de crecimiento de la empresa se adentra a la semimadurez, donde el INAI calculado ha llegado al 1.0, esto considerando que la empresa ha implementado innovaciones tecnológicas que han facilitados sus actuales procesos de operación (Figura 16). Sin embargo, es importante señalar que esta tercera fase de crecimiento de la empresa apenas comienza. Con todo lo anterior es importante considerar que para evitar la fase de declive la empresa debe poner

especial atención en los controles administrativos-económicos y operativos de la empresa.

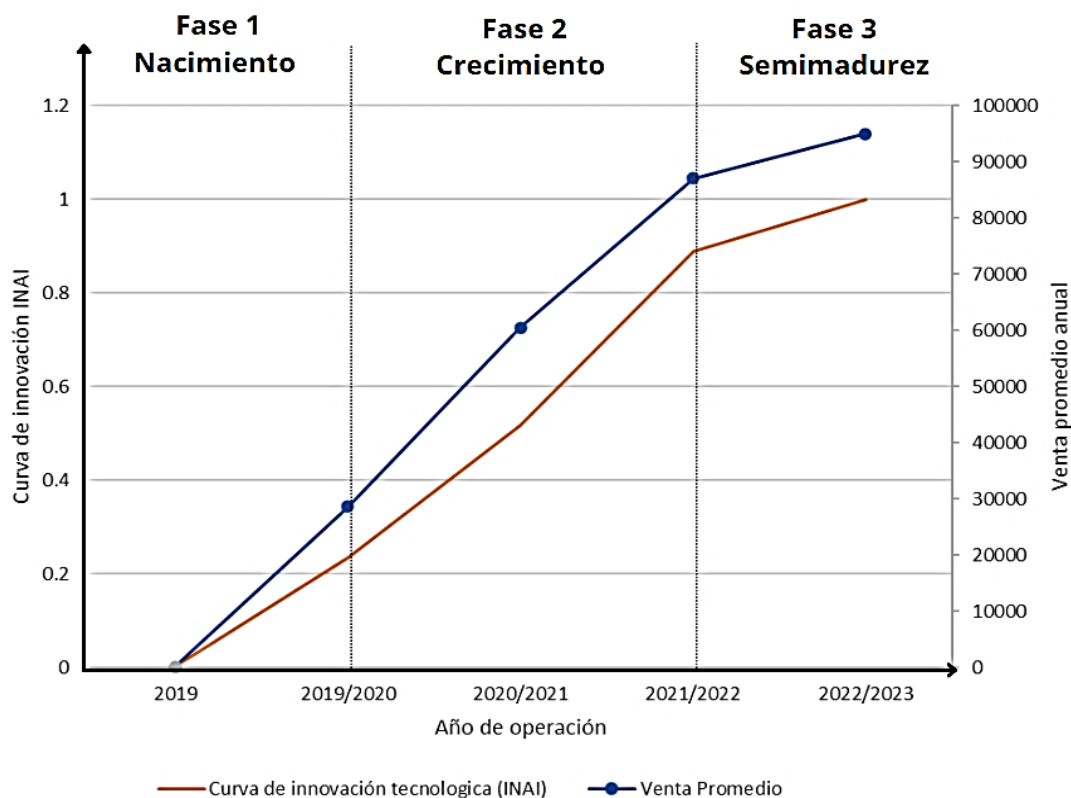


Figura 16. Trayectoria tecnológica-económica de la empresa en estudio.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La trayectoria actual de la empresa nos orienta a visualizar la creación de una nueva curva en su trayectoria que impulse un desarrollo competitivo a corto y largo plazo, y al mostrar una relación creciente entre ambas variables, tanto de innovación como de crecimiento económico, la microempresa debe apalancarse de las innovaciones que aplica actualmente y continuar la adopción de nuevos conocimientos y nuevas tecnologías conforme la expansión lo requiriera.

Como bien señala Nunes y Breene (2010), citado por Santiago et al, 2017, donde mencionan que un salto en la curva en S financiera de un segundo negocio estará

determinado por la introducción de una nueva tecnología exitosa, derivado de la creación de una estrategia que implemente también nuevos conocimientos.

4.2.3 Análisis de su red de valor

Como parte del diagnóstico de esta empresa, se caracterizaron los cuatro actores que integran su red de valor y las oportunidades que se encuentran en las relaciones que los integran (Figura 17).

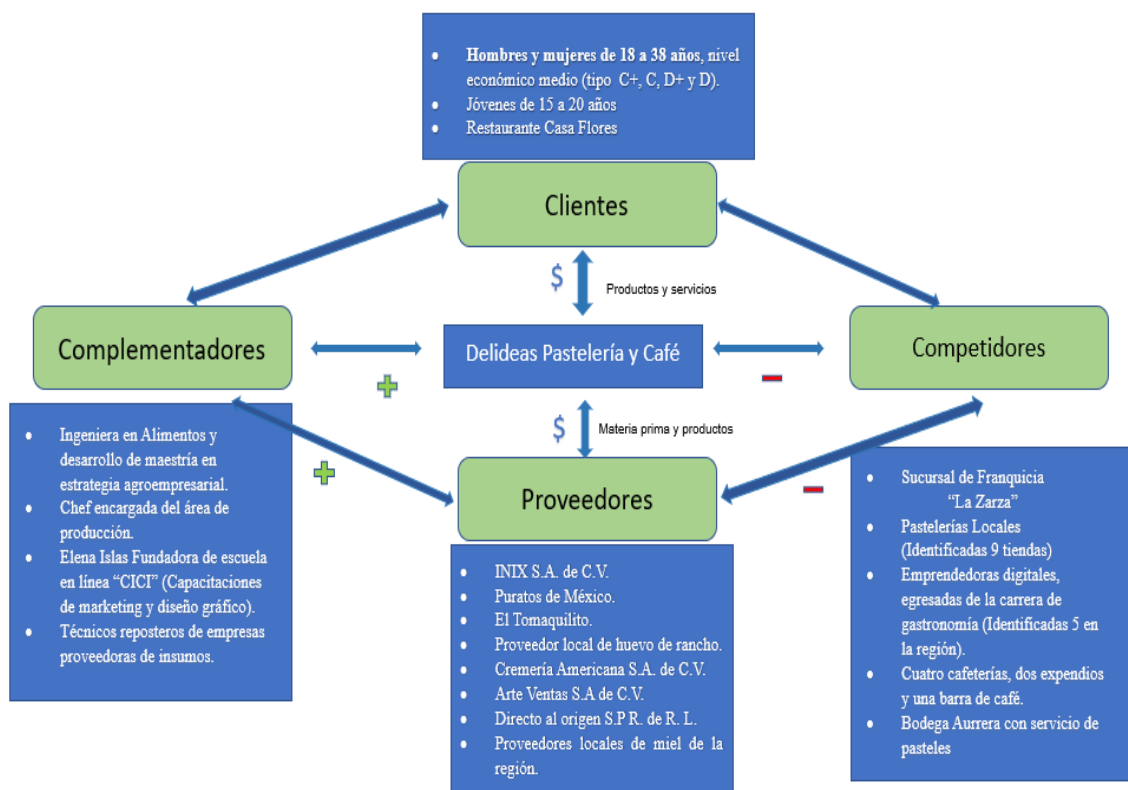


Figura 17. Red de valor actual de la empresa: Grupo Dulces Raíces S.A.S. de C.V.

Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa Grupo Dulces Raíces S.A.S. de C.V. utilizando el diagrama de Nalebuff y Brandenburger (1997).

Clientes

Los clientes identificados son mujeres y hombres con edad entre los 18 a los 38 años. Como nivel económico se ha considerado de medio a alto, abarcando niveles económicos tipo A/B, C+, C, D+ y D, considerando los siete niveles económicos de la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de mercado

y opinión (AMAI), basada en la regla de Segmentación de Niveles Económicos (SNE, 2018).

Actualmente otro cliente es un restaurante de la región, “Casa Flores”, se encuentra a 4.5 km de distancia de la empresa GDR, y adquieren de dos a cuatro productos enteros de la categoría de repostería para reventa, la compra la hace generalmente cada ocho días. Sus clientes son del mismo nivel económico (A/B, C+, C, D+ y D).

Con base en la clasificación por segmentación generacional de Nielsen (2015), los mercados actuales se enfrentan a los nuevos hábitos de consumo y estilos de vida adoptados por cada segmento; con observaciones diagnósticas realizadas en la tienda física de la empresa, el concepto comercial de esta empresa atrae a tres segmentos de clientes:

Clientes del segmento generacional “X” que abarca un rango de edad de 35 a 49 años. Se ha identificado que este segmento de clientes consume los productos de la categoría de pastelería, postres enteros y panqués. Además, gusta de complementar con bebidas de café de calidad y de productos locales como miel y café molido para preparar en casa.

Este segmento se caracteriza por ser de los grandes impulsores de la tecnología, ya que les tocó nacer en el boom de los aparatos electrónicos, se caracterizan por ser apegados a valores de familia como generación y por ser más abiertos a la diversidad sexual, de raza y política. A nivel social, buscan mostrar su éxito por medio de propiedades, gadgets y accesorios, así como estar en restaurantes, bares y viajes de lujo.

“Millennials”, también llamados generación “Y”. De acuerdo con Nielsen (2015), está conformada por personas de 21 a 34 años. Son un segmento de clientes que buscan productos de pastelería temáticos, postres en rebanadas y bebidas de café. Esta generación es declarada liberal en todos sus sentidos, desde el

ámbito familiar dónde tener hijos pasa a un tema más del futuro. A nivel educativo aprenden más de manera autodidacta con tutoriales en internet.

La comunicación con esta generación es mediante redes sociales, debido a que pasan muchas horas usando estos dispositivos. Están más alejados de la televisión y la radio convencional. En cuestiones laborales buscan opciones de Home Office o tienen una tendencia a ser emprendedores. Son idealistas y sueñan con hacer grandes cosas en su vida, así como dejar un impacto en la sociedad, esta generación destaca en temas de ecología, del cuidado del medio ambiente, comer de manera saludable y balanceada ya que de aquí surgen los famosos veganos.

La generación “Z”, es otro segmento de esta empresa quienes consumen bebidas frías y snacks dulces de fácil consumo, por ejemplo: polvorones en empaques individuales, bombones, pasteles mini y postres de vaso. Un estudio revela que es actualmente el 35% de la población mundial con una edad de 15 a 20 años. Otro estudio de Retail Dive reveló la fuerte influencia de los medios sociales en la generación Z, descubrió que Instagram tuvo un impacto en su compra del 44%, en segundo Youtube con el 32% y en tercer lugar Snapchat con el 21%. Son una generación que gusta de dinámicas en redes sociales y participan con mucho entusiasmo.

Para ampliar los canales de comercialización, ofertar productos de repostería a otros restaurantes con prestigio en la región representa un área de oportunidad, además de orientar la publicidad a los segmentos de clientes meta a través de las distintas plataformas digitales.

Proveedores

Los proveedores identificados reflejan compras consolidadas y mejores costos, algunas de las características de estos proveedores son las que se mencionan en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Características de proveedores de la empresa GDR.

Proveedor	Tipo de insumo	Condiciones de compra	Condiciones de pago	Condiciones de entrega	Complementos
"INIX S.A. DE C.V."	Empaques tipo domo	Mín. 100 pzas	Efectivo o transferencia	A domicilio	Sin crédito
"Puratos de México S. A. de C. V."	Cremas para batir y mermeladas	Mín. 48 pzas	Efectivo o transferencia	A domicilio	A crédito
"Cremería Americana S. A de C. V."	Mantequillas y rellenos	Mínimo 6 kg	Efectivo o transferencia	A domicilio	Sin crédito
"Arte Ventas de Puebla S. A. de C.V."	Cajeta y jarabes	Mínimo 1 kg	Efectivo o transferencia	A domicilio	Sin crédito
"SUMMUM'S S. de R. L. de C. V."	Quesos y chocolates	Mínimo 1 kg	Efectivo o transferencia	A domicilio	Sin crédito
"Directo al Origen S.P.R. de R.L."	Café altura tostado	Mínimo 22.5 kg	Efectivo o transferencia	A domicilio	A crédito
Tomaquilo	Harinas y mejorantes	Mínimo 1 kg	Efectivo	No aplica	Sin crédito
Proveedor de huevo rojo	Huevo rojo	Mínimo 6 conos	Efectivo	A domicilio	Sin crédito
Proveedor de miel	Miel	5 litros	Efectivo	A domicilio	Sin crédito

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa GDR, 2021.

Complementadores

A cargo del taller de producción está la Chef María del Rosario quien es egresada de la carrera de gastronomía del Tecnológico de Zacapoaxtla, se considera un actor complementador dentro de la empresa, debido a los conocimientos que aplica en el área de producción, con ello se ha logrado la homogeneidad e higiene en los procesos de producción de pasteles y postres.

Otro actor complementario, es la Ingeniero Sandra Paulina Nopaltitla Negrete, egresada de la Universidad Autónoma Chapingo y cofundadora de Grupo Dulces Raíces, actualmente cursa la *Maestría Profesional en Estrategia Agroempresarial*, para ello mediante los conocimientos adquiridos en la maestría

profesional se pretende generar un nuevo modelo de negocios que fortalezca a esta empresa comercializando pasteles, postres y brindando un servicio de barra de café para aumentar su rentabilidad y competitividad.

La empresa CICI, ha complementado en la parte de diseño gráfico y marketing digital para fortalecimiento de plataformas digitales de la empresa, con ello se ha generado un crecimiento orgánico importante tanto en Instagram como en Facebook.

Técnicos de proveedores. *SUMMUM* y *PURATOS* estas empresas además de proveer materias primas para este sector constantemente se encuentran innovando y cuentan con personal altamente capacitado capacitar en el uso de insumos o nuevas técnicas en decoración y este servicio lo ofrecen sin costo alguno, estos complementadores han brindado dos capacitaciones a la empresa, sin embargo, por cuestiones de pandemia suspendieron las visitas de los técnicos durante 2020 y 2021.

Competidores

En la región donde se ubica la empresa en estudio, se han detectado nueve locales de pastelerías con antigüedad en el mercado, entre ellas se observó a “*Pastelerías Vianey*” que cuenta con tres sucursales en Zacapoaxtla, “*Pastelería El Chocolate*” con dos sucursales, al igual que “*Pastelería Arcoíris*” y “*Pastelería Jony*”. Sin embargo, el sector de clientes al que han dirigido sus productos a clientes del tipo D y E.

También, se han identificado a cinco egresadas de gastronomía que cursaron estudios en el Tecnológico de Zacapoaxtla, quienes han dado a conocer su trabajo en plataformas digitales para promocionar la elaboración de pasteles personalizados, lo cual también representa competencia para la empresa en estudio.

Otros competidores son las cafeterías locales, de ellas se identificaron cuatro negocios grandes, estas ofrecen espacio con área de mesas, aunado a ello la

atención personalizada que ofrecen a sus comensales y un menú amplio tanto de alimentos salados, así como alimentos dulces.

Bodega Aurrera, es otro competidor del sector, sin embargo, los productos que ofrece son de bajo precio para los consumidores, pero también la calidad empata al precio.

Para dar un bosquejo de la comparación con los giros competidores en la (Figura 18), la primera sección en color naranja compara los productos y servicio de la empresa GDR, la columna central a los productos de pastelerías convencionales; y la tercera columna compara a las cafeterías.



Figura 18. Comparación por categoría comercial de los competidores del sector pastelería y servicio de café.

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa y sus competidores, 2021.

Otro competidor en el giro es una franquicia, pastelerías “La Zarza”, con matriz de producción en Puebla Capital y se cataloga como una pastelería de precios altos y con reconocimiento a nivel estado. Este tipo de franquicias dirige su mercado a clientes tipo A/B, C+, C y D y enfoca su operación bajo un sistema altamente competitivo al grado de lograr operar 130 sucursales en seis estados de la república. De todos los competidores, franquicia *la Zarza* es un punto de partida para el análisis de su sistema y con la información generada orientar una

estrategia de crecimiento que se adapte a las necesidades y costos de la empresa GDR.

Analizar la red de valor en esta dimensión nos permitió identificar con mayor detalle a los actores clave y con ello poder precisar las asociaciones clave para el nuevo modelo de negocios, ejemplo de ello es apalancarse de proveedores; identificando a la empresa Directo al Origen, quien puede aportar valor mediante información de los concursos y lugares que obtienen a nivel nacional destacando por calidad en café, además de poder remunerar directamente a los productores de café de la región al hacer consumo con el servicio que brinda “Delideas”; por otra parte, haciendo referencia a la categoría de repostería se puede ampliar la cartera de clientes ofreciendo estos productos a otros restaurantes con renombre en la región de Zacapoaxtla o municipios aledaños.

4.2.4 Oportunidades de crecimiento

Considerando la situación de la empresa, su trayectoria, su genealogía y su red de valor, se aplicó un análisis FODA para identificar las oportunidades que se presentan para su expansión.

Análisis FODA de la empresa Grupo Dulces Raíces SAS de CV.

FORTALEZAS

- F1 La empresa tiene un concepto atractivo por el complemento de sus productos: Pasteles, postres y café en taza (productos con trazabilidad y alta calidad).
- F2 Elaboración de productos de calidad debido a que adquieren insumos de marcas con empresas de prestigio nacional como “*Mantequilla La Gloria, Puratos, Clavel*”.
- F3 Mano de obra calificada en el centro de producción como Chefs.
- F4 Roles de puestos definidos.
- F5 Capacidad del taller para una alta producción de horneados.
- F6 Alta actividad en redes sociales como Facebook e Instagram.
- F7 Socios apasionados en el giro: pasteles-postres, café y marketing.

- F8 Ubicación que facilita la operación (centro de producción y punto de venta juntos).
- F9 Formalidad fiscal de la empresa como persona moral.
- F10 Posicionamiento de marca “Delideas” en la región.

DEBILIDADES

- D1 Ausencia de manuales de operación y de procesos de producción.
- D2 Poca experiencia y conocimientos en la parte fiscal.
- D3 Falta de registros de la productividad en el centro de producción.
- D4 Altos costos operativos.
- D5 Proveeduría local de alto costo y falta de formalidad fiscal.
- D6 Procesos basados en recetas caseras.
- D7 Registro de marca en proceso.
- D8 Ubicación sin estacionamiento.
- D9 Productos sensibles a mermas.

OPORTUNIDADES

- O1 Región de oportunidad de emplear a egresados de la carrera de gastronomía del Tecnológico de Zacapoaxtla.
- O2 Mercado de oportunidad por parte de la generación Z y Millennials que se interesan por el origen y la calidad de los productos, además del prestigio de la marca.
- O3 Alto consumo per cápita de pasteles en México (19.9 kg, 2019).
- O4 Incremento en el consumo de café en grano molido, incentivado por cafeterías y barras de café.
- O5 Alianzas comerciales con restaurantes.
- O6 Concepto atractivo para inversionistas.
- O7 Alianzas con centros de investigación para incrementar la oferta de productos libre de azúcar añadida, libre de grasa añadida o libre de gluten.

AMENAZAS

- A1 Regulaciones por la secretaría de salud cada vez más estrictas en alimentos altamente calóricos basados en la NOM-051.
- A2 Altos incrementos en precios de materias primas.
- A3 Alta competencia local por parte de egresados de gastronomía en la región.
- A4 Alta competencia con empresas transnacionales como Nestlé, Bimbo, Starbucks y con sistemas de franquicias.
- A5 Cambios en las tendencias de consumo como libre de azúcar añadida, libre de gluten, libre de grasas añadidas.

