



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA MICROEMPRESAS DE PAN
ARTESANAL DE VILLA DE CHILAPA DE DÍAZ, OAXACA, BASADO EN LA
METODOLOGÍA CANVAS**

TESIS:

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

PRESENTA:

LIC. MIGUEL ÁNGEL ORTIZ CASTRO

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MARÍA DEL ROSARIO BARRADAS MARTÍNEZ

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA.

OCTUBRE DE 2023

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Tecnológica de la Mixteca por brindarme la oportunidad de formar parte de ella y porque durante mi estancia aprendí de cada uno de mis profesores, a quienes les agradezco, y al Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnologías (CONAHCyT) por la beca otorgada.

A las propietarias de las microempresas de pan artesanal del Municipio de Villa de Chilapa de Díaz, Oaxaca por su confianza, amabilidad y apoyo brindado para realizar este proyecto de investigación.

A mi Directora de tesis, Dra. María del Rosario Barradas Martínez, por su tiempo, paciencia, dedicación, profesionalismo, consejos y apoyo moral que me brindó durante este proceso.

A los miembros del comité revisor: Mtra. María Luisa Guerrero Ramírez, Mtra. Laura Trujillo Soberanes, Mtra. Martha Angélica Ruiz González y Dr. José Rodríguez Lázaro por sus comentarios acertados, consejos y aportaciones que enriquecieron este trabajo.

A los académicos del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades: Dra. Yannet Paz Calderón, Dr. Jesús Godofredo López Luna y Mtro. Juan Carlos Duran Salazar por los conocimientos y apoyo que me brindaron en las materias de Seminario de Investigación en Ciencias Económico-Administrativo y, a los profesores que me motivaron durante la maestría; Dra. Mónica Teresa Espinosa Espíndola y Mtro. Martín Reyes García.

A mis compañeros y amigos de la maestría por su compañerismo y apoyo: Cynthia Noemí, Tania Mónica, Maritza, Didier y Luis Diego.

DEDICATORIA

Con especial dedicatoria:

A mi madre Francisca

A mi padre Rufino

A mi hermana Yamilet

A mi hermano Francisco

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA.....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación	6
1.3 Relevancia.....	7
1.4 Pertinencia	8
1.5 Objetivos.....	8
1.5.1 Objetivo general.....	9
1.5.2 Objetivos específicos	9
1.6 Metodología	9
1.6.1 Determinación de la muestra.....	10
1.6.2 Diseño y aplicación de los instrumentos	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Concepto de panadería.....	13
2.1.1 Concepto y características de una panadería industrial.....	13
2.1.2 Concepto y características de una panadería artesanal	14
2.2 Concepto y características de una microempresa	15
2.3 Modelo de negocio.....	17
2.3.1 Definición	17
2.3.2 Análisis de modelos de negocio	18
2.4 Metodología Canvas	20
2.5 Elementos de la Metodología Canvas.....	22
2.5.1 Segmentos de mercado	22

2.5.2 Propuestas de valor.....	24
2.5.3 Canales.....	27
2.5.4 Relaciones con clientes.....	28
2.5.5 Fuentes de ingresos	28
2.5.6 Recursos clave	29
2.5.7 Actividades clave.....	29
2.5.8 Asociaciones clave	30
2.5.9 Estructura de costos.....	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA DE PAN ARTESANAL EN VILLA DE CHILAPA DE DIAZ, OAXACA.....	32
3. 1 Análisis de resultados de las microempresarias.....	32
3.1. 1 Datos generales de las microempresarias de pan artesanal.....	32
3.1.2 Datos generales del negocio.....	33
3.1.3 Segmentos de mercado	34
3.1.4 Propuestas de valor.....	35
3.1.5 Canales.....	36
3.1.6 Relaciones con clientes.....	36
3.1.7 Fuentes de ingresos	37
3.1.8 Recursos clave	38
3.1.9 Actividades clave.....	38
3.1.10 Asociaciones clave.....	40
3.1.11 Estructura de costos	42
3.2 Análisis de resultados de los clientes.....	43
3.2.1 Datos generales del encuestado	43
3.2.2 Segmentos de mercado	44