Acciones relevantes

A1: Controles administrativos y contables más rigurosos para incrementar la formalidad de la empresa. (E1)

A2: Manuales de operación y procesos con base en un modelo replicable y fácil de operar. (E2)

A3: Crear una propuesta a inversionistas apasionados en el giro de pasteles, postres y café para tener un crecimiento de la empresa en mercados potenciales. (E3)

Cuadro 4. Matriz FODA de la empresa Grupo Dulces Raíces SAS de CV.

		DEBILIDADES									FORTALEZAS									
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
A																				
M	A1	E1	E1	E1				E3												
E	A2																			
N	A3																			
A	A4																		E3	
Z	A5										E2									
O	O1																E3			
P	O2						E3				E3	E3			E3					
O	O3										E3									
R	O4										E3									
T	O5													E3						
U	O6										E3						E3			
N	O7																E3			

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Considerando la estrategia tres con base en el análisis FODA, *la estrategia estaría orientada a generar una propuesta de inversión para su crecimiento, incrementando sus fortalezas con base en las oportunidades identificadas* (Cuadro 4).

Cabe destacar que las tres acciones serían pertinentes llevar a cabo de manera simultánea, esto para fortalecer tanto interna como externamente a la empresa en mercados con mayores niveles de competitividad.

4.3 Formulación del proyecto de inversión para el nuevo modelo de negocios

En este apartado se describe la factibilidad del proyecto de inversión, para lo cual se consideró la trayectoria, las fortalezas-oportunidades y las actividades propuestas en la matriz ERIC para la propuesta del nuevo modelo de negocios.

4.3.1 Diagnóstico del mercado meta

El mercado potencial óptimo para esta empresa es el municipio de Teziutlán, este municipio pertenece al estado de Puebla y se propone debido a la población con la que cuenta y las características comerciales que tiene, además el tiempo de traslado de la unidad matriz ubicada en el municipio de Zacapoaxtla al municipio antes mencionado es de una hora.

Existen tres rutas para trasladarse de Zacapoaxtla a Teziutlán, pero la más rápida incluye dos casetas. Esta es la vía más conocida y por ser autopista también es de las más seguras para las rutas comerciales, la cuál sería la ruta oficial para la logística de entregas.

Características

Teziutlán, cuenta con una población estimada de 103,583 habitantes, De esta población el 47% son hombres y el 53% mujeres (INEGI, 2020). En este mercado se encontraron 15 competidores en la categoría de pastelerías, 14 cafeterías en su mayoría con servicio de alimentos estilo restaurante. Estos negocios tienen ya años en este mercado puesto que algunas de ellas surgen a partir de familias con panaderías.

Respecto al concepto propuesto por parte de la empresa en estudio, no se encontró ningún servicio parecido donde se combinen Pasteles y Café. Sin embargo, la competencia más fuerte se tendría con una sucursal de pastelería *La Zarza*, competencia con la que se ha enfrentado la empresa GDR en el municipio de Zacapoaxtla.

Otros competidores del giro son dos centros comerciales, Chedraui y Aurrera, sin embargo, este tipo de centros comerciales atiende a otro segmento de clientes.

La ubicación de la nueva unidad de negocio regional de Grupo Dulces Raíces debe estar en avenida principal, preferentemente cerca de un parque, oficinas, alguna universidad o presidencia. Esto con la finalidad de lograr mayor vista ante el público de la región.

Tipos de productos y servicios

Los productos de pastelería son consumidos como una tradición en su mayoría de festejo, por ejemplo, como parte de un cumpleaños, eventos religiosos como bautizos, primeras comuniones, bodas, XV años, entre otros; además de ocasiones que así lo ameriten como graduaciones, día de las madres, día del papá, día del amor y de la amistad, entre otros.

Para esta categoría de productos los clientes percibidos son mujeres y hombres de 18 a 38 años. Como nivel económico se ha considerado de medio a alto, abarcando niveles económicos tipo A/B, C+, C, D+ y D, tomando como referencia los siete niveles económicos de la SNE en México.

Los clientes actuales se han identificado más con los productos de pastelería y productos de repostería, en la Cuadro 5 se muestra el porcentaje de preferencia de compra por categoría.

Cuadro 5. Preferencia de consumo de clientes de la empresa GDR.

CATEGORIA	PREFERENCIA
Pastelería	55%
Repostería	20%
Barra de café	15%

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa GDR, 2021-2022.

Los productos de repostería son consumidos como snacks dulces en rebanadas donde el cliente gusta de acompañar con bebidas; actualmente por cuestiones de pandemia, los consumidores optan por un servicio para llevar, sin embargo,

el modelo no cuenta actualmente con entregas a domicilio, por tanto, es el cliente quién acude directamente a la sucursal a comprar. Estos productos también son consumidos enteros, generalmente para reuniones.

El servicio de barra de café es consumido en estas regiones como tradición y también por el tipo de clima que encontramos en la zona (templado-húmedo), en la unidad matriz se ha observado un consumo alto en bebidas a base de café y leche, combinaciones de café, leche y jarabes de sabor, además bebidas frías como frappes.

Tipo de clientes

Los clientes finales de esta empresa se identificaron y categorizaron en la Figura 19, destacando por segmento de cliente y tipo de productos que generalmente adquieren.

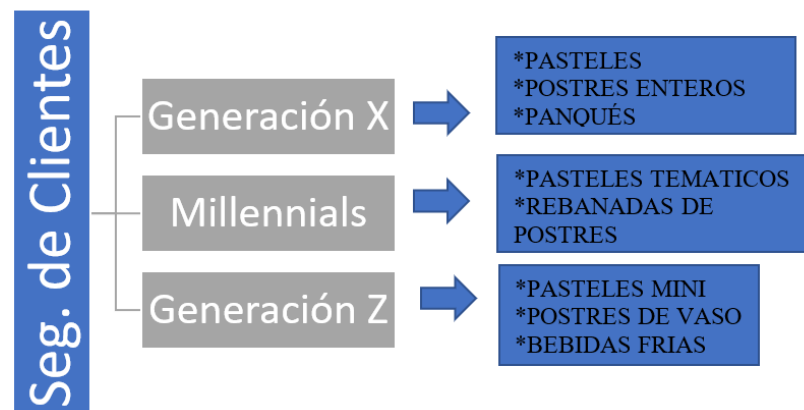


Figura 19. Segmento de clientes identificada para la empresa Grupo Dulces Raíces.

Fuente: Elaboración propia con información de ventas de la empresa Grupo Dulces Raíces, 2021-2022.

Este proyecto atenderá una demanda competitiva por lo que la estrategia comercial será basada en una estrategia publicitaria en redes sociales orientada a cada segmento de clientes, las cuales tienen mayor alcance y bajo costo. La ventaja del concepto de Pastelería y Café es la baja competencia directa y atiende a clientes potenciales que no buscan un llamado tercer lugar (como el

concepto de Starbucks) sino un producto para llevar con reconocimiento de marca.

El tiket promedio diario se ha calculado en \$100.00 pesos tomando como referencia los flujos de venta de la unidad matriz en Zacapoaxtla de 2021 a 2022.

Estrategia comercial

Clientes finales

Pasteles: Como parte de diferenciar los productos de pastelería de la empresa GDR, se pueden destacar:

- ✓ Bizcochos de vainilla sin grasa añadida
- ✓ Reducido en azúcar
- ✓ Elaborados con huevo agroecológico
- ✓ Marca reconocida en la región de Zacapoaxtla con tres años en el mercado

Los precios de pasteles en la región de Teziutlán se enmarcan en el Cuadro 6, al centro los precios actuales de la empresa GDR.

Cuadro 6. Precios por kilogramo de pastel comparando a competidores en la región de Teziutlán, 2022.

Precios (pesos)	Pastelerías tradicionales	<i>Grupo Dulces</i> <i>Raíces</i>	Pastelería <i>La Zarza</i>
Pastel vainilla	\$170 - \$240	\$180	\$210 - \$250
Pastel chocolate	\$180 - \$260	\$200	\$230 - \$250
Postre entero	\$140 - \$260	\$265 - \$350	\$215 - \$345

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Los precios encontrados en el mercado actual de Teziutlán, nos permite ajustar los precios con los que se establecerá el proyecto. Para ello la estrategia en los productos de pastelería sería mediante promoción, es decir, obsequiando pruebas de rebanadas de pastel a los clientes potenciales dentro del local de venta.

Postres: En esta categoría los productos de repostería no son muy comunes de encontrar en las pastelerías convencionales, sólo tres de ellas cuentan con postres, incluyendo a la segunda competencia más fuerte, para la empresa GDR representa una ventaja competitiva ya que comercializa rebanadas y postres enteros con precios accesibles al segmento de clientes que gusta por adquirir estos productos.

La estrategia para la categoría de postres estará orientada a entrar con precios accesibles, ligeramente inferior a los precios de estos productos que generalmente se consumen en cafeterías o restaurantes a un precio de entre \$38 pesos hasta \$45 pesos, por ende, el precio establecido para entrar en este mercado será de \$35 pesos.

Otro canal de comercialización sería con restaurantes ubicados cerca del lugar donde se establecerá la siguiente unidad de negocio, mediante este canal se pueden generar relaciones comerciales ofreciendo postres enteros para complementar su servicio de alimentos en su establecimiento.

Servicio de barra de café: para esta categoría, la diferenciación de este servicio es la calidad y trazabilidad de los granos de café para el servicio, además la velocidad de atención al cliente, es decir, este servicio se basa en hacerlo exprés manejando un menú práctico, sólo un tamaño de vaso y ofreciendo las bebidas como un buen complemento para las rebanadas de postres.

Para las tres categorías: pasteles, postres y servicio de café se pretende generar publicidad de pago en Facebook e Instagram; mediante estas plataformas se orienta la publicidad al segmento de clientes potenciales y se elige por edad, sexo y preferencias de búsqueda relacionadas lo que permite llegar a clientes potenciales por categoría (Figura 20).

+ PUBLICIDAD PAGADA EN FACEBOOK E INSTAGRAM (Costo aprox. \$500.00 mensuales)

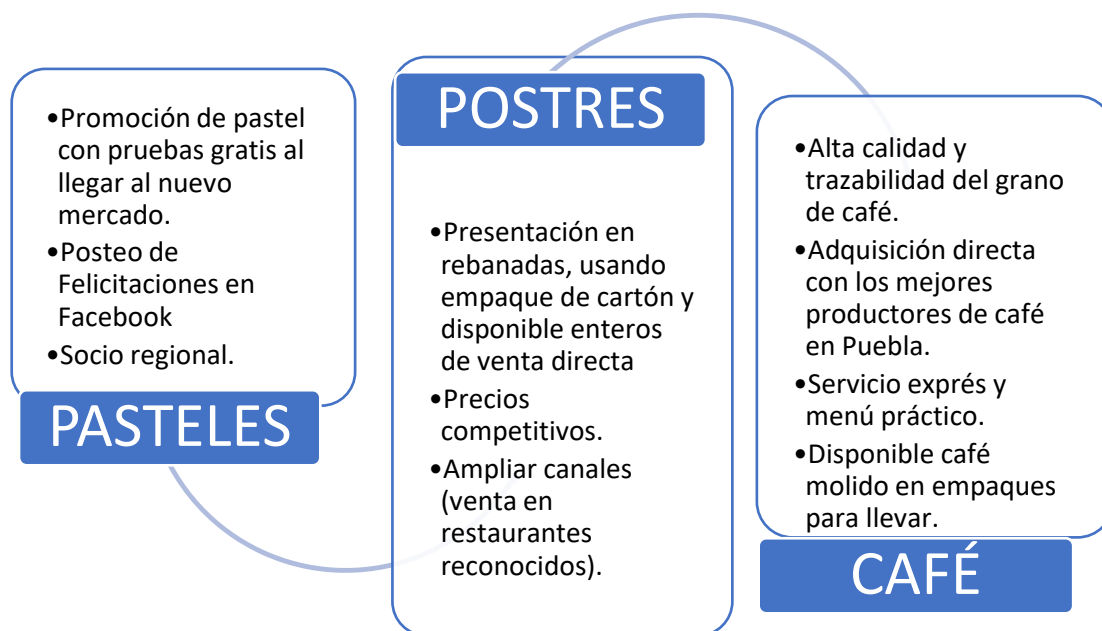


Figura 20. Resumen de la estrategia comercial por categoría para la empresa GDR.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Clientes del nuevo modelo de negocios

La selección del socio regional se establece como una estrategia comercial debido a que uno de los principales requisitos es que el socio regional sea originario de la zona donde se adentrará el modelo de negocios de GDR, contemplando que el nuevo socio regional cuenta con relaciones de amistades establecidas y ello contribuirá a la recomendación de boca en boca o a una mayor interacción en las redes sociales como Facebook e Instagram del socio. Con ello, se pretende lograr la reducción del tiempo de inversión con el logro de la meta de venta proyectada.

Perfil del socio regional:

- a. Mayor a 25 años.
- b. Que radique en la región a establecer la nueva unidad de negocio.
- c. Capital de 250 mil pesos comprobables.
- d. Gusto por las ventas
- e. Valores de responsabilidad, honestidad, trabajo en equipo, liderazgo, proactivo, simpatía
- f. 32 D positivo
- g. Sin antecedentes penales

Estrategia de búsqueda de socios regionales potenciales

La búsqueda de socios potenciales lo llevará a cabo el socio operativo, se pretende llegar a socios potenciales mediante publicidad pagada en redes sociales únicamente para la región meta, orientado a las búsquedas que generan dentro de esta plataforma, por ejemplo, cuestiones de emprendimiento, inversión, libertad financiera, franquicias de pasteles, entre otras. Una vez que haya interés por parte de algún socio, se contactará como interesado y se enviará un documento para conocer los detalles del perfil del inversionista ANEXO 2. A partir de ello, se continua con el proceso del ANEXO 3.

El licenciamiento tendrá validez legal por la firma de un contrato comercial con los siguientes derechos y obligaciones para ambas partes, los involucrados serán inversionistas a quienes se asociarán como *socios regionales* (Cuadro 7).

Cuadro 7. Derechos y obligaciones de los socios regionales y de la empresa GDR.

Derechos y obligaciones de los involucrados en el contrato			
Socio Regional		GRUPO DULCES RAICES SAS DE CV	
DERECHOS	OBLIGACIONES	DERECHOS	OBLIGACIONES
Uso de marca por 3 años con posibilidad de renovación	Cuidar prestigio y reconocimiento de marca orientado a misión y visión	Auditar sin previo aviso al socio regional	Cumplir con las capacitaciones en base al calendario establecido
Capacitación en ventas (Conexión con el cliente presencial y mediante uso de plataformas digitales)	Cumplir con los lineamientos establecidos en ventas	Monitoreo del sistema de control de ventas de cada socio regional	Cumplir con la proveeduría de productos terminados para el socio regional
Crecimiento en la región con una segunda o tercera	Posicionar a la marca en la región como uno de los	Evaluar la calidad del servicio y producto mediante	Cumplir con la logística de insumos (proveeduría)

unidad de negocio dependiendo la demanda del mercado	mejores conceptos del giro	encuestas de satisfacción a los clientes regionales	necesaria para la unidad regional
Evaluar a sus socios, mediante una encuesta digital.	Cumplir con las cuotas de regalías establecidas (2.8% mensual)	Evaluar el desempeño general del socio regional y retirar el uso de licencia de marca en caso de incumplimiento	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Propuesta de precios y volúmenes de venta generados por el proyecto para los tres primeros años de operación

Los precios del sector pastelería se actualizan generalmente en base a los precios del mercado. Sin embargo, para una proyección a tres años se comenzó con los precios actuales del mercado de Zacapoaxtla. En el Cuadro 8 se desglosan los volúmenes de venta para dicho periodo, el incremento considerado para el volumen anual se calculó en un 7%. Para el caso del incremento en los precios se consideró un valor de 3.37% tomando como referencia un promedio de inflación de los últimos 10 años en México.

Cuadro 8. Proyección de volumen y precios para los tres primeros años de operación del proyecto.

PRODUCTO	VOLUMEN MENSUAL	VOLUMEN ANUAL AÑO 1	VOLUMEN ANUAL AÑO 2	VOLUMEN ANUAL AÑO 3	PRECIO AÑO 1	PRECIO AÑO 2	PRECIO AÑO 3
PASTELES MINIS	80	960	1056	1161.6	\$ 50.00	\$ 51.69	\$ 53.43
PASTELES CHICOS	72	864	950.4	1045.44	\$ 125.00	\$ 129.21	\$ 133.57
PASTELES MEDIANOS	72	864	950.4	1045.44	\$ 250.00	\$ 258.43	\$ 267.13
PASTELES GRANDES	12	144	158.4	174.24	\$ 390.00	\$ 403.14	\$ 416.73
POSTRE TIRAMISÚ	16	192	211.2	232.32	\$ 260.00	\$ 268.76	\$ 277.82
CHEESECAKE NORMALES	20	240	264	290.4	\$ 300.00	\$ 310.11	\$ 320.56
CHEESECAKE TORTUGA	20	240	264	290.4	\$ 330.00	\$ 341.12	\$ 352.62
POSTRE DE ZANAHORIA	24	288	316.8	348.48	\$ 350.00	\$ 361.80	\$ 373.99
ROSCA CON NUEZ	32	384	422.4	464.64	\$ 70.00	\$ 72.36	\$ 74.80
PANQUÉS CHICOS	32	384	422.4	464.64	\$ 35.00	\$ 36.18	\$ 37.40
DELICAKE TRIPLE CHOCOLATE	48	576	633.6	696.96	\$ 23.00	\$ 23.78	\$ 24.58
POLVORONES	68	816	897.6	987.36	\$ 15.00	\$ 15.51	\$ 16.03

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Descripción de la nueva Localización

La empresa Grupo Dulces Raíces SAS de CV cuenta con un taller de producción en la zona centro del municipio de Zacapoaxtla, perteneciente al estado de Puebla. En este centro de trabajo se producen todos los productos de pastelería y repostería que comercializa la empresa. Además, cuenta con un punto de venta en la misma ubicación. A partir de ello, se establece como ubicación para implementar el nuevo modelo de negocios con el socio regional en el municipio de Teziutlán (Figura 21) el cual se localiza a 48 km de distancia con un tiempo de traslado de una hora desde el municipio de Zacapoaxtla.

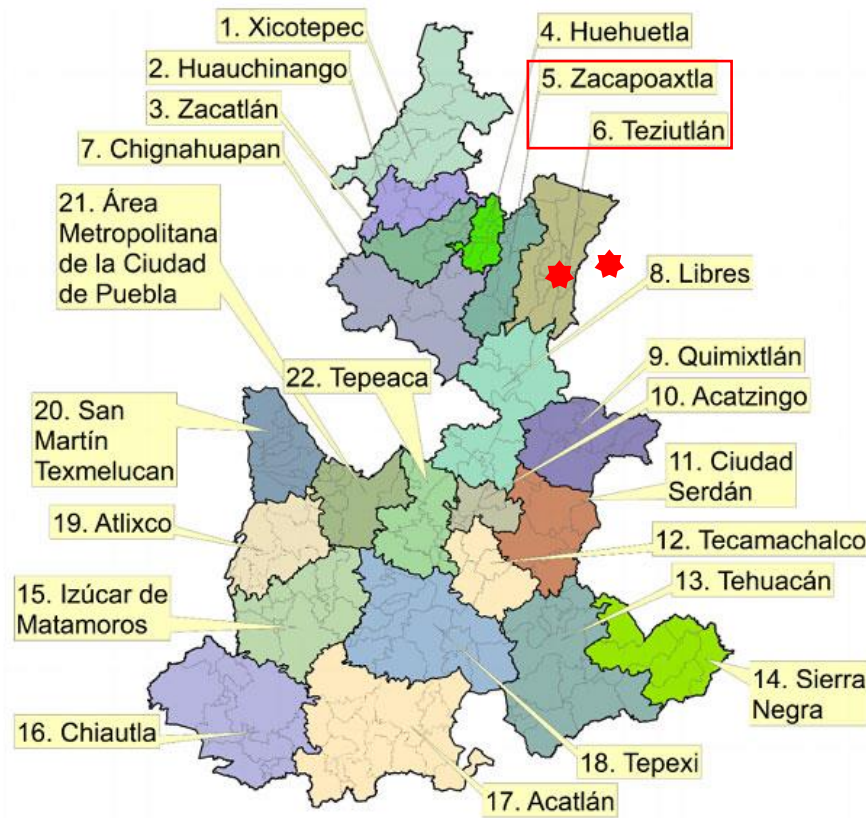


Figura 21. Localización del municipio de Teziutlán en el Estado de Puebla.

Fuente: [mapa de la cabecera municipal de teziutlan, puebla - Bing images](#)

Teziutlán

De acuerdo con datos estadísticos de INEGI, este municipio cuenta con una población estimada de 103,583 habitantes, de esta población el 47% son hombres y el 53% mujeres (INEGI, 2020).

La cabecera municipal cuenta con aproximadamente 50 mil habitantes. Teziutlán se localiza a una altitud de 1920 msnm y se caracteriza por tener un clima templado húmedo con abundantes lluvias durante todo el año. Es un municipio clasificado por el INAFED como urbano medio (INAFED, 2010).

En 2020 los sectores económicos más representativos (Figura 22) en este municipio fueron: el comercio al por menor con 2,432 unidades, seguido de ello la industria Manufacturera con 901 unidades y servicios de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas con 705 unidades (DATAMEXICO, 2020).

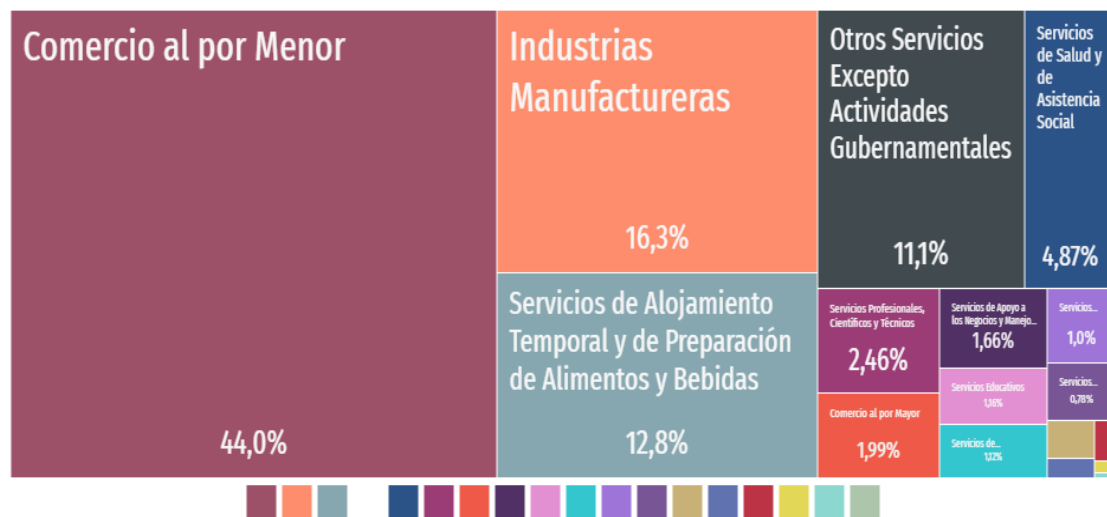


Figura 22. Sectores económicos en Teziutlán, Puebla.

Fuente: [Teziutlán: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública | Data México \(datamexico.org\)](https://datos.bancomundial.org/indicadores/SH.UV.CD?locations=SV)

La empresa Grupo Dulces Raíces SAS de CV, define los factores óptimos a considerar para la elección del local del socio regional considerando el Cuadro 9.

Cuadro 9. Factores de elección para el local comercial del socio regional.

Características de ubicación
1. Población estimada 50 mil habitantes como mínimo
2. Avenida principal
3. Cerca de oficinas o presidencia
4. Alto flujo peatonal
5. Flujo vehicular
6. Cerca de algún espacio para estacionar vehículos o cerca de algún estacionamiento
7. Local desde 30 m^2 .
8. Óptimo 36 m^2 (6m x 6m).
9. Costo de renta en un rango de \$8,000.00 a \$15,000.00
10. Local con servicio de agua, luz, wc.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La nueva unidad de negocio debe cumplir las especificaciones, dando prioridad al factor avenida principal y al tamaño del local (36 m^2) para este último, se considera importante el costo de arrendamiento sugerido.

Tamaño óptimo para la unidad de negocio del socio regional

Inicialmente la nueva unidad de negocio para el socio regional se establece que sea de 36 m^2 . En la Figura 23 se muestra la distribución de los equipos y muebles en el espacio necesario para la operación (Cuadro 10). Espacio programado únicamente para tener a un operario (a) en atención al cliente.

Cuadro 10. Equipos y muebles necesarios para el local comercial del socio regional.

CANTIDAD	EQUIPOS Y MUEBLES	IDENTIFICADOR
1	Vitrina 1 m	A
1	Máquina de café de 1 cuerpo	B
1	Enfriador chico	C
1	Refrigerador chico	D
2	Frapperas chicas	E
1	Barra de 1.5 m en madera para servicio	F
2	Mesas chicas de servicio	G
4	Sillas de madera	H
1	Mueble de madera exhibidor	I
1	Repisas de servicio interno	J
1	Tarja de lavado de utensilios	k
1	Computadora y sistema de ventas	L

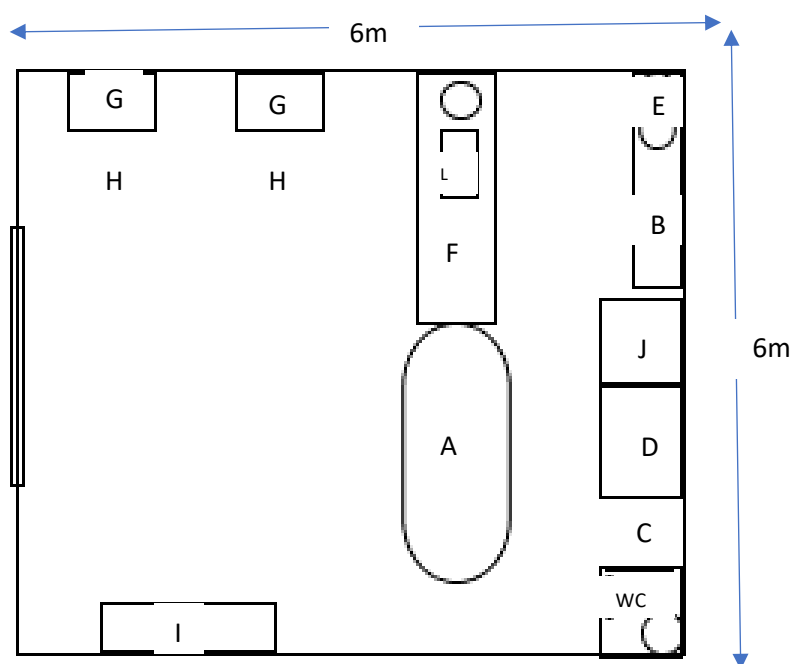


Figura 23. Distribución en el espacio comercial del socio regional.

Flujo de ventas anual

Para la nueva unidad de negocios del socio regional la meta de venta mensual en el mercado potencial de Teziutlán es de \$95,000 pesos, el flujo de ventas para el año 1 se espera que tenga un comportamiento como se muestra en la Figura 24, el cual se basa en el flujo de ventas de la unidad en Zacapoaxtla. La línea de color naranja nos muestra la meta de ventas y la línea gris el comportamiento promedio, la línea azul el comportamiento real de las ventas en 2021.

Los meses con mayor flujo de venta son abril, mayo y diciembre. Caso contrario al mes de febrero, julio y agosto donde existe una tendencia a mostrar ventas bajas en estos tres meses del año, el resto tienen un comportamiento más cercano a la meta calculada para el primer año de ventas de la unidad de negocio del socio regional, cabe mencionar que la nueva zona para el socio es un mercado dos veces más grande que la zona de la unidad matriz, por lo que la posibilidad de alcanzar la meta de venta mensual es viable en este nuevo mercado.

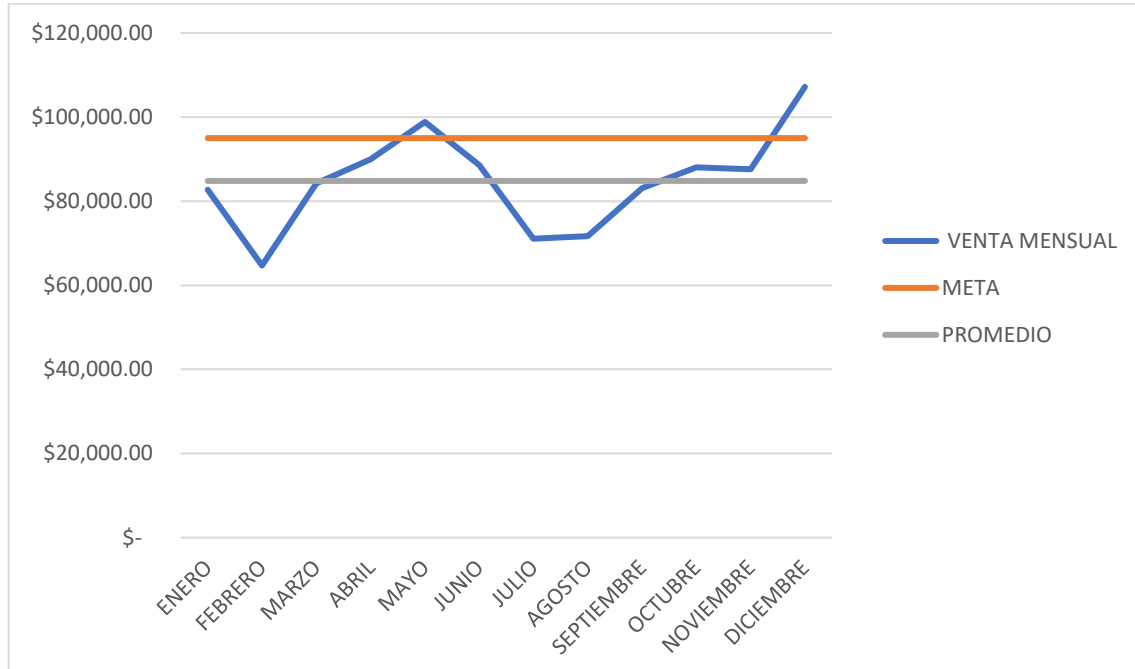


Figura 24. Flujo de ventas mensual para el primer año de ventas en la unidad de negocios del socio regional.

Fuente: Elaboración propia, basados en información de la unidad matriz 2021-2022.

Programa de ventas semanal y mensual

En cuanto al volumen de ventas por producto se realizó una estimación por semana y por mes, en el Cuadro 11 muestra la meta de ventas por productos.

Cuadro 11. Programa de volumen a comercializar en las unidades de los socios, se desglosa por venta semanal y mensual.

PRODUCTO	VOLUMEN SEMANAL	VOLUMEN MENSUAL	PRECIO	VENTA SEMANAL	VENTA MENSUAL
PASTELES MINIS	25	100	\$ 50.00	\$ 1,250.00	\$ 5,000.00
PASTELES CHICOS	20	80	\$ 125.00	\$ 2,500.00	\$ 10,000.00
PASTELES MEDIANOS	20	80	\$ 250.00	\$ 5,000.00	\$ 20,000.00
PASTELES GRANDES	6	24	\$ 390.00	\$ 2,340.00	\$ 9,360.00
POSTRE TIRAMISÚ	4	16	\$ 260.00	\$ 1,040.00	\$ 4,160.00
CHEESECAKE NORMALES	6	24	\$ 300.00	\$ 1,800.00	\$ 7,200.00
CHEESECAKE TORTUGA	6	24	\$ 330.00	\$ 1,980.00	\$ 7,920.00
POSTRE DE ZANAHORIA	6	24	\$ 350.00	\$ 2,100.00	\$ 8,400.00
ROSCA CON NUEZ	12	48	\$ 70.00	\$ 840.00	\$ 3,360.00
PANQUÉS CHICOS	8	32	\$ 35.00	\$ 280.00	\$ 1,120.00
DELICAKE TRIPLE CHOCOLATE	28	112	\$ 23.00	\$ 644.00	\$ 2,576.00
POLVORONES	15	60	\$ 15.00	\$ 225.00	\$ 900.00
SERVICIO DE BARRA DE CAFÉ	100	400	\$ 35.00	\$ 3,500.00	\$ 15,000.00
TOTAL				\$ 23,499.00	\$ 94,996.00

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se pretende que las entregas de los productos a la unidad de negocio del socio se lleven una vez por semana, realizando la entrega los miércoles con el objetivo de poder brindar la mayor disponibilidad de productos para los clientes finales los viernes, sábados y domingos. El traslado de los productos debe considerarse realizar con un transporte con refrigeración para evitar romper la cadena de frío del producto.

Vida de anaquel de los productos

Para el caso de los productos de pastelería tienen una vida de anaquel de 11 días por lo que se pretende que las entregas sean cada 8 días, para poder lograr esta vida de anaquel sólo en los productos de pastelería, se hace uso de conservador artificial en el jarabe de leche. El riesgo del costo de mermas lo absorberá el socio regional. Sin embargo, en el punto de venta de la unidad matriz

actualmente se tiene 0% de mermas por lo que se logra cumplir la meta de venta establecida antes de que llegue la fecha límite de vida de anaquel de los productos, la cual está establecida en 8 días como máximo. Para los postres, la vida de anaquel es de 20 días, sin embargo, la fecha máxima establecida para su comercialización es de 15 días, cabe mencionar que a esta categoría no se añade ningún conservador artificial.

Estrategia de abasto

La estrategia de abasto para la empresa GDR consiste en lograr consolidar más del 90% de su proveeduría directamente con proveedores de materias primas, actualmente la empresa adquiere el 80% de los insumos de producción con empresas proveedoras, en las que destacan las empresas del Cuadro 12.

Cuadro 12. Proveedores importantes para la producción en la empresa GDR.

ID P	Proveedores producción	directos	Insumos
1	Puratos de México S.A. de C.V.		Cremas vegetales para batir Relleno de zarzamora
2	INIX S.A DE C.V		Empaques desechables para pastel
3	RICH'S S.A. de C.V.		Cremas para batir de sabor Cajeta espesa para rellenos
4	Materias Primas SUMMUM's S.A. de C.V.		Queso crema por cubeta Leche condensada por cubeta Chispa de chocolate Cremas de chocolate para batir Granillo Mixto para bebidas Colorantes
5	Cremería Americana S.A. de C.V.		Mantequilla La Gloria Rellenos en crema sabor chocolate y sabor café con leche
6	PANADIS S.A. de C.V.		Harinas preparadas
7	Abarrotera Gali		Azúcar Galletas Flanes de sobre Papel de estrasa Vegetales
8	Materias primas Tomaquilo		Harina de trigo Artículos de decoración Cobertura de chocolate Cofias
9	Materias primas Tomaquilito		Artículos de decoración Obleas impresas
10	SAMS CLUB		Rollos de Servitoalla

		Detergentes
11	Tienda 3B	Formula Láctea
12	Plastibolsa	Bolsas Vasos
13	Proveedor de huevo	Huevo rojo

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Dinámica de abasto para el centro de producción

Actualmente la dinámica de abasto de materias primas se representa en el Cuadro 13. Se continuaría la logística actual, lo cual implica que los proveedores directos entregan los insumos en el domicilio fiscal de la empresa GDR y se considera únicamente el incremento en volumen de adquisición.

Cuadro 13. Dinámica de proveeduría actual en la empresa GDR.

IDP	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
1					ENTREGAS
2				ENTREGAS	
3		ENTREGAS			
4		ENTREGAS			
5				ENTREGAS	
6				ENTREGAS	
7		COMPRAS			
8		COMPRAS			
9		COMPRAS			
10					COMPRAS
11		COMPRAS			
12		COMPRAS			
13		ENTREGAS			

Fuente: Elaboración propia.

El presente proyecto pretende separar operativamente la unidad de producción con la unidad de venta actual, posteriormente se procederá a calcular los precios a los que se venderán los productos al socio regional considerando como primera prueba la unidad de negocio en Zacapoaxtla (Figura 25).

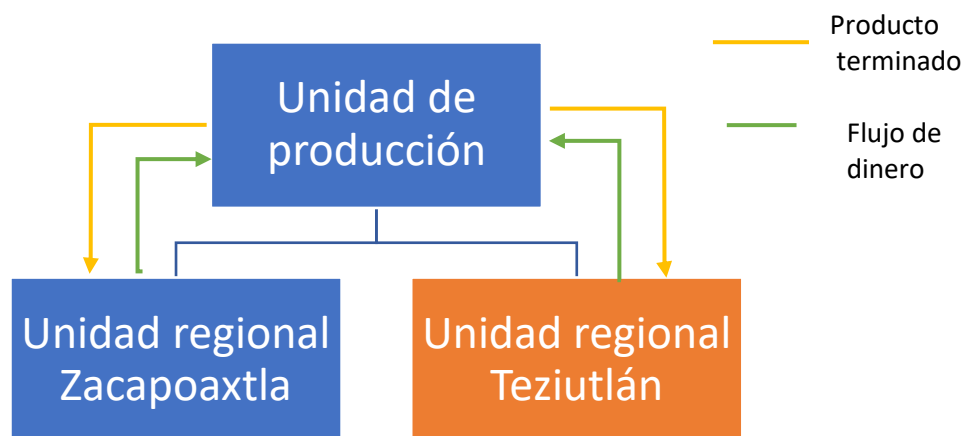


Figura 25. Flujo comercial matriz-socio.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Dinámica de abasto para los puntos de venta

La empresa GDR, también sería el proveedor de insumos para la operación del punto de venta, lo cual incluye insumos para el servicio de barra de café. Para ello la proveeduría de insumos de la nueva unidad de negocio se debe surtir de acuerdo con la lista del Cuadro 14.

Cuadro 14. Insumos necesarios para la operación en la unidad del socio regional.

Insumos Ventas	Cantidad Mensual
Café molido fino	10 kg
Vaso de cartón 12 oz	5 paquetes de 50 pzas
Tapa para vaso de cartón	5 paquetes de 50 pzas
Fajillas	500 fajillas
Cucharas	500 pzas
Servilletas	8 paquetes
Vaso transparente 14 oz	3 paquetes
Tapa tipo domo	150 pzas
Popote	500 pzas
Cajas de cartón para rebanadas	500 pzas
Azúcar	2 kg
Chocolate especial	4 kg
Amaretto	3 unidades
Chai	2 unidades
Rompope	4 litros
Tisanas frutales	3 unidades

Galleta oreo	1 caja
Sobres de esplenda	1 caja
Crema para batir sabor moka	4 litros

Fuente: Elaboración propia.

En este apartado se considerará un costo de recuperación por realizar la logística de proveeduría, buscando convenios con las empresas proveedoras de insumos una vez que se puedan adquirir mayores volúmenes de insumos. El porcentaje propuesto es del 20% en los precios de los insumos para el socio regional.

La proveeduría se realizará de manera semanal y los pagos de los insumos serán pago de contado mediante transferencia o depósito a la cuenta oficial de la empresa. De parte de Grupo Dulces Raíces se emitirá la factura correspondiente por los productos comercializados.