3.2.3 Propuestas de valor.....	48
3.2.4 Canales.....	49
3.3 Conclusiones de los resultados	50
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO BASADO EN LA METODOLOGÍA CANVAS PARA MICROEMPRESAS DE PAN ARTESANAL DE VILLA DE CHILAPA DE DÍAZ, OAXACA.....	
4. 1 Segmentos de mercado	51
4.2 Propuestas de valor	52
4.3 Canales.....	58
4.4 Relaciones con clientes.....	61
4.5 Fuentes de ingresos.....	62
4.7 Actividades clave.....	64
4.8 Asociaciones clave.....	65
4.9 Estructura de costos	66
4.10 Lienzo Canvas de las microempresas de pan artesanal	68
CONCLUSIONES.....	72
REFERENCIAS	76
APÉNDICES	86
Apéndice 1	86
Apéndice 2	102
Apéndice 3	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Número de habitantes en Villa de Chilapa de Díaz por rangos de edad	11
Tabla 2 Definición de modelo de negocio según varios autores	17
Tabla 3 Descripción de los elementos del modelo de negocio	18
Tabla 4 Clasificación de los bloques del Lienzo Canvas	22
Tabla 5 Segmentos de mercado	23
Tabla 6 Elementos del lienzo de la propuesta de valor	25
Tabla 7 Elementos para crear la propuesta de valor	26
Tabla 8 Mecanismos de fijación de precios	28
Tabla 9 Datos generales de las microempresarias de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz, Oaxaca	32
Tabla 10 Datos generales del negocio	33
Tabla 11 Caracterización de las panaderías de Villa de Chilapa de Díaz	34
Tabla 12 Datos generales de los clientes de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz, Oaxaca	43
Tabla 13 Formulario para obtener la ganancia del pan si se aplica un descuento	58
Tabla 14 Materia prima directa.....	66
Tabla 15 Mano de obra directa	67
Tabla 16 Costos indirectos de fabricación	67
Tabla 17 Gastos de venta.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabla 2 Definición de modelo de negocio según varios autores	17
Figura 1 Lienzo Canvas	21
Figura 2 Lienzo de la propuesta de valor	25
Figura 3 Tipos de canales	27
Figura 4 Principales clientes de las panaderías.....	35
Figura 5 Variedad de pan que se venden en las panaderías	37
Figura 6 Criterios que toman en cuenta las microempresarias para comprar las materias primas	39
Figura 7 Existencia de acuerdos para establecer el precio del pan	40
Figura 8 Razones por las cuales las microempresarias no tienen interés en formar alianzas con otras panaderías	41
Figura 9 Materias primas más caras en el proceso de elaboración del pan	42
Figura 10 Frecuencia de consumo de pan	44
Figura 11 Variedad de productos con el que se acompaña el consumo del pan	45
Figura 12 Nuevos rellenos para las empanadas.....	45
Figura 13 Frecuencia de compra del pan de Villa de Chilapa de Díaz	46
Figura 14 Motivo de compra y horario en que se compra el pan.....	47
Figura 15 Tipo de pan que más se compra en Villa de Chilapa de Díaz	47
Figura 16 Características que diferencian a una panadería de otra.....	48
Figura 17 Aspectos que se consideran al momento de comprar el pan.....	49
Figura 18 Lienzo de la propuesta de valor del modelo de negocio de las microempresarias ...	53
Figura 19 Servicios adicionales y ambientación del lugar	54
Figura 20 Porcentaje de margen de ganancia	57
Figura 21 Propuesta de canal de distribución directo panadería propia.....	59

Figura 22 Propuesta de canal de distribución directo ventas en redes sociales.....	59
Figura 23 Propuesta de canal de distribución directo de puerta en puerta.....	60
Figura 24 Propuesta de canal de distribución indirecto para microempresarias	60
Figura 25 Ejemplo de mobiliario y accesorios para la exhibición de productos.....	61
Figura 26 Horno de piedra.....	64
Figura 27 Propuesta del modelo de negocio para las panaderías artesanales de Villa de Chilapa de Díaz	70

INTRODUCCIÓN

Dentro de la industria alimentaria, después de la tortilla de maíz y molienda de nixtamal, se encuentra la panificación tradicional como una de las actividades económicas más importantes por la generación de empleos y establecimientos existentes (Secretaría de Economía [SE], 2017).

En México, las entidades federativas con mayor participación en la elaboración de pan son: el Estado de México, Veracruz, Puebla, Oaxaca, Ciudad de México, Sonora y Michoacán. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021) en el país se encuentran registradas 59,883 panaderías tradicionales, específicamente el estado de Oaxaca cuenta con 4,839 unidades económicas, todas ellas clasificadas en el rango de microempresas, cuya característica es que tienen 10 trabajadores en promedio.

En el ámbito empresarial, las microempresas son una fuente importante en la generación de empleos, lo que trae consigo, la mitigación de la pobreza y por ende el impulso de la economía de un país (Banco Mundial, 2016). Además, del valor cultural que tienen para la localidad, por ello, es de vital importancia crear una estrategia de diferenciación que tome en cuenta las cualidades del producto y el valor cultural de la comunidad (Espinosa et al., 2016).

Barros y Buenrostro (2007) mencionan que el pan de fiesta, o también llamado pan de burro, es un concepto que nace a partir de las fiestas patronales, por el hecho de que se llevaba de una población a otra en bestias. Una característica particular de este tipo de pan, es que en su proceso de elaboración se utiliza pulque en vez de levadura, lo que proporciona un sabor distinto.