4.3.2 Diseño Organizativo

Fundadores

Los dueños del presente proyecto son dos socios que fungen actualmente como socio capitalista y otra parte como socio operario. Tienen un lazo familiar de primos hermanos por lo que dicha empresa se ha basado en confianza, responsabilidad, honestidad y apoyo. Ambos socios, visualizan un crecimiento en otros mercados potenciales con la marca comercial Delideas y el concepto de Pastelería y Café.

El socio capitalista, este socio ha fortalecido a la empresa con el uso de herramientas digitales, además se involucra en la toma de decisiones y acuerdos en las reuniones mensuales, está al pendiente de los resultados y cumplimientos de los acuerdos internos para que la empresa siga creciendo.

Por otra parte, el socio mayoritario radica en Zacapoaxtla, tiene el cargo de Gerente, es egresada de Ingeniería Agroindustrial y quién en su momento al fundar la empresa se manifestó como apasionada en el giro de pastelería, postres y café. Parte de las funciones que desempeña en la empresa son liderar al equipo

de trabajo, toma ciertas decisiones estratégicas, verificar que los acuerdos y metas se cumplan en las dos áreas de la empresa (producción- ventas) y que haya comunicación entre ellas.

La constitución legal y formal de la empresa GDR no tendrá ninguna modificación para la asociación de los socios regionales, únicamente serán asociados mediante el contrato legal mercantil y con los derechos y obligaciones que así lo enmarque el contrato, sin embargo, ante la empresa tendrán el nombre y reconocimiento de “socio regional”. La evaluación y selección de los interesados se llevará a cabo por parte de los dos socios. Posteriormente el socio operativo será el responsable de dar seguimiento a cada socio regional.

Actividades estratégicas

Para fortalecer las capacidades empresariales de los socios fundadores, se sugiere llevar a cabo una asesoría en la documentación legal para el licenciamiento con la empresa **Busher** Franquicias quien ofrece asesoría legal en licenciamientos de negocios, el costo de esta asesoría es de \$34,000 pesos a \$40,000 pesos y el tiempo para adquirir la documentación pertinente es de 1.5 a 2 meses.

Además, se sugiere que se lleven a cabo capacitaciones en la parte de contabilidad fiscal para incrementar la capacidad de conocimiento en la administración de los recursos de manera responsable ante el SAT. En la parte de manejo de personal, los socios se han involucrado en el crecimiento del personal que labora en su equipo de trabajo y ha sido notable el grado de compromiso de cada uno de ellos con la empresa, por lo que se sugiere seguir implementando estas acciones.

Organización administrativa

El organigrama es una herramienta que permite tener control de la gestión operativa y administrativa, mediante la cual se establece un orden y las responsabilidades por área. Para el caso de la empresa en estudio se muestra el organigrama en la Figura 26

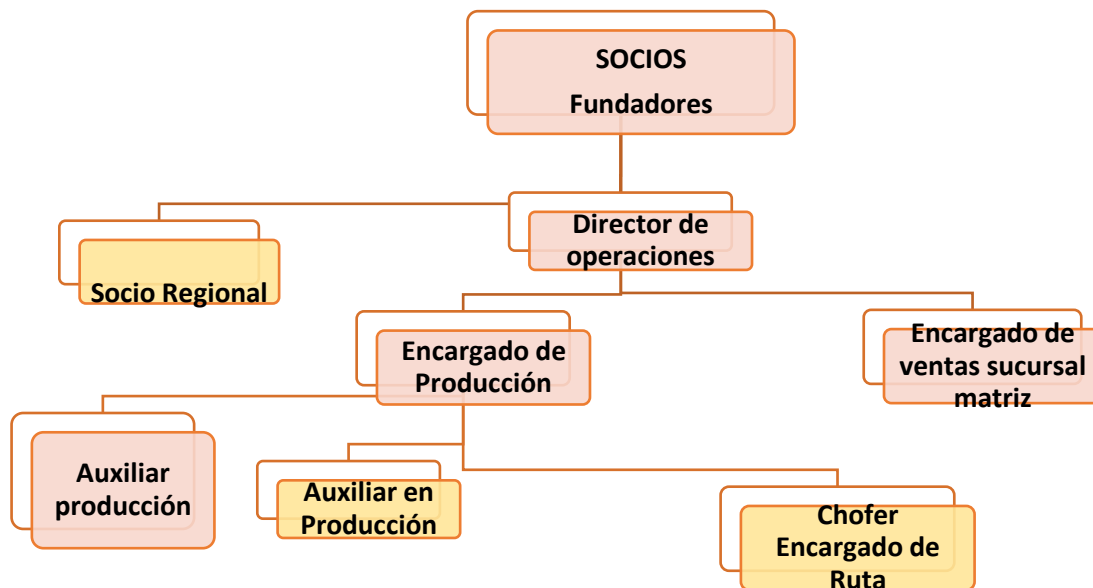


Figura 26. Organigrama propuesto para el proyecto.

Fuente: Elaboración propia con información de la propuesta, 2022.

El organigrama anterior muestra los roles y definido las responsabilidades por puesto dentro de la microempresa, en el Cuadro 15 se describen las responsabilidades, el perfil y el sueldo mensual previsto para cada uno.

El costo total mensual de sueldos es de \$32,600 pesos. Sin embargo, de manera inicial el director de operaciones puede ser quien realice las entregas con el socio regional.

Cuadro 15.Descripción de responsabilidades por cargo en la empresa GDR como propuesta para el proyecto.

Puesto	Responsabilidades	Perfil
Director de operaciones Sueldo Mensual: \$8,500 pesos	1. Responsable del crecimiento de la empresa. 2. Responsable del cumplimiento de las metas de la empresa liderando y coordinando actividades con el área de producción y el área de ventas. 3. Responsable en la búsqueda de socios regionales potenciales. 4. Responsable del seguimiento a los socios regionales. 5. Responsable de reportar a los socios fundadores los resultados de la empresa.	1. Edad 25 a 40 años. 2. Liderazgo. 3. Buen comunicador(a). 4. Proactivo(a). 5. Experiencia laboral en ventas mínimo de 2 años. 6. Radique en Zacapoaxtla. 7. Disponibilidad de tiempo y movilidad de residencia. 8. Alto grado de responsabilidad.
Encargado de Producción Sueldo Mensual: \$7,000 pesos	1. Responsable del cumplimiento de la calidad de los productos. 2. Responsable de cumplir la meta de producción semanal en tiempo y forma. 3. Responsable de liderar y coordinar al auxiliar de producción y al chofer responsable de las entregas con los socios regionales.	1. Edad de 22 a 40 años. 2. Carrera en alimentos, gastronomía o repostería. 3. Liderazgo. 4. Compañerismo 5. Radique en Zacapoaxtla. 6. Soltero (a). 7. Alto grado de responsabilidad.

Auxiliar de producción Sueldo Mensual: \$6,000 pesos	1. Responsable de cumplir en tiempo y forma las actividades que le encomiende el encargado de producción.	1. Carrera en gastronomía. 2. Edad de 20 a 30 años. 3. Radique en Zacapoaxtla. 4. Soltero(a). 5. Alto grado de responsabilidad.
Segundo auxiliar producción Sueldo Mensual: \$3,600 pesos	Responsable de cumplir en tiempo y forma las actividades que le encomiende el encargado de producción.	1. Edad de 20 a 30 años. 2. Radique en Zacapoaxtla. 3. Soltero(a). Alto grado de responsabilidad.
Encargado de ruta Sueldo Mensual: \$2,500 pesos	1. Responsable de realizar las entregas de los productos correspondientes a la unidad del socio regional. Responsable de realizar las compras con proveedores locales.	1. Edad 25 a 40 años. 2. Licencia de conducir vigente. 3. Experiencia en reparto de productos. 4. Responsable. 5. Radique en Zacapoaxtla.
Encargado de ventas Sueldo Mensual: \$5,000 pesos	1. Responsable de cumplir con la meta de venta mensual. 2. Responsable de cuidar los recursos económicos generados por venta. 3. Responsable de conectar con los clientes. 4. Responsable de programar los anuncios publicitarios.	1. Edad de 20 a 35 años. 2. Facilidad de palabra. 3. Extrovertido. 4. Responsable 5. Experiencia en ventas mínimo de 1 año. 6. Soltero (a). 7. Alto grado de responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Como se describe anteriormente, desde el inicio de la operación se pretendió dar orden y valor a cada área considerando personal profesional para ser encargados

de las dos áreas operativas principales: ventas y producción con el apoyo de sus auxiliares que permitieran desarrollar las actividades en base a las metas de la empresa.

Algunos servicios externos para la operación de la empresa son honorarios del contador para lo que se prevé un costo de \$1,000 pesos mensuales. Para el caso del socio regional, el costo de servicios contables se sitúa alrededor de los \$500 pesos mensuales.

4.3.3 Diseño técnico

Selección de proveedores

La empresa cuenta con proveedores directos en un 82% (Cuadro 16), sin embargo, se recomienda que antes de asociar a un inversionista se logre cubrir mínimo el 90% de proveeduría directa para optimizar aún más los costos de producción.

En cuanto a costo de los insumos la empresa gasta en promedio \$45,750 pesos mensuales para los procesos de producción. En el Cuadro 16 se muestran las adquisiciones mensuales mediante proveeduría directa.

Cuadro 16. Proveeduría directa y adquisición mensual en costo.

Proveedores directos producción	Adquisición mensual	
Puratos de México S.A. de C.V.	\$	7,000
RICH'S S.A. de C.V.	\$	1,200
Materias Primas SUMMUM's S.A. de C.V.	\$	11,000
Cremería Americana S.A. de C.V.	\$	1,700
INIX S.A. de C.V.	\$	1,600
PANADIS S.A. de C.V.	\$	2,000
Tiendas 3B	\$	450
Materias primas Tomaquilo	\$	10,000
Materias primas Tomaquilito	\$	1,600
SAMS CLUB	\$	1,000
Total mensual	\$	37,550

Fuente: Elaboración propia.

Adicional, se realizan adquisición de insumos con proveedores locales (Cuadro 17).

Cuadro 17. Proveeduría local, estimaciones mensuales de GDR.

Proveedores Intermediarios	Adquisición mensual	
Abarrotera Gali	\$	4,500
Plastibolsa	\$	100
Proveedor de Huevo	\$	3,600
Total mensual	\$	8,200

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente del total de proveedores directos, el 60% realizan la entrega de los insumos martes y jueves de cada semana en el domicilio fiscal de la empresa GDR; para adquirir los demás insumos se realiza una compra a la semana con los proveedores locales.

Para el punto de venta la mayoría de la compra de insumos se realiza de manera mensual. En el Cuadro 18 se muestran los proveedores para la unidad de venta.

Cuadro 18. Proveedores para la unidad de venta de la empresa GDR.

Proveedores punto de venta	Adquisición mensual (pesos)	
Directo al Origen SPR de RL	\$	4,000
Nueva Walmart S de RL de CV	\$	3,000
INIX SA DE CV	\$	500
Plastibolsa	\$	300
Dulcería	\$	150
Productos locales	\$	1,200
Papelería	\$	700
RICH's SA DE CV	\$	200
Total mensual	\$	10,050

Fuente: Elaboración propia.

Procesos de producción unidad matriz

Actualmente la unidad matriz cuenta con un centro de producción donde se elaboran todos los productos de la categoría de pasteles y postres, en el Cuadro 19 se enumeran los productos.

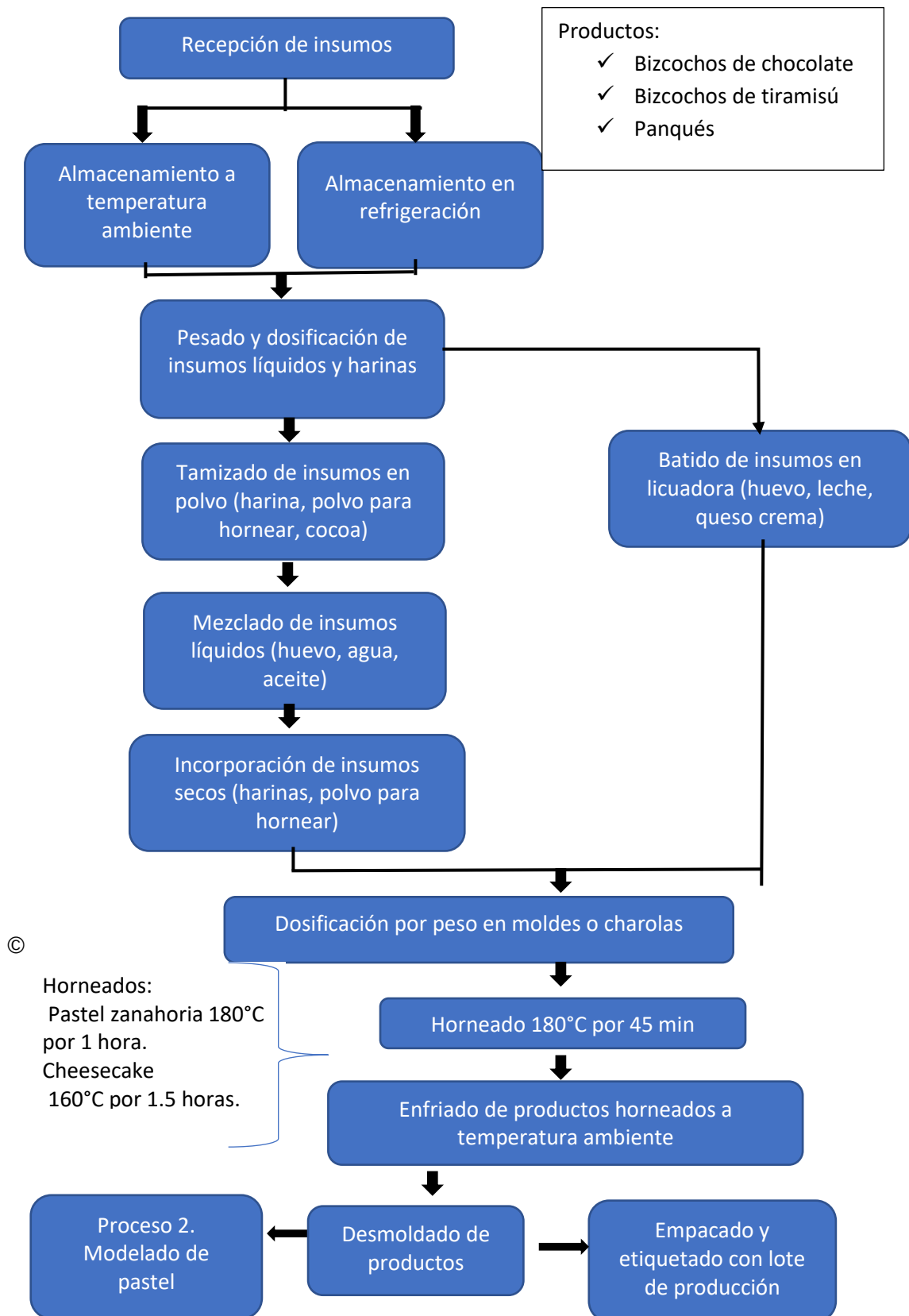
Cuadro 19. Tipo de productos y volumen de producción para cada punto de venta.

Tipo de producto	Volumen semanal	Tipo de Proceso	Proceso 2. Modelado pastel
Pasteles minis	25	Met. Separado	✓
Pasteles chicos	20	Met. Separado	✓
Pasteles medianos	20	Met. Separado	✓
Pasteles grandes	6	Met. Separado	✓
Postre tiramisú	4	Met. Directo	✓
Cheesecake normales	6	Met. Directo	✗
Cheesecake tortuga	6	Met. Directo	✗
Postre de zanahoria	6	Met. Directo	✓
Rosca con nuez	12	Met. Directo	✗
Panqués chicos	8	Met. Directo	✗
Delicake triple chocolate	28	Recortes de pan	✓

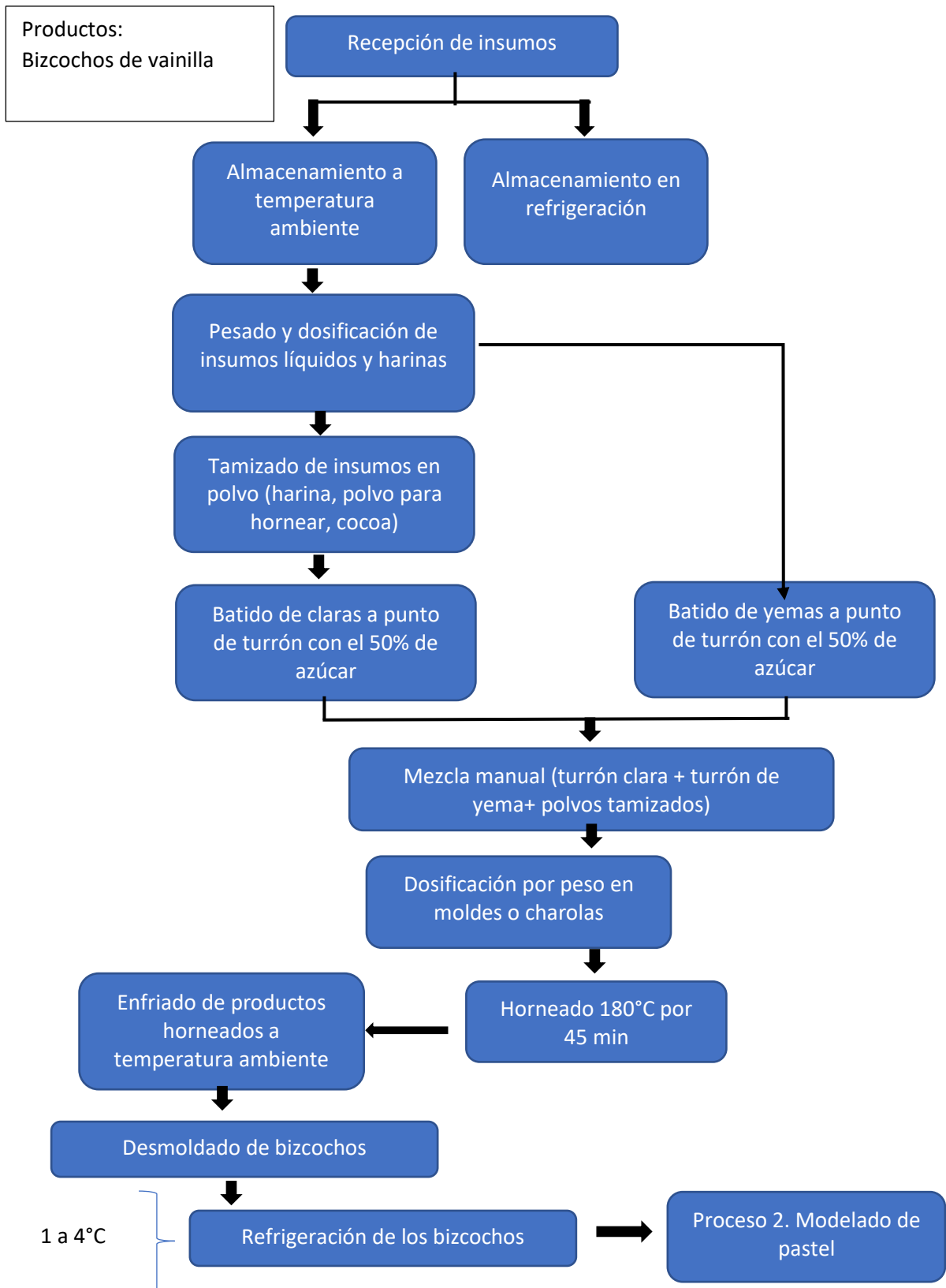
Fuente: Elaboración propia.

Los productos de pastelería se subdividen en procesos de *método directo* donde se utiliza generalmente harina preparada (Bizcochos sabor chocolate, panques, bizcocho de tiramisú, panqué de zanahoria, cheesecake), y por otro lado los batidos por *método separado* donde se separa yema y clara de huevo para obtener un turrón más firme, este último implica más tiempo de batido (Bizcochos sabor vainilla). El proceso comienza con la recepción de los insumos para producción, donde la encargada de producción supervisa lote de caducidad de los insumos y que el proveedor los haya entregado con un empaque en buen estado. Divide y clasifica los insumos que deben mantenerse en refrigeración para evitar romper la cadena de frío. A continuación, se describen los procesos generales que se realizan en el centro de producción.

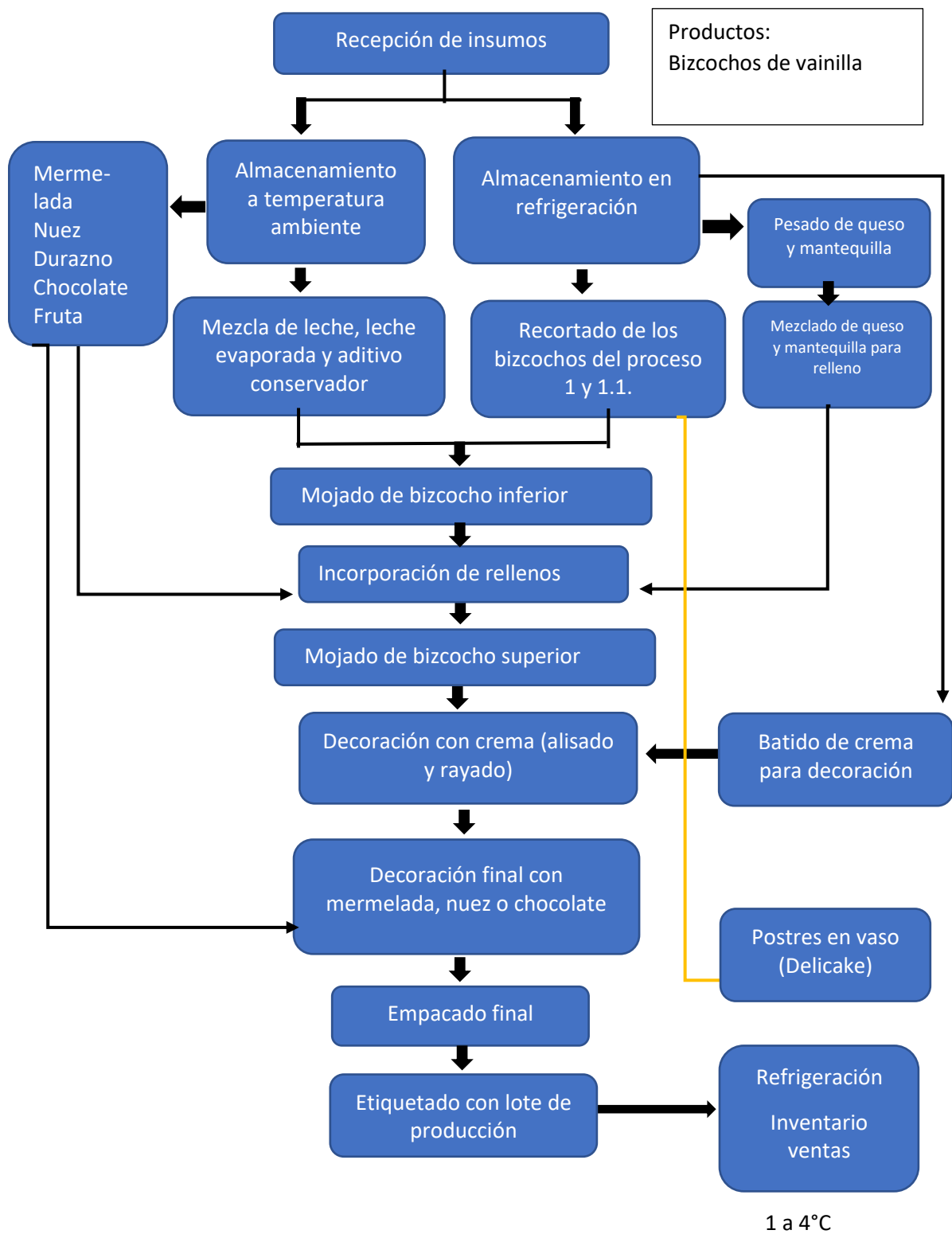
Proceso 1. Diagrama de flujo de los procesos de producción por método directo.



Proceso 1.1. Diagrama de flujo de procesos de producción por método separado



Proceso 2. Diagrama de flujo de modelado y decoración.



Lineamiento de etiquetado en productos terminados

Se establece el siguiente orden de etiquetado para los productos terminados que serán entregados en la unidad del socio regional, se considera para su implementación el día de horneado (Figura 27).

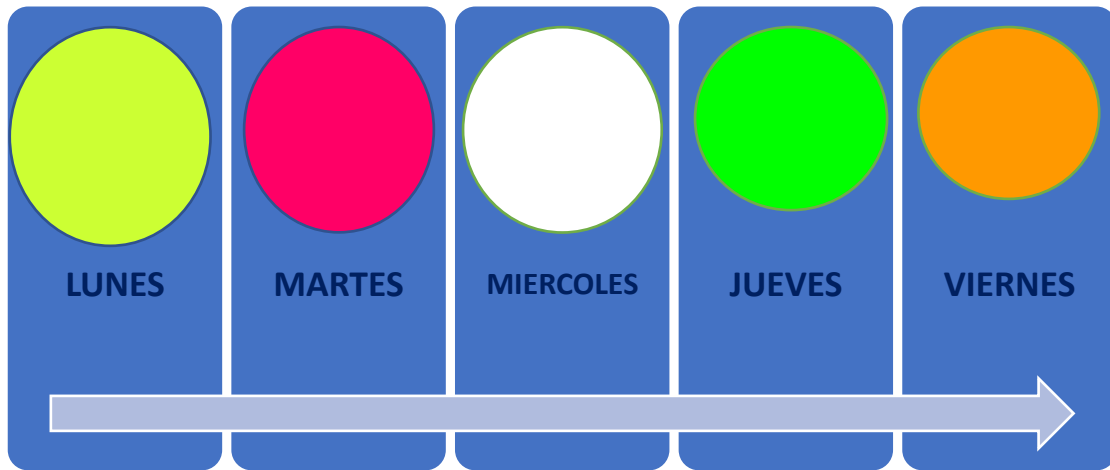


Figura 27. Etiquetado de lote para el centro de producción.

Fuente: Elaboración propia como propuesta de seguimiento a lotes de producción de la microempresa GDR, 2022.

Procesos de distribución a las unidades de negocio de los socios.

Para la distribución de los productos a la unidad del socio regional se establece que se lleve a cabo entrega de productos terminados los miércoles de cada semana, con la finalidad de poder ofrecer al cliente final variedad de productos jueves, viernes, sábado y domingo.

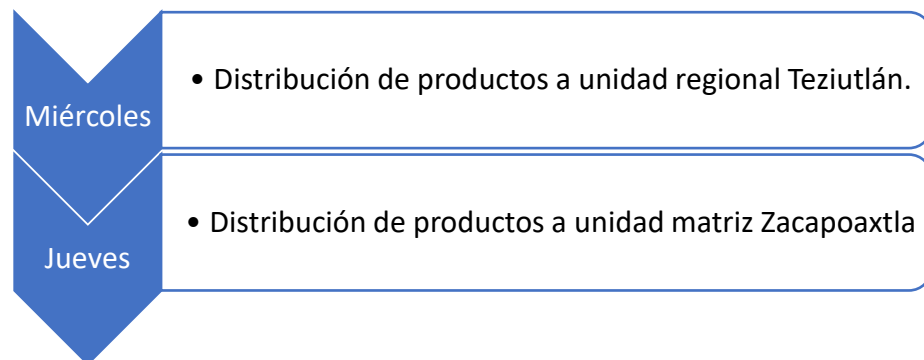


Figura 28. Propuesta de días para el abasto para cada unidad regional.

Para el traslado de los productos se tendrá la necesidad de un vehículo cerrado con camper, dentro del vehículo se debe tener un espiguero especial para poder colocar los productos terminados (Figura 29), correctamente empacados para evitar cualquier tipo de contaminación, además considerar la posibilidad de un sistema refrigerado de bajo costo ya que el tiempo de traslado será de una hora.



Figura 29. Ejemplo de los requerimientos para transporte de los productos terminados de pastelería y postres.

Para el caso de la adquisición del vehículo, se recomienda hacer la adquisición mediante Leasing en alguna agencia formal, sistema de renta que permite que los costos y gastos que genere el vehículo entren en la deducción de impuestos. Mediante Leasing se tiene como ventaja un costo de arrendamiento mensual accesible que va desde los \$8,000 a los \$10,000 aproximadamente, con una garantía líquida hasta de \$20,000 para poder disponer del vehículo.

Necesidades de maquinaria y equipo: selección, descripción y condiciones de adquisición.

Actualmente el centro de producción cuenta con un inventario de equipos, los cuales se muestran en el Cuadro 20; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Para poder abastecer la nueva unidad de negocio del socio regional se prevé que dentro de las necesidades de maquinaria y equipo para producción

son: 1 enfriador de 12 pies cúbicos con un costo aproximado de \$18,000 pesos, 24 moldes de acero grado alimenticio con un costo aproximado de \$1,332 pesos, un espiguero con un costo aproximado de \$2,500 pesos y charolas rectangulares \$900 pesos.

Cuadro 20. Maquinaria, equipos y herramientas del centro de producción actual de GDR.

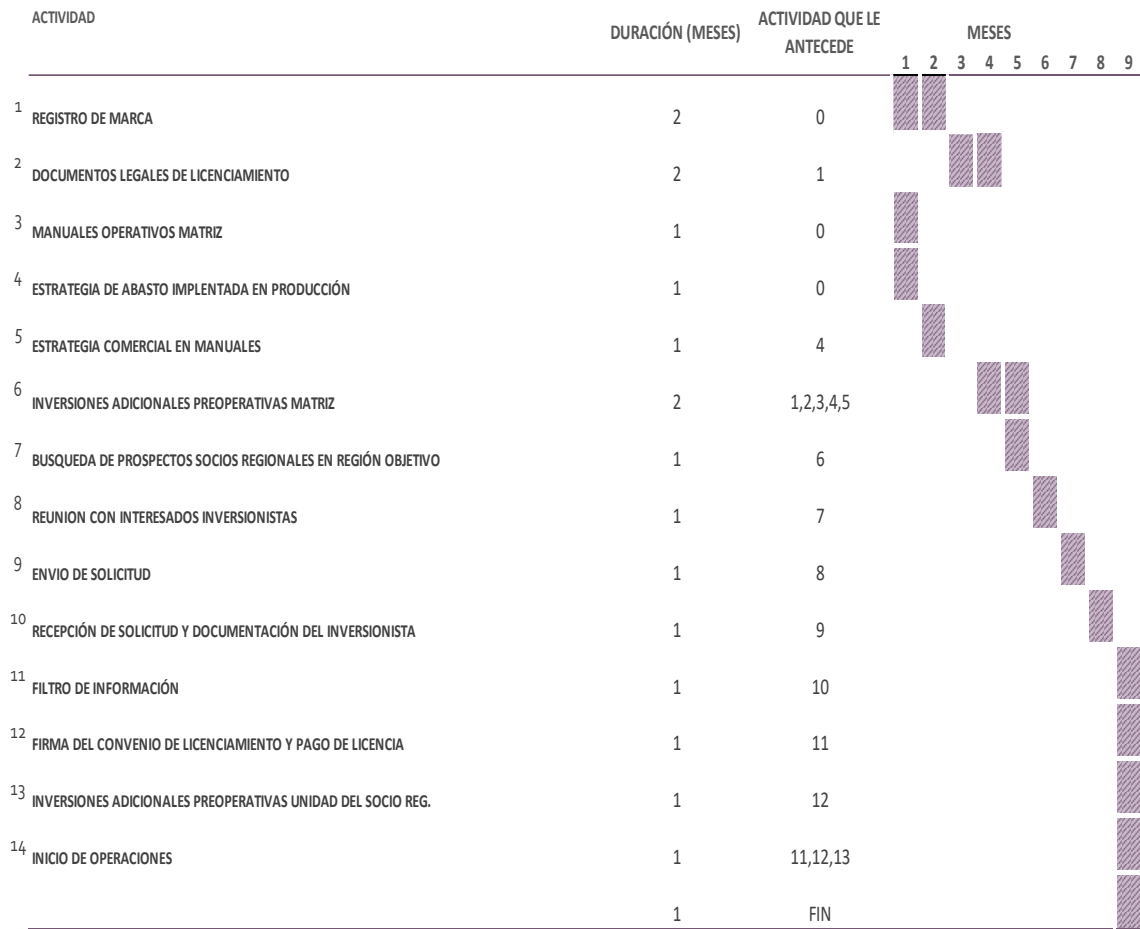
CANTIDAD	EQUIPOS CENTRO DE PRODUCCIÓN
1	Horno 2 charolas
1	Horno 4 charolas
3	Mesas de trabajo acero inoxidable
1	Batidora 10L
1	Batidora 4 L
3	Batidoras manuales
12	Charolas rectangulares
83	Moldes redondos para pastel
8	Moldes para panqués
1	Refrigerador 12 pies
1	Parrilla dos quemadores
1	Licuadora
1	Espiguero 12 charolas
8	Repisas para insumos
4	Muebles de plástico para insumos
1	Tarja para trastes
3	Bases giratorias para decoración
6	Recipientes de plástico
3	Botes para harinas y azúcar
2	Cilindro de gas LP
	Utensilios varios (palitas, cuchillos, cucharas, etc)

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa, 2022.

4.3.4 Plan de inversiones

Para el presente proyecto se establecen las actividades necesarias para operar el sistema de licenciamiento, a partir de ello se generó el diagrama de Gantt (Cuadro 21).

Cuadro 21. Diagrama de Gantt para el proyecto de inversión.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Para proceder al cálculo del tiempo real se procedió a establecer la duración de cada actividad y su actividad que le antecede para el diseño de la ruta crítica del proyecto, el total de meses para poder iniciar operaciones del presente proyecto se calcula de 9 meses.

Cuadro 22. Matriz de información de actividades preoperativas.

ACTIVIDAD	DURACIÓN (MESES)	ACTIVIDAD QUE LE ANTECEDE
¹ REGISTRO DE MARCA	2	0
² DOCUMENTOS LEGALES DE LICENCIAMIENTO	2	1
³ MANUALES OPERATIVOS MATRIZ	1	0
⁴ ESTRATEGIA DE ABASTO IMPLMENTADA EN PRODUCCIÓN	1	0
⁵ ESTRATEGIA COMERCIAL EN MANUALES	1	4
⁶ INVERSIONES ADICIONALES PREOPERATIVAS MATRIZ	2	1,2,3,4,5
⁷ BUSQUEDA DE PROSPECTOS SOCIOS REGIONALES EN REGIÓN OBJETIVO	1	6
⁸ REUNION CON INTERESADOS INVERSIONISTAS	1	7
⁹ ENVIO DE SOLICITUD	1	8
¹⁰ RECEPCIÓN DE SOLICITUD Y DOCUMENTACIÓN DEL INVERSIONISTA	1	9
¹¹ FILTRO DE INFORMACIÓN	1	10
¹² FIRMA DEL CONVENIO DE LICENCIAMIENTO Y PAGO DE LICENCIA	1	11
¹³ INVERSIONES ADICIONALES PREOPERATIVAS UNIDAD DEL SOCIO REG.	1	12
¹⁴ INICIO DE OPERACIONES	1	11,12,13
		FIN

Fuente: Elaboración propia, 2022.

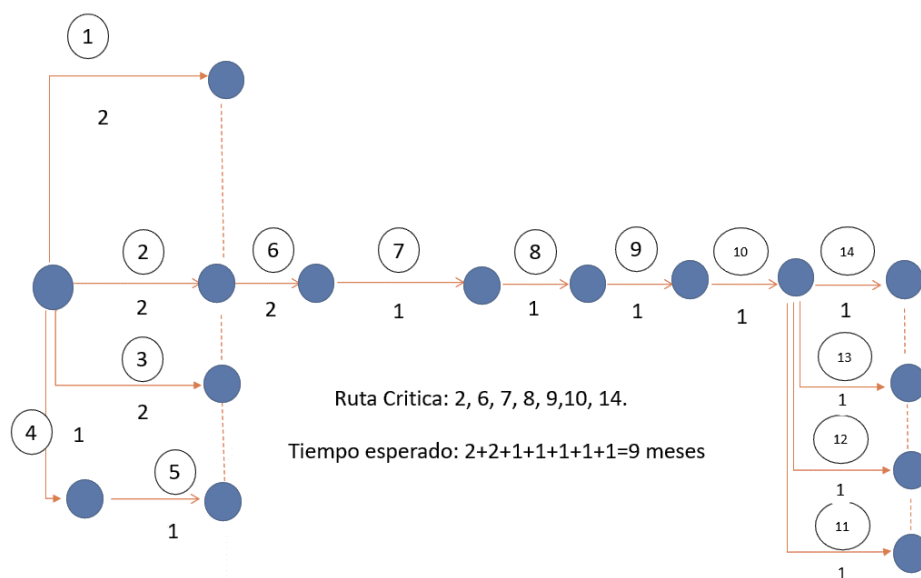


Figura 30. Ruta crítica del proyecto.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Programa de inversión para la unidad matriz

El inicio de una evaluación financiera conlleva una serie de procedimientos previos, como parte de ello es programar las actividades que requieren un monto de inversión y definir el momento en que se llevará a cabo, generalmente corresponde a inversiones preoperativas. Para el presente proyecto se calcula que las actividades preoperativas constarían de nueve meses antes de iniciar la nueva operación, esto para el caso de la microempresa quien funge como matriz para dicho proyecto.

En el Cuadro 23 se muestra el ID de cada concepto el cual nos permite visualizar el Cuadro 24 a mayor detalle.

Cuadro 23. Identificador de los conceptos del programa de inversiones de la unidad matriz.

ID	Concepto
A	Registro de marca
B	Asesoría legal de licenciamiento
C	Manuales operativos ventas
D	Manuales de la estrategia de abasto
E	Manuales de la estrategia comercial
F	Búsqueda de prospectos a socios regionales
G	Reunión presencial
H	Proceso de selección
I	Enfriador (preoperativo)
J	Charolas rectangulares
K	Espiguero 10 charolas (preoperativo)
L	Moldes redondos
M	<i>Contrato Vehicular - Leasing (preoperativo)</i>
N	Otros gastos administrativos y capacitaciones a la unidad del socio regional (preoperativo)
O	Equipamiento de la unidad del socio regional
P	<i>Recursos del socio regional (inversionista)</i>
Q	<i>Recursos de los socios fundadores</i>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Cuadro 24. Programa de inversiones propuesto para la unidad matriz GDR.

ID	Importe (000 \$)	Condición de gasto	Duración (meses)								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	3,000	Al inicio	3,000								
B	40,000	Al inicio			40,000						
C	1,000	Al inicio	1,000								
D	1,000	Al inicio	1,000								
E	1,000	Al inicio		1,000							
F	500	Al inicio					500				
G	1,000	Al inicio						1,000			
H	1,000	Al inicio							1,000		
I	18,000	Al inicio									18,000
J	900	Al inicio									900
K	2,500	Al inicio									2,500
L	1,332	Al inicio									1,332
M	20,400	Al inicio									20,400
N	10,000	Al inicio									10,000
O	154,560	Al inicio								154,560	
P	154,560	Inversión del socio									
Q	101,632	Inversión de la U.M.									
TOTAL	256,192		5,000	1,000	40,000	0	500	1,000	1,000	154,560	53,132

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Presupuesto de Inversiones Matriz GDR

El presente proyecto conlleva una propuesta de crecimiento y expansión mediante socios regionales, por lo que la empresa en estudio cuenta con inversiones previas con las que ya opera desde hace tres años; para ello, se establecen dos propuestas de inversión la primera de ellas corresponde al presupuesto de inversiones de la unidad matriz para la empresa Grupo Dulces Raíces SAS de CV y la segunda propuesta de inversión corresponde al socio regional.

Para el primer caso, en el Cuadro 25 se establece una inversión total de \$268,852 pesos mexicanos, inversión que se enfoca en los trámites para formalizar un sistema de licenciamiento para el nuevo modelo de negocios de la microempresa, considerando una inversión diferida del 29% respecto al total, una inversión fija del 8.5% y un capital de trabajo del 62.5%, se propone que el financiamiento sea con recursos propios.

Cuadro 25. Presupuesto de inversión para la unidad matriz.

<i>Presupuesto de Inversión</i>	<i>Recursos propios</i>	<i>Total</i>
<i>Fija</i>		<i>22,732</i>
Equipos	18,000	18,000
Herramientas y utensilios taller	4,732	4,732
<i>Diferida</i>		<i>78,900</i>
<i>Registro de marca</i>	<i>3,000</i>	<i>3,000</i>
Asesoría legal de licenciamiento	40,000	40,000
Manuales operativos	3,000	3,000
Otros costos preoperativos	12,500	12,500
Contrato vehicular	20,400	20,400
Capital de trabajo	167,220	167,220
		\$ 268,852.00

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Para el presente proyecto el capital de trabajo está proyectado que sea sólo de \$20,000 pesos, cantidad que sería utilizada para los insumos del primer mes, para el demás capital de trabajo se espera que sea obtenido de las mismas ventas del primer mes, puesto que las ventas diarias, permiten tener un flujo de efectivo constante.

Presupuesto de inversión del socio regional

El presupuesto total de inversión para el socio regional se establece en el Cuadro 26 con un monto total de \$326,544.25 pesos mexicanos, inversión que se enfoca en los trámites para formalizar un sistema de licenciamiento para el modelo de negocios de la empresa, considerando una inversión diferida del 28% respecto al total y una inversión fija del 39% y un capital de trabajo del 33%.

Cuadro 26. Presupuesto de inversión para el socio regional.

<i>Inversión</i>	<i>Recursos propios</i>	<i>Total</i>
<i>Fija</i>		<i>127,260</i>
Equipos de refrigeración	90,000	90,000
Otros equipos	9,200	9,200
Muebles de servicio	20,000	20,000
Utensilios para despacho	1,660	1,660
Artículos de decoración interior y exterior	6,400	6,400
<i>Diferida</i>		<i>92,680</i>
<i>Cuota de Licenciamiento por 3 años</i>	50,000	50,000
Gastos de instalación	12,680	12,680
Deposito renta y primera renta	30,000	30,000
<i>Capital de trabajo</i>		<i>106,604</i>
		\$ 326,544.25

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Para el presente proyecto el capital de trabajo está proyectado que sea sólo de \$40,000.00 pesos, cantidad que sería utilizada para los insumos del primer mes, para el demás capital de trabajo se espera que sea obtenido de las mismas ventas del primer mes.

Capital de trabajo actual del centro de producción y punto de venta

Para poder comparar la información con el nuevo proyecto de inversión se procedió a ordenar la información actual de la empresa, se desglosa la información con base en datos del ejercicio 2022 (Cuadro 27).

Cuadro 27. Capital de trabajo actual de la empresa Grupo Dulces Raíces SAS de CV.

A. Flujo de efectivo (miles de pesos) unidad matriz													
Ingresos ²	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ventas matriz	110,500	85,000	85,000	93,500	119,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	110,500	1,113,500
Total Ventas	110,500	85,000	85,000	93,500	119,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	110,500	1,113,500
Egresos	101,704	84,693	86,205	89,505	106,899	84,989	86,405	84,605	86,405	84,605	86,405	99,904	1,082,323
Insumos producción	53,040	40,800	40,800	44,880	57,120	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	53,040	534,480
Insumos barra de café	8,288	6,375	6,375	7,013	8,925	6,375	6,375	6,375	6,375	6,375	6,375	8,288	83,513
Insumos de prod. Complem.	4,420	3,400	3,400	3,740	4,760	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	4,420	44,540
Gastos de marketing	546	420	420	462	588	420	420	420	420	420	420	546	5,502
Gas	960	1,248	960	960	1,056	1,344	960	960	960	960	960	960	12,288
Renta centro producción	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Renta del Local	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	62,400
Internet Local	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200
Luz local comercial	1,300		1,300		1,300		1,300		1,300		1,300		7,800
Luz centro de producción	500		500		500		500		500		500		3,000
Sueldo Director de op.	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	78,000
Sueldo encargado prod.	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	75,600
Sueldo auxiliar de prod.	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	57,600
Sueldo Ventas	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
Servicios contables	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Gastos de transporte	500	300	300	300	500	500	500	500	500	500	500	500	5,400
Flujo de efectivo	8,796.5	307.0	-1,205.0	3,995.5	12,101.0	11.0	-1,405.0	395.0	-1,405.0	395.0	-1,405.0	10,596.5	31,177.5
Flujo de efectivo acumulado	8,796.5	9,103.5	7,898.5	11,894.0	23,995.0	24,006.0	22,601.0	22,996.0	21,591.0	21,986.0	20,581.0	31,177.5	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Capital de trabajo calculado para el socio regional

Para este cálculo se procedió a formular otras fuentes de ingresos para la empresa, con lo cual se espera un incremento en 4.6 veces su actual flujo de efectivo acumulado (Cuadro 28).

Cuadro 28. Cálculo del capital de trabajo del proyecto calculado para la unidad matriz.

A. Flujo de efectivo (miles de pesos) del proyecto													
Ingresos ²	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ventas matriz	110,500	85,000	85,000	93,500	119,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	110,500	1,113,500
Ventas prod pastelería socio	64,220	49,400	49,400	54,340	69,160	49,400	49,400	49,400	49,400	49,400	49,400	64,220	647,140
Ventas por insumos de café	1,853	1,425	1,425	1,568	1,995	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,853	18,668
Ventas por insumos complementa	618	475	475	523	665	475	475	475	475	475	475	618	6,223
Venta de Licencia 3 años	50,000												50,000
Regalia del socio (2.8%)	3,458	2,660	2,660	2,926	3,724	2,660	2,660	2,660	2,660	2,660	2,660	3,458	34,846
Total Ventas	230,648	138,960	138,960	152,856	194,544	138,960	138,960	138,960	138,960	138,960	138,960	180,648	1,870,376
Egresos	167,220	130,390	132,190	138,080	162,950	130,390	132,190	130,390	132,190	130,390	132,190	153,460	1,672,030
Costos variables	99,970	76,900	76,900	84,590	107,660	76,900	76,900	76,900	76,900	76,900	76,900	99,970	1,007,390
Insumos producción	74,880	57,600	57,600	63,360	80,640	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	74,880	754,560
Insumos barra de café	14,040	10,800	10,800	11,880	15,120	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	14,040	141,480
Insumos de productos compl.	8,190	6,300	6,300	6,930	8,820	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	8,190	82,530
Gastos de marketing	780	600	600	660	840	600	600	600	600	600	600	780	7,860
Gas	2,080	1,600	1,600	1,760	2,240	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	2,080	20,960
Costos fijos	67,250	53,490	55,290	53,490	55,290	53,490	55,290	53,490	55,290	53,490	55,290	53,490	664,640
Luz local comercial	1,300		1,300		1,300		1,300		1,300		1,300		7,800
Luz centro de producción	500		500		500		500		500		500		3,000
Mantenimiento y combustibles	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	31,200
Internet Local	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200
Renta centro producción	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Renta del Local	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	62,400
Sueldo Director de operaciones	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	102,000
Sueldo encargado producción	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000
Sueldo auxiliar de producción	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
Sueldo auxiliar de producción	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	43,200
Sueldo Repartidor	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Sueldo Ventas	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300	63,600
Servicios contables	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Renta de Vehiculo	20,400	8,440	8,440	8,440	8,440	8,440	8,440	8,440	8,440	8,440	8,440	8,440	113,240
Flujo de efectivo	63,428.0	8,570.0	6,770.0	14,776.0	31,594.0	8,570.0	6,770.0	8,570.0	6,770.0	8,570.0	6,770.0	27,188.0	198,346.0
Flujo de efectivo acumulado	63,428.0	71,998.0	78,768.0	93,544.0	125,138.0	133,708.0	140,478.0	149,048.0	155,818.0	164,388.0	171,158.0	198,346.0	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Capital de trabajo calculado para la unidad del socio regional

El presente proyecto, contempla que el socio regional recupere su inversión fija en un plazo de 14 meses, con utilidades promedio mensuales de \$9,023 pesos para el primer año de operaciones.

Cuadro 29. Capital de trabajo calculado para la operación del socio regional.

A. Flujo de efectivo (miles de pesos) calculado para la unidad del socio regional													
Ingresos²	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ventas proyectadas	123,500	95,000	95,000	104,500	133,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	123,500	1,244,500
Egresos	106,604	86,123	87,623	93,050	115,332	86,123	87,623	86,123	87,623	86,123	87,623	106,904	1,116,870
Costos fijos	24,350	22,850	24,350	23,450	26,750	22,850	24,350	22,850	24,350	22,850	24,350	24,650	288,000
Renta del Local	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Luz	1,500		1,500		1,500		1,500		1,500		1,500		9,000
Sueldo Ventas	6,000	6,000	6,000	6,600	8,400	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	7,800	76,800
Sueldo auxiliar	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Internet	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200
Servicios contables	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Costos variables	82,254	63,273	63,273	69,600	88,582	63,273	63,273	63,273	63,273	63,273	63,273	82,254	828,870
Compra de productos de pastelería	64,220	49,400	49,400	54,340	69,160	49,400	49,400	49,400	49,400	49,400	49,400	64,220	647,140
Compra de insumos barra de café	8,336	6,413	6,413	7,054	8,978	6,413	6,413	6,413	6,413	6,413	6,413	8,336	84,004
Compra de productos compl.	4,940	3,800	3,800	4,180	5,320	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	4,940	49,780
Insumos limpieza	650	500	500	550	700	500	500	500	500	500	500	650	6,550
Gastos de Publicidad	650	500	500	550	700	500	500	500	500	500	500	650	6,550
Regalía 2.8%	3,458	2,660	2,660	2,926	3,724	2,660	2,660	2,660	2,660	2,660	2,660	3,458	34,846
Flujo de efectivo	16,895.8	8,877.5	7,377.5	11,450.3	17,668.5	8,877.5	7,377.5	8,877.5	7,377.5	8,877.5	7,377.5	16,595.8	127,630.3
Flujo de efectivo acumulado	16,895.8	25,773.3	33,150.8	44,601.0	62,269.5	71,147.0	78,524.5	87,402.0	94,779.5	103,657.0	111,034.5	127,630.3	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

El flujo de efectivo acumulado sin el proyecto (Figura 31) en contraste con el flujo de efectivo acumulado con el proyecto (Figura 32) representa un incremento de 6.35 veces del actual flujo de efectivo y un incremento del capital de trabajo con el proyecto de \$65,517 pesos.

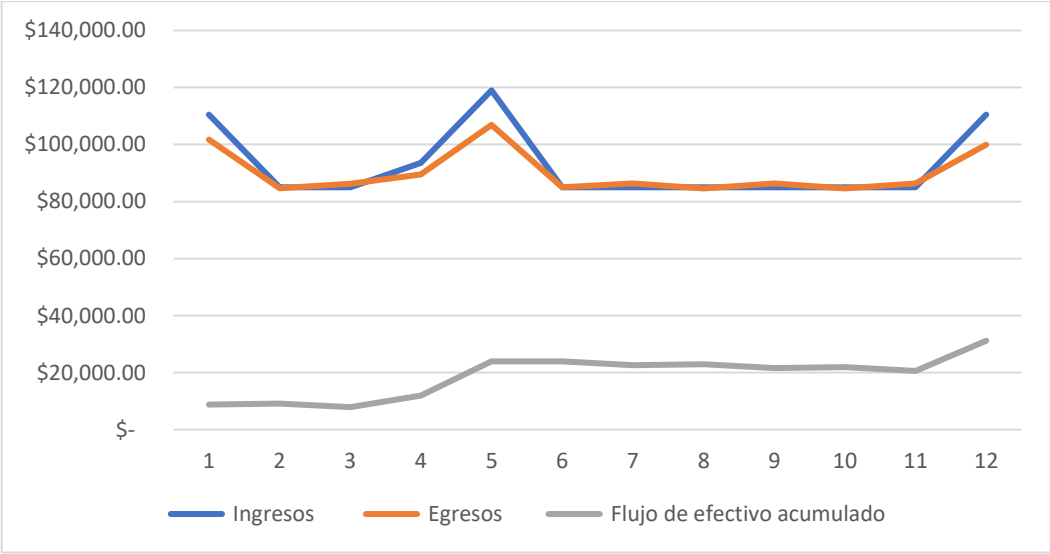


Figura 31. Flujo de efectivo sin proyecto.

Fuente: Elaboración propia con información de la evaluación financiera para el proyecto, 2022.

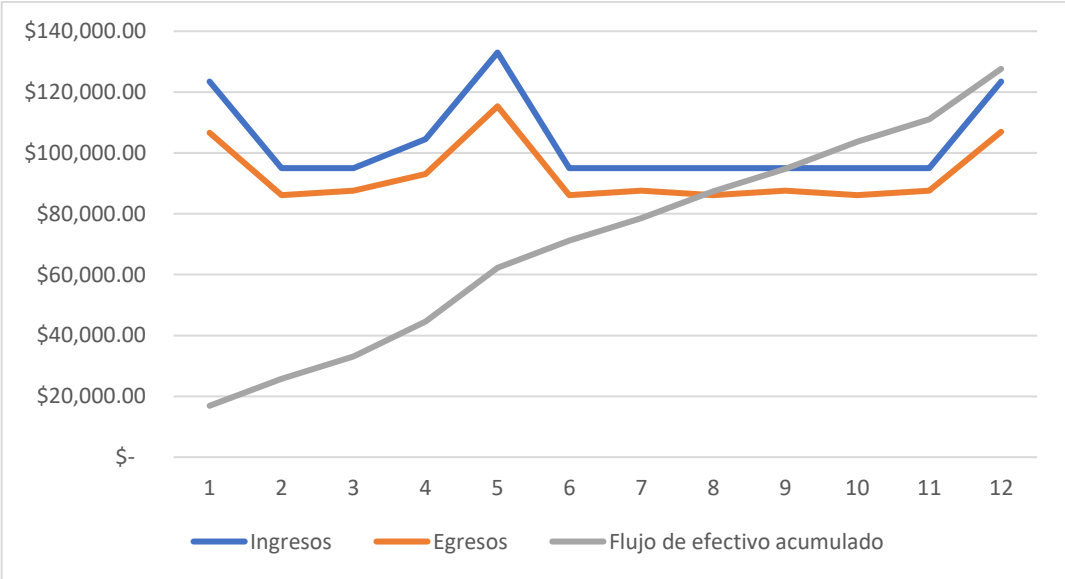


Figura 32. Flujo de efectivo con proyecto.

Fuente: Elaboración propia con información de la evaluación financiera del proyecto, 2022.

Proyección de ingresos y egresos para la unidad matriz con el proyecto

Cuadro 30. Cálculo de ingresos y egresos de la unidad matriz en un periodo de 5 años.

	100%	110%	120%	130%	140%
Proyección de ingresos y egresos del proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales	\$ 1,870,376.00	\$ 2,002,413.60	\$ 2,184,451.20	\$ 2,366,488.80	\$ 2,583,526.40
Ventas matriz	\$ 1,113,500.00	\$ 1,224,850.00	\$ 1,336,200.00	\$ 1,447,550.00	\$ 1,558,900.00
Ventas prod pastelería socio	\$ 647,140.00	\$ 711,854.00	\$ 776,568.00	\$ 841,282.00	\$ 905,996.00
Ventas por insumos de café	\$ 18,667.50	\$ 20,534.25	\$ 22,401.00	\$ 24,267.75	\$ 26,134.50
Ventas por insumos complementarios	\$ 6,222.50	\$ 6,844.75	\$ 7,467.00	\$ 8,089.25	\$ 8,711.50
Venta de Licencia 3 años	\$ 50,000.00	\$ -	\$ -		\$ 35,000.00
Regalia del socio (2.8%)	\$ 34,846.00	\$ 38,330.60	\$ 41,815.20	\$ 45,299.80	\$ 48,784.40
Costos Totales	\$ 1,672,030.00	\$ 1,789,072.10	\$ 1,914,307.15	\$ 2,048,308.65	\$ 2,191,690.25
Costos Variables	\$ 1,038,590.00	\$ 1,111,291.30	\$ 1,189,081.69	\$ 1,272,317.41	\$ 1,361,379.63
Insumos de producción	\$ 754,560.00	\$ 807,379.20	\$ 863,895.74	\$ 924,368.45	\$ 989,074.24
Insumos de café	\$ 141,480.00	\$ 151,383.60	\$ 161,980.45	\$ 173,319.08	\$ 185,451.42
Insumos de productos complementarios	\$ 82,530.00	\$ 88,307.10	\$ 94,488.60	\$ 101,102.80	\$ 108,179.99
Gastos de Marketing	\$ 7,860.00	\$ 8,410.20	\$ 8,998.91	\$ 9,628.84	\$ 10,302.86
Gas	\$ 20,960.00	\$ 22,427.20	\$ 23,997.10	\$ 25,676.90	\$ 27,474.28
Mantenimiento y combustibles	\$ 31,200.00	\$ 33,384.00	\$ 35,720.88	\$ 38,221.34	\$ 40,896.84
Costos fijos	\$ 633,440.00	\$ 677,780.80	\$ 725,225.46	\$ 775,991.24	\$ 830,310.62
Internet	\$ 4,200.00	\$ 4,494.00	\$ 4,808.58	\$ 5,145.18	\$ 5,505.34
Renta del centro de producción	\$ 36,000.00	\$ 38,520.00	\$ 41,216.40	\$ 44,101.55	\$ 47,188.66
Luz del local comercial	\$ 7,800.00	\$ 8,346.00	\$ 8,930.22	\$ 9,555.34	\$ 10,224.21
Luz centro de producción	\$ 3,000.00	\$ 3,210.00	\$ 3,434.70	\$ 3,675.13	\$ 3,932.39
Renta del local	\$ 62,400.00	\$ 66,768.00	\$ 71,441.76	\$ 76,442.68	\$ 81,793.67
Sueldo Director de operacines	\$ 102,000.00	\$ 109,140.00	\$ 116,779.80	\$ 124,954.39	\$ 133,701.19
Sueldo encargado de producción	\$ 84,000.00	\$ 89,880.00	\$ 96,171.60	\$ 102,903.61	\$ 110,106.86
Sueldo auxiliar de producción	\$ 72,000.00	\$ 77,040.00	\$ 82,432.80	\$ 88,203.10	\$ 94,377.31
Sueldo auxiliar de producción	\$ 43,200.00	\$ 46,224.00	\$ 49,459.68	\$ 52,921.86	\$ 56,626.39
Sueldo repartidor	\$ 30,000.00	\$ 32,100.00	\$ 34,347.00	\$ 36,751.29	\$ 39,323.88
Sueldo ventas	\$ 63,600.00	\$ 68,052.00	\$ 72,815.64	\$ 77,912.73	\$ 83,366.63
Servicios contables	\$ 12,000.00	\$ 12,840.00	\$ 13,738.80	\$ 14,700.52	\$ 15,729.55
Renta del vehiculo	\$ 113,240.00	\$ 121,166.80	\$ 129,648.48	\$ 138,723.87	\$ 148,434.54
Utilidad de operación	\$ 198,346.00	\$ 213,341.50	\$ 270,144.05	\$ 318,180.15	\$ 391,836.15
Depreciaciones	\$ 2,273.20	\$ 2,273.20	\$ 2,273.20	\$ 2,273.20	\$ 2,273.20
Utilidad gravable	\$ 196,072.80	\$ 211,068.30	\$ 267,870.85	\$ 315,906.95	\$ 389,562.95
ISR y PTU (30% + 10%)	\$ 78,429.12	\$ 84,427.32	\$ 107,148.34	\$ 126,362.78	\$ 155,825.18
Utilidad del proyecto	\$ 119,916.88	\$ 128,914.18	\$ 162,995.71	\$ 191,817.37	\$ 236,010.97
Utilidad de la empresa	\$ 119,916.88	\$ 128,914.18	\$ 162,995.71	\$ 191,817.37	\$ 236,010.97
Punto de equilibrio (%)	76%	76%	73%	71%	68%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Proyección de ingresos y egresos del socio regional

Se procedió a realizar la proyección de ingresos y egresos en un periodo de 5 años (Cuadro 31) con la finalidad de obtener el flujo de efectivo y los indicadores de utilidad para el proyecto, se considera que el socio este registrado con el pago de impuestos con el nuevo régimen de confianza, lo cual implica el 1.5% de impuestos sobre sus ingresos y también se considera el 10% de PTU.

El proyecto contempla que el socio regional recupere su inversión fija en un plazo de 14 meses, con utilidades promedio mensuales de \$9,023.00 para el primer año de operaciones y un incremento para el segundo año con un promedio mensual de \$12,260.00 esto calculando un incremento en ventas y en el precio de productos.

Cuadro 31. Cálculo de ingresos y egresos de la unidad del socio regional en un periodo de 5 años

Proyección de ingresos y egresos	100%	110%	120%	130%	140%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales	\$ 1,244,500.00	\$ 1,368,950.00	\$ 1,493,400.00	\$ 1,617,850.00	\$ 1,742,300.00
Ventas	\$ 1,244,500.00	\$ 1,368,950.00	\$ 1,493,400.00	\$ 1,617,850.00	\$ 1,742,300.00
Costos Totales	\$ 1,116,869.75	\$ 1,196,096.01	\$ 1,280,624.19	\$ 1,370,825.42	\$ 1,467,096.81
Costos Variables	\$ 828,869.75	\$ 887,936.01	\$ 950,892.99	\$ 1,018,013.04	\$ 1,089,587.56
Insumos producción	\$ 647,140.00	\$ 692,439.80	\$ 740,910.59	\$ 792,774.33	\$ 848,268.53
Insumos barra de café	\$ 84,003.75	\$ 89,884.01	\$ 96,175.89	\$ 102,908.21	\$ 110,111.78
Insumos de productos complementadores	\$ 49,780.00	\$ 53,264.60	\$ 56,993.12	\$ 60,982.64	\$ 65,251.43
Insumos limpieza	\$ 6,550.00	\$ 7,008.50	\$ 7,499.10	\$ 8,024.03	\$ 8,585.71
Gastos de Publicidad	\$ 6,550.00	\$ 7,008.50	\$ 7,499.10	\$ 8,024.03	\$ 8,585.71
Regalia 2.8%	\$ 34,846.00	\$ 38,330.60	\$ 41,815.20	\$ 45,299.80	\$ 48,784.40
Costos fijos	\$ 288,000.00	\$ 308,160.00	\$ 329,731.20	\$ 352,812.38	\$ 377,509.25
Internet Local	\$ 4,200.00	\$ 4,494.00	\$ 4,808.58	\$ 5,145.18	\$ 5,505.34
Luz local comercial	\$ 9,000.00	\$ 9,630.00	\$ 10,304.10	\$ 11,025.39	\$ 11,797.16
Renta del Local	\$ 180,000.00	\$ 192,600.00	\$ 206,082.00	\$ 220,507.74	\$ 235,943.28
Sueldo Ventas	\$ 76,800.00	\$ 82,176.00	\$ 87,928.32	\$ 94,083.30	\$ 100,669.13
Sueldo Auxiliar	\$ 12,000.00	\$ 12,840.00	\$ 13,738.80	\$ 14,700.52	\$ 15,729.55
Servicios contables	\$ 6,000.00	\$ 6,420.00	\$ 6,869.40	\$ 7,350.26	\$ 7,864.78
Utilidad de operación	\$ 127,630.25	\$ 172,853.99	\$ 212,775.81	\$ 247,024.58	\$ 275,203.19
Depreciaciones	\$ 12,086.00	\$ 12,086.00	\$ 12,086.00	\$ 12,086.00	\$ 12,086.00
Utilidad gravable	\$ 115,544.25	\$ 160,767.99	\$ 200,689.81	\$ 234,938.58	\$ 263,117.19
ISR y PTU (1.5% ingresos + 10% utilidades)	\$ 31,430.53	\$ 37,819.65	\$ 43,678.58	\$ 48,970.21	\$ 53,654.82
Utilidad del proyecto	\$ 96,199.73	\$ 135,034.34	\$ 169,097.23	\$ 198,054.37	\$ 221,548.37
Utilidad de la empresa	\$ 96,199.73	\$ 135,034.34	\$ 169,097.23	\$ 198,054.37	\$ 221,548.37
Punto de equilibrio (%)	69%	64%	61%	59%	58%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.3.5 Evaluación de rentabilidad y riesgo

Indicadores de rentabilidad

Para la presente propuesta de inversión, los indicadores de rentabilidad del dan positivos, lo cual nos da pauta para aceptar el proyecto, para ello se consideró un cálculo para un periodo de 5 años y una tasa de actualización del 12% (Cuadro 32).

Para ambos casos la TIR es positiva y superior a la tasa de actualización, por lo cual es aceptable la rentabilidad del proyecto tanto para la matriz como para el socio.

Cuadro 32. Indicadores de rentabilidad del proyecto.

	VAN	TIR	B/C
MATRIZ	\$ 125,608.19	71%	1.8
SOCIO	\$ 118,268.73	45%	2.1

Fuente: Elaboración propia.

La relación beneficio costo tanto para la matriz como para el socio es superior a 1.0 por lo que es aceptable el proyecto, por lo que la matriz por cada peso invertido recuperaría 80 centavos y en el caso del socio tendría una recuperación de 1.1 por cada peso invertido.

Análisis de riesgos

El riesgo más importante identificado para el presente proyecto es la reducción en porcentaje de ventas, para ello se realizó una simulación de este riesgo para ambos casos. Para el caso de la unidad matriz la reducción máxima en porcentaje de ventas es del 20% en su unidad de venta, esta reducción se calculó simulando que el socio regional mantiene ventas. Para el caso del socio la reducción máxima en sus ventas es del 15% ya que la simulación de riesgo nos indica que si baja más las ventas tendría pérdidas. En el Cuadro 33 también se establecen los volúmenes de venta esperados mensualmente si existiera esa una reducción de ventas.

Cuadro 33. Análisis de sensibilidad en reducción de ventas.

Reducción de ventas		VAN	TIR	B/C		
Socio	Venta +100%	\$118,268.73	45%	2.09525138	Venta anual	\$ 1,244,500.00
					Venta mensual	\$ 103,708.33
Matriz		\$125,608.19	71%	1.81364574	Venta anual	\$ 1,113,500.00
					Venta mensual	\$ 92,791.67
Socio	Venta -10%	\$ 43,190.65	33%	1.68702287	Venta anual	\$ 1,120,050.00
					Venta mensual	\$ 93,337.50
Matriz		\$ 73,213.05	52%	1.84131401	Venta anual	\$ 1,002,150.00
					Venta mensual	\$ 83,512.50
Socio	Venta -15%	\$ 5,651.61	26%	1.47551461	Venta anual	\$ 1,057,825.00
					Venta mensual	\$ 88,152.08
Matriz		\$ 47,015.47	43%	1.87034002	Venta anual	\$ 946,475.00
					Venta mensual	\$ 78,872.92
Socio	Venta -20%	-\$ 31,887.44	20%	1.25883602	Venta anual	\$ 995,600.00
					Venta mensual	\$ 82,966.67
Matriz		\$ 13,208.10	30%	1.79817867	Venta anual	\$ 890,800.00
					Venta mensual	\$ 74,233.33

Fuente: Elaboración propia.

Otro análisis de sensibilidad es el porcentaje al que se le venderán los productos de pastelería al socio regional, inicialmente se establece un 65% de costo para esta categoría.

Este análisis nos permite identificar los márgenes de incremento en costo al socio, como resultado nos permitiría iniciar hasta con un margen de 65-70%.

Cuadro 34. Análisis de riesgo en el porcentaje de costo de insumos de pastelería.

% de costo en insumos de Pastelería		VAN	TIR	B/C
Socio	60% Valor comercial P + R + P	\$ 226,361.24	63%	2.7
Socio	65% Valor comercial P + R + P	\$ 118,268.73	45%	2.10
Socio	70% Valor comercial P + R + P	\$ 10,176.23	27%	1.50
Socio	73% Valor comercial P + R + P	-\$ 54,679.27	17%	1.15

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Impacto Ambiental

Este proyecto, genera actualmente desechos plásticos, la sugerencia en el corto plazo es poder sustituir los empaques de pastelería por cajas de cartón.

Actualmente el centro de producción separa los residuos orgánicos de los inorgánicos, con lo cual se busca reducir un poco el impacto ambiental.

Además, algunos insumos se compran a granel lo que genera menor cantidad de desechos inorgánicos.

4.3.6 Nuevo modelo de negocios

El nuevo modelo de negocios se describe en la Figura 33, a través del ejemplo del **“Lienzo”** (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Asociaciones claves	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
Emprendedores capitalistas (socio regional)	Conectar con nuestros clientes	Brindar la mejor experiencia de compra y calidad en productos de pastelería y postres bajos en azúcar combinando un servicio de barra de café de especialidad.	Presencial y personalizada.	Mujeres de 18 a 38 años. Nivel económico medio-alto.
Tecnologico de Zacapoaxtla	Seguimiento a socios regionales.		Virtual a través de las distintas plataformas	
Universidad Autonoma Chapingo	Relaciones directas con proveedores.		Seguimiento y opinión del cliente a través de encuestas de satisfacción.	
Empresa Directo al Origen S.P.R de R.L.	Capacitaciones constantes en atención al cliente en unidad regional.			
Estudiantes de la carrera de Diseño Gráfico de Zaragoza, Puebla.	verificaciones de los procesos de producción y venta			
	Recursos Clave		Canales	Restaurantes reconocidos en la región
	*Centro de producción		Tienda Física	
	*Recursos humanos			
	*Recursos intelectuales (marca)		Plataformas digitales como Facebook e Instagram.	
	*vehículo de carga			
	*Capital de terceros			
	*Aparatos de monitoreo (computadora, cámaras, celulares)			
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Fijos (Sueldos, renta del local, renta del centro de producción, servicio de internet, capacitaciones).		*Ingresos por ventas de productos de pastelería y servicio de barra de café. *Ingresos por venta de insumos al socio regional. *Ingresos por comercializar el modelo de negocios *regalías mensuales por capacitación, publicidad y seguimiento al socio.		
Variables (Insumos, energía, gas, gastos de vehículo, publicidad).				

Figura 33. Nuevo modelo de negocios para la empresa GDR.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación de la microempresa en estudio.

Con el nuevo modelo de negocios, el socio regional (inversionista) requiere una inversión en activos fijos y diferidos de \$219,940.00 pesos mexicanos. Con un costo de Licencia de \$50,000.00 pesos mexicanos y una regalía del 2.8% mensual sobre las ventas generadas. Para el capital de trabajo se recomienda considerar el 50% de los egresos del mes uno de operación.

La utilidad del socio en el primer año de operaciones se estima en \$96,199.73 pesos mexicanos, para ello se consideró el pago de impuestos como persona física mediante el régimen simplificado de confianza más el 10% de PTU; obteniendo un VAN de \$118,268.73 y una TIR del 45%. Con un indicador B/C del 2.1 en un plazo de 5 años. Como parte del impacto social con el asociado, es la generación de dos empleos: uno directo y otro ocasional para fines de semana. El principal riesgo que puede suceder es un impacto negativo en ventas del asociado con una reducción de máximo un 15%.

Para la unidad matriz, se incrementan las fuentes de ingresos donde se considera la regalía del socio regional, la venta de productos del socio, venta de insumos al socio y la venta que genere la sucursal de la unidad matriz, además de la cuota de licencia de uso de marca. Para este proyecto la matriz requiere una inversión de 101,632.00 pesos en activos fijos y diferidos.

En su primer año de operaciones, se genera una utilidad de \$119, 916.88 pesos mexicanos, para lo cual se consideró el pago de impuestos como persona moral del 30% y el 10% de PTU, el cuál a ser comparado con su actual utilidad, es decir, sin proyecto es de tan sólo \$18,706.50 pesos mexicanos, considerando sólo una unidad de venta y su centro de producción.

En un periodo de 5 años con el proyecto se refleja en un VAN para la matriz de \$125,608.19 y una TIR del 74%. Con un indicador B/C del 1.8.

El impacto social en la matriz es mayor pues se generarían 6 empleos directos. Con base en lo anterior se concluye que los indicadores de rentabilidad son aceptables para ambas partes, por lo cual es viable poner en marcha dicho proyecto y para la matriz representa la oportunidad de poder crecer en otros mercados potenciales bajo un modelo de licenciamiento y con una marca ya reconocida en la región.

V. Conclusiones

La presente investigación estableció generar una estrategia de crecimiento y expansión en una microempresa de pastelería y café en taza, ubicada en una región rural-urbana de la sierra nororiental del estado de Puebla, a través de la innovación en el modelo de negocios de la empresa.

El análisis de las innovaciones a nivel sector, permitió identificar indicadores de innovación para orientar una nueva curva de valor diferenciada ante la competencia. Esto a su vez sustenta las actividades clave que debe considerar la empresa para la generación de estrategias que incentiven al crecimiento competitivo de la empresa. La nueva curva de crecimiento y expansión para la empresa en estudio se propone implementar mediante la asociación con terceros a través de un licenciamiento de marca y a quienes la empresa identificaría como socios inversionistas regionales.

El estudio de la genealogía y la trayectoria a nivel microempresa, es un medio a través del cual se delimitan nuevos espacios de oportunidad para establecer un nuevo rumbo del crecimiento de esta. Es importante considerar los niveles de innovación tecnológica presentes y las que se requieran en una nueva etapa de crecimiento el cual también va acompañada de un crecimiento económico.

Por otra parte, la red de valor a nivel empresa debe estar en constante análisis basada en los cambios del entorno, los cuales son de gran importancia a considerar con todos los actores involucrados (clientes, proveedores, complementadores y competidores), esto permitirá a la empresa generar estrategias que le permitan incrementar su competitividad y estar en constante innovación.

Como parte de los beneficios a los asociados se plantea un modelo de baja inversión y una rentabilidad aceptable, esto comparado con los sistemas de franquicia que representan altos costos de inversión. La empresa en estudio, a

partir de la proyección financiera del nuevo modelo de negocios incrementaría su utilidad actual hasta en 6.4 veces con cada contrato emitido a los socios regionales, permitiendo su expansión con inversión de terceros en nuevos mercados potenciales.

VI. Literatura citada

Asociación Mexicana de Franquicias (2017). Las Franquicias en México.

Disponible en línea: [17 términos básicos para entender el mundo de las franquicias \(franquiciasdemexico.org.mx\)](https://franquiciasdemexico.org.mx)

Diario Oficial de la Federación. (2009). *Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Tercera Sección*. Secretaría de Economía. México.

EL FINANCIERO. (2020). *Cafeterías de cadena*.

ENAPROCE. (2018). *Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROC E2018Pres.pdf>

Euromonitor International (2017). Análisis del mercado de consumo de café en México. Informe AMECAFE.

Goñi, Juan J. (2014). Un nuevo concepto de empresa. Madrid.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Ecovid-19 y estudio sobre la demografía de los negocios. Comunicado de prensa núm. 617/20. Pp. 1/3. México.

Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la Republica. (2022). Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática. México.

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2010). Municipio de Teziutlan, Puebla.

INEGI. (2020). Población en Teziutlán. Consultado en línea: [Teziutlán: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública | Data México \(datamexico.org\)](https://datos.bancomundial.org/indicadores/SH.UV.CDVS?locations=MX)

Kim y Mauborgne. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá, Colombia.

León, J. C. (2021). *Producción Mundial de café alcanzaría los 175.4 millones de sacos en la campaña 2020/2021*. <https://agraria.pe/noticias/usda-produccion-mundial-de-cafe-alcanzaria-los-175-4-millone-23516>

Manual de Oslo. (2018). Guía para levantamiento e interpretación de datos sobre innovación. OECD Y EUROSTAT. 3era Edición.

Modificación de la NOM-051. Disponible en: [La Modificación a la NOM-051 entrará en vigor el 1 de octubre de 2020. | Secretaría de Salud | Gobierno | gob.mx \(www.gob.mx\)](https://www.gob.mx/salud/documentos/la-modificacion-a-la-nom-051-entrara-en-vigor-el-1-de-octubre-de-2020)

Muñoz y Santoyo. (1996). Visión y misión agroempresarial. CIESTAAM- Universidad Autónoma Chapingo.

Nalebuff y Brandenburger. (1997). La red de valor y la cooepetencia. Disponible: La Red del Valor y Co-Opetition (Brandenburger y Nalebuff) Centro de Conocimiento y Foro - 12manage.

Nieto-Antolín, M. (2003). *Características dinámicas del proceso de innovación tecnológica en la empresa*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Universidad de León.

Nivel Socioeconómico en México, 2018. Consultado en línea: [NSE \(amai.org\)](https://nse.amai.org/)

Nielsen. (2015). Segmentación generacional. Disponible en línea: [6 tendencias del retail en LA \(nielsen.com\)](https://nielsen.com/la/tendencias/)

Ocampo- Ledesma, J. G., Palacios-Rangel, M.I., Lozano-Toledano, A., & Aguilar-Ávila, J. (2019). *Genealogías, trayectorias y redes. Metodologías para los estudios sociales de la ciencia, la tecnología y la innovación*. México: Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM.

Ocampo- Ledesma, J. G. (2007). *Los modelos tecnológicos. Ciencia, Tecnología, Sociedad*. México: Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Ámsterdam.

Porter Michel. E. (2004). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Tercera Reimpresión. México.

Procuraduría Federal del Consumidor. (2014). Revista del consumidor. Laboratorio Profeco. Una Dulce tentación. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/100400/32-47_y_50RC445_Laboratorio_Pastelitos.pdf

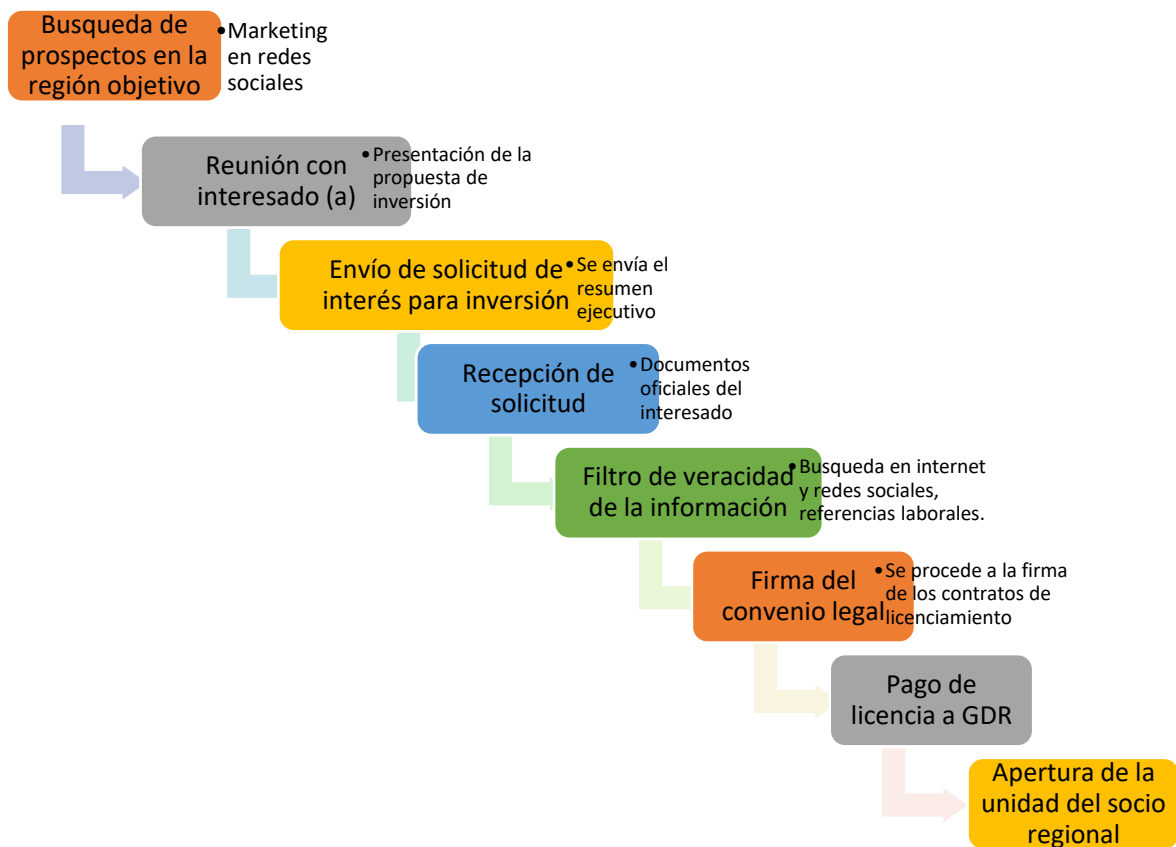
USDA. (2021). Coffe: Wordl Markets and Trade. Foreing Agricultural Service.

VII. APÉNDICES

ANEXO 1. Solicitud de interés para candidato a socio regional

DATOS GENERALES
1. Nombre:
2. Dirección de residencia:
3. Tiempo de residencia:
4. Teléfono:
5. Email:
6. Fecha de nacimiento:
7. Estado civil:
8. Número de dependientes económicos:
9. Su vivienda es propia o rentada:
10. Nivel de estudios:
11. Licenciatura que curso:
12. Última referencia laboral:
13. Nombre de la Institución:
14. Cargo que ocupa:
15. Motivo por el que ya no labora:
16. Ha tenido alguna experiencia en negocios propios
17. Ha tenido experiencia laboral en pasteles y postres
18. Ha tenido experiencia en algún contrato de franquicia
19. Cuál es el principal motivo por el que desea invertir en este modelo de negocios
20. A cuánto asciende su presupuesto total para realizar una inversión con nosotros
21. En qué momento podría usted disponer de este recurso
22. Quien operaría su unidad de negocio
23. Cuánto tiempo está usted dispuesto a dedicarle a su unidad de negocio
24. De donde provienen los recursos que usted invertirá
25. Referencia de su perfil de Facebook:

ANEXO 2. Proceso de selección del socio



ANEXO 3. Encuestas de línea base

Encuesta 1. Franquicias

La primera encuesta que se propone es dirigida a competidores del sector pastelería que estén en un sistema de franquicia. Para la aplicación se realizará una búsqueda en internet, además en una revista de catálogo de franquicias y en redes sociales como Facebook e Instagram y en páginas oficiales de los referidos.

Tamaño de población

Planteamiento del número y tipo de encuesta a desarrollar.

Tipo de actor	N (tamaño de la población)	N (número de encuestas)	Método de obtención
Competidores	10	10	Dirigido

Criterios para la selección de los candidatos a encuestar:

- Ser vendedor del sistema de franquicia o licenciamiento.
- Conocer los procesos del sistema.
- Conocer los costos operativos y costos de franquicia o licenciamiento.

Se pretende dar detalle a las encuestas considerando el siguiente cuadro:

Sección	Detalles
1	Introducción
2	Identificadores de la franquicia
3	Dinámica de la franquicia
4	Cierre

1.- Introducción

Hola buen día, antes de iniciar agradezco aceptar mi llamada, estoy interesada en invertir en una franquicia del giro de alimentos y bebidas (pastelería, cafetería o snacks dulces) y estoy revisando las opciones que están disponibles en el mercado de franquicias en México, para ello quisiera saber si me puede apoyar con información respecto al sistema que ustedes ofrecen.

2.- Identificadores de la franquicia

1. Nombre de la franquicia: _____
2. ¿En qué estado se ubica la franquicia? _____
3. ¿Cuál es el giro comercial? _____

Pastelería Repostería	/	Crepas Churros Donas	Cafetería	Otro:

4. Datos de contacto: _____
5. Nombre del entrevistado: _____
6. Función: _____
7. ¿Cuántos años tienen en el mercado? _____
8. Número de sucursales: _____

3.- Dinámica de la franquicia

9. ¿Cuál es el costo total de adquisición de la franquicia?
- 9.1 ¿Del costo total cuánto corresponde a inversión inicial?
- 9.2 ¿Del costo total cuánto corresponde a cuota de la franquicia?
10. ¿Cuál es el tiempo de retorno de la inversión? _____

a. 12 meses	b. 18 meses	c. 24 meses	d. 36 meses

11. ¿Cuál es la cuota de regalía?:

a. <3%	b. 3.1- 5%	c. 5.1 -10%	d. Cuota Fija \$ _____

12. ¿De cuántos años es el contrato de franquicia?
13. ¿Qué sucede al término del contrato?
14. ¿Cuáles son los requisitos previos a la firma del contrato?
15. ¿Cuáles son las condiciones para la ubicación de la franquicia?
16. ¿Brindan algún apoyo financiero a los franquiciatarios?

Sí	No
15.1 ¿Monto? \$ _____	

17. ¿Cuál es el principal cambio adoptado por la franquicia en esta pandemia?
18. ¿Qué ocurre si no se dan los resultados esperados en la función de la franquicia?

Sistema de Venta

19. ¿Cuál es la meta de venta mensual?
20. ¿A dónde se depositan los ingresos por ventas?

A una cuenta corporativa	A una cuenta del franquiciatario	Otra (especifique):

21. ¿Cuál es el porcentaje promedio de utilidad?

<20%	21%- 35%	36% - 50%	>50%

22. ¿Cuáles son los meses más altos en ventas?

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

23. ¿Cuáles son los meses más bajos en ventas?

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

24. ¿Cuenta con servicio a domicilio?

Sí	No
----	----

25. En caso de ser sí la anterior ¿Quién paga el servicio de entrega?

La franquicia	El cliente
---------------	------------

26. ¿Cuáles son las condiciones para realizar las entregas a domicilio? _____

Productos y proveeduría

27. ¿Cuál es la presentación del empaque de los pasteles? _____

Domo (plástico)	Caja (cartón)

28. ¿Cuáles son los tres productos estrella?

29. ¿Se comercializan en rebanadas? _____

Sí	No
----	----

30. ¿Cuál es el precio público por kg de pastel? _____

31. ¿Maneja alguna línea libre de azúcar? _____

Sí	No
----	----

32. ¿Qué porcentaje de ventas representa esta línea? _____

33. ¿Dónde se ubica la matriz de producción? _____

34. ¿Quién define la cantidad de productos para el abasto? _____

Matriz- Sucursal	Sucursal- Matriz
------------------	------------------

35. ¿Cada qué tiempo se surte de productos a la franquicia? _____

2 veces a la semana	Cada semana	Cada dos semanas
---------------------	-------------	------------------

36. ¿Los productos se transportan en vehículos refrigerados?

Sí	No
----	----

37. ¿A quién corresponde el riesgo durante el traslado?

38. ¿Cuál es la vida de anaquel de los productos?

<5 días	6-8 días	9-12 días	12-15 días
---------	----------	-----------	------------

39. ¿Quién asume el costo de mermas en la etapa de ventas?

Franquiciante	Franquiciatario	Otro:

40. ¿Se surten pasteles personalizados?

Sí	No
----	----

41. En caso de sí, continua: ¿Cuál es la dinámica de esos encargos personalizados?

Personal

42. ¿Cuántos personas mínimas se requieren para la operación de la franquicia?

43. ¿Quién realiza la contratación del personal? _____

Franquiciante	Franquiciatario
---------------	-----------------

44. ¿Cuál es el sueldo mensual para un encargado de sucursal? _____

45. ¿Qué prestaciones brindan a los trabajadores que operan la sucursal? _____

46. ¿Quién cubre el costo de la capacitación del personal? _____

Franquiciante	Franquiciatario
---------------	-----------------

47. ¿Cada que tiempo se brinda capacitación al equipo de trabajo? _____

Mensual	Bimestral	Trimestral	Semestral	Anual
---------	-----------	------------	-----------	-------

4.- Dinámica de innovaciones

CATEGORIA	INNOVACIÓN	SI	NO
SISTEMA ADMINISTRATIVO	CUENTA CON LOGOTIPO		
	CUENTA CON MARCA REGISTRADA		
	CUENTA CON MODELO DE NEGOCIOS		
	CUENTA CON SOFTWARE DE VENTAS		
	CUENTA CON CORRIDA FINANCIERA		
	CUENTA CON PROVEEDORES DIRECTOS		
PROCESOS	APLICA MANUALES DE BUENAS BRÁCTICAS		

	CUENTA CON PERSONAL CALIFICADO COMO CHEFS		
	APLICA MANUALES DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN		
PRODUCTOS	CUENTA CON LINEA LIBRE DE AZUCAR		
	CUENTA CON LINEA LIBRE DE GLUTEN		
	CUENTA CON LINEA LIBRE DE GRASA		
MARKETING	APLICA PLAN DE MARKETING PARA REDES SOCIALES		
	CUENTA CON WHATSAPP BUSINESS		
	CUENTA CON PAGINA WEB		
	CUENTA CON PAGINA DE FACEBOOK		
	CUENTA CON INSTAGRAM		

5.- Análisis de redes

48. ¿Cómo franquiciatario formaré parte de alguna asociación?

Nombre	Tipo de participación

6.- Cierre

49. ¿Cuál es la principal oportunidad de los franquiciatarios?

50. ¿Cuál es el principal problema que tienen los franquiciatarios?

¡Agradezco el tiempo brindado, le deseo un excelente día!

Encuesta 2. Empresas gestoras del sistema de franquicia

La segunda encuesta que se propone es dirigida a complementadores del sector franquicias, para la aplicación se realizó una búsqueda en la página oficial de Asociación Mexicana de Franquicias donde presenta el listado de consultores expertos para la formación y crecimiento de franquicias en México.

Tamaño de población

Planteamiento del número y tipo de encuesta a desarrollar.

Tipo de actor	N (tamaño de la población)	N (número de encuestas)	Método de obtención
Complementadores	5	5	Dirigido

Criterios para la selección de los candidatos a encuestar:

- Consultor experto en desarrollo de franquicias o licenciamientos.

Se pretende dar detalle a las encuestas considerando el siguiente cuadro:

Sección	Detalles
1	Introducción
2	Identificadores del complementador
3	Dinámica del complementador
4	Cierre

1.- Introducción

Hola buen día, antes de iniciar agradezco aceptar mi llamada, estoy interesada en poder desarrollar mi negocio en un modelo de franquicia o licenciamiento, vamos para el tercer año de operaciones y quiero asesorarme para ver si reúno los requisitos previos.

2.- Identificadores del complementador

1. Nombre de la empresa complementador: _____
2. Domicilio de la empresa: _____
3. ¿Cuál es la principal actividad comercial para ustedes? _____
4. ¿Cuántos años lleva en el mercado su empresa? _____
5. Datos de contacto: _____

3.- Dinámica del complementador

6. ¿En qué procesos de gestión se apoya a las empresas interesadas?
7. ¿Cuál es el costo de la asesoría a empresas interesadas?

8. ¿Cuáles son los requisitos previos para que una empresa pueda iniciar el proceso de franquicia o licenciamiento?
9. ¿Cuántos años debe llevar la empresa en el mercado?
10. ¿Cuántas sucursales propias o probadas mínimas para comenzar el proceso?
11. ¿Qué indicadores financieros mínimos para comenzar el proceso?
12. ¿Qué figura legal debe respaldar la empresa?
13. ¿Cómo decidir si conviene un sistema de franquicia o licenciamiento a mi giro?
14. ¿Hay un plan de seguimiento una vez concluido el proceso de franquicia?
15. ¿De cuánto tiempo y en qué áreas?

4.- Cierre

16. ¿Cuáles son las tres principales oportunidades de las empresas que quieren franquiciar?
17. ¿Cuáles son las tres principales limitantes de las empresas que quieren franquiciar?
18. ¿Cuál es el principal problema de las empresas que ya son franquicias?

¡Agradezco el tiempo brindado, le deseo un excelente día!

Encuesta 3. Franquiciatarios

La tercera encuesta que se propone es dirigida a clientes del sector franquicias quienes ya se encuentren operando una para saber sus expectativas del contrato de un sistema de franquicia.

Tamaño de población

Planteamiento del número y tipo de encuesta a desarrollar.

Tipo de actor	N (tamaño de la población)	N (número de encuestas)	Método de obtención
Franquiciatarios	10	10	Dirigido

Criterios para la selección de los candidatos a encuestar:

- Inversionistas que ya tengan operando una franquicia en el giro de pasteles.

Se pretende dar detalle a las encuestas considerando el siguiente cuadro:

Sección	Detalles

1	Introducción
2	Identificadores del franquiciatario
3	Dinámica del franquiciatario
4	Análisis de redes
5	Indagación apreciativa

1.- Introducción

Hola buen día, antes de iniciar agradezco aceptar mi llamada, estamos por franquiciar un sistema del giro de pastelería y me gustaría saber si me puedes apoyar a contestar una encuesta para poder tener en cuenta ciertos criterios.

2.- Identificadores del Franquiciatario

- Nombre del encuestado: _____
- Domicilio de la empresa (Estado): _____
- ¿Cuál es su ocupación principal?
- ¿Cuál es el giro de su franquicia?
- ¿Qué porcentaje de tus ingresos los genera tu franquicia?
- ¿Operativamente ¿Cuánto tiempo a la semana dedica usted a su franquicia?
- ¿Qué lo motivo a invertir en este giro?
- ¿Qué lo motivo a invertir específicamente en esta franquicia?

3.- Dinámica del Franquiciatario

Sistema de operación

- ¿Cuál es el monto de la inversión que realizó?
 - Actualmente ¿Cuánto paga de regalías?
 - ¿Cuántas capacitaciones recibe usted al año?
 - ¿Estaría dispuesto a invertir en otra franquicia?
- Sí ¿Por qué? No ¿Por qué?
- ¿Qué actividades desempeña usted como franquiciatario?

4.- Análisis de redes

- ¿A quién recurrió usted para poder hacer la toma de decisión en adquirir esta franquicia?

2. ¿Cuáles son los medios de comunicación a los que recurrió usted para adquirir información para tomar esta decisión?
3. ¿Pertenece usted a algún organismo o asociación como franquiciatario?

Nombre de organismo / asociación

Actividades

4. ¿De quién aprende para desarrollarse usted como franquiciatario?
5. ¿A quién recurre usted cuando tiene alguna duda o algún problema operativo?

5.- Cierre

6. ¿Cuáles son las tres principales oportunidades de adquirir una franquicia?
7. ¿Cuáles son las tres principales limitantes de adquirir una franquicia?
8. ¿Cuáles son los tres principales problemas a los que se ha enfrentado al obtener esta franquicia?

Encuesta 4. Pastelerías MIPYMES

La cuarta encuesta que se propone es dirigida a pastelería MIPYMES. Para la aplicación se realizará una búsqueda en Facebook y se aplica mediante un formulario de Google Forms por mensaje de WhatsApp o Messenger de Facebook.

Tamaño de población

Planteamiento del número y tipo de encuesta a desarrollar.

Tipo de actor	N (tamaño de la población)	N (número de encuestas)	Método de obtención
Competidores MIPYMES	20	20	Dirigido

Criterios para la selección de los candidatos a encuestar:

- Ser emprendedor en el sector pastelería en categoría MIPYMES.

Se pretende dar detalle a las encuestas considerando el siguiente cuadro:

Sección	Detalles
1	Introducción
2	Identificadores
3	Dinámica de innovación
4	Redes
5	Indagación apreciativa

1.- Introducción

Hola buen día, antes de iniciar agradezco aceptar mi mensaje. Me encuentro realizando una encuesta sobre las innovaciones que aplica el sector MIPYMES, específicamente de Pastelería, para lo cual lo invito a poder compartir su experiencia en el siguiente enlace.

2.- Identificadores de los encuestados

1. ¿Cuál es tu edad?
2. Nivel de estudios

3.- Dinámica de la actividad

3. ¿Cuánto tiempo tienes con tu negocio o empresa de pastelería?
4. ¿Cuántos puntos de venta tienes?

5. ¿Cuántas personas laboran contigo?
6. ¿Qué productos o servicios manejas adicionales a los pasteles?
7. ¿Produces alguna línea de productos saludables?
8. ¿Cada qué tiempo te capacitas?

3.- Dinámica de innovación

CATEGORIA	INNOVACIÓN	SI	NO
SISTEMA ADMINISTRATIVO	CUENTA CON LOGOTIPO		
	CUENTA CON MARCA REGISTRADA		
	CUENTA CON MODELO DE NEGOCIOS		
	CUENTA CON SOFTWARE DE VENTAS		
	CUENTA CON CORRIDA FINANCIERA		
	CUENTA CON PROVEEDORES DIRECTOS		
PROCESOS	APLICA MANUALES DE BUENAS BRÁCTICAS		
	CUENTA CON PERSONAL CALIFICADO COMO CHEFS		
	APLICA MANUALES DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN		
PRODUCTOS	CUENTA CON LINEA LIBRE DE AZUCAR		
	CUENTA CON LIBRE DE GLUTEN		
	CUENTA CON LINEA LIBRE DE GRASA		
MARKETING	APLICA PLAN DE MARKETING PARA REDES SOCIALES		
	CUENTA CON WHATSAPP BUSINESS		
	CUENTA CON PAGINA WEB		
	CUENTA CON PAGINA DE FACEBOOK		
	CUENTA CON INSTAGRAM		

4.- Análisis de redes

- 1.- ¿De quién aprendes acerca del giro de pasteles?
- 2.- ¿De quién aprendes sobre emprendimiento o acerca del manejo de una empresa?

5.- Indagación apreciativa

Con base en tu experiencia, ¿Cuál consideras que es el principal problema del sector pastelería?

¿Qué áreas consideras importantes de aprender para beneficio de tu empresa?