La comunidad de Villa de Chilapa de Díaz, ubicada en la mixteca oaxaqueña, tiene una gran tradición en la elaboración de pan artesanal, utilizando como materia prima el pulque; esta actividad tiene gran relevancia económica para las mujeres que la desarrollan, ya que representa una fuente importante de ingresos.

A partir de lo anterior, la presente tesis surge de la inquietud de contribuir con las microempresas de pan artesanal, para que estas definan su principal diferenciador y contemplen elementos clave que contribuyan en su crecimiento.

En esta investigación se consideraron las panaderías artesanales, las cuales son atendidas por mujeres que se dedican a la producción de pan y que cuentan con más de ocho años de experiencia. Además de los clientes, que habitan en Villa de Chilapa de Díaz.

El objetivo de la investigación fue desarrollar un modelo de negocio basado en la Metodología Canvas enfocado en crear una propuesta de valor para el cliente, dado que una desventaja de las microempresas es su falta de profesionalización para competir con empresas de mayor tamaño.

Para cumplir con el objetivo, en primer lugar, se realizó una investigación preliminar en la población de Villa de Chilapa de Díaz, el 2 de noviembre del 2021. Tras la aplicación de las entrevistas se identificó que los principales problemas que enfrentan están relacionados con la escasez de determinadas materias primas y la deficiencia en el registro de sus costos y utilidades.

Posteriormente, se efectuó una segunda entrevista a las microempresarias, donde se abordaron preguntas relacionadas con los elementos del modelo de negocio. Además, se realizó una encuesta a los clientes de estas panaderías, de tal forma que la propuesta fuera integral y la propuesta de valor contemplara estas dos perspectivas.

El trabajo de investigación está integrado por cuatro capítulos. El primero presenta la problemática, la justificación, la relevancia y pertinencia. Así como el objetivo general y los específicos, la determinación de la muestra, el diseño de los instrumentos y el procedimiento de recopilación de la información.

En el segundo capítulo se describen los conceptos y características relacionados con las panaderías y microempresas, seguida del análisis de los distintos modelos de negocio, que

sirvieron como punto de partida para justificar la utilización de la Metodología Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur en el año 2010.

En el tercer capítulo se presentan los resultados del trabajo de campo, para ello se analizaron los sujetos de estudio en dos grupos: el primero estuvo conformado por las microempresarias de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz y el segundo, por personas que consumen el pan de esta comunidad.

En el cuarto capítulo se presentan los elementos del Modelo de Negocio Canvas, a través del lienzo se describe la propuesta de valor, la cual se espera resulte una herramienta útil para las microempresarias que se dedican a la elaboración de pan artesanal y las encamine a ser más competitivas.

Finalmente, se presentan las conclusiones generales del trabajo de tesis, donde se hace referencia a los acontecimientos y alcances de cada uno de los objetivos específicos. Además de la relevancia y futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA

1.1 Planteamiento del problema

Villa de Chilapa de Díaz está ubicada en la región mixteca del estado de Oaxaca; de acuerdo con el INEGI (2020) cuenta con un total de 1,239 habitantes. En este municipio se tiene presencia de importantes empresas industriales, según el Plan Municipal de Desarrollo de Villa de Chilapa de Díaz (H. Ayuntamiento Constitucional de Villa Chilapa de Díaz, 2010) las más representativas son: Rafimex S. A. de C. V. fabricante de rafias; Sociedad Industrial de Chilapa S.A. de C.V. productora de ron y purificadora de agua; y Poliemixtec S. A. de C. V., empresa transformadora de productos de polietileno, considerada como la mayor generadora de empleos, al emplear también a personas de comunidades vecinas. A estas dos últimas empresas se les atribuye la principal fuerza económica del municipio.

El INEGI (2021) tiene contabilizadas otras dos empresas manufactureras de gran relevancia para el municipio: Fábrica de Rafia y Bobina Onafi, dedicada a fabricar bolsas y películas de plástico flexible; y Plastimaxc S. de R. L. M. I. destinada a la elaboración de productos de plástico para el hogar con y sin reforzamiento.

Respecto a las empresas del sector de panificación y de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, INEGI, 2020) se tienen registradas cinco unidades económicas clasificadas como microempresas. No obstante, a través de un diagnóstico preliminar realizado el 2 de noviembre de 2021, en Villa de Chilapa de Díaz, se identificaron cuatro más que no estaban registradas en la base de datos del DENUE, sumando un total de nueve panaderías. La entrevista permitió obtener información sobre las generalidades del micronegocio, el diagnóstico del entorno interno y externo, la asociatividad y las oportunidades de mejora (Apéndice 1).

Aunado a lo anterior, la investigación preliminar permitió conocer la situación actual de las microempresas de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz; identificando que éstas enfrentan escasez de dos materias primas: el pulque como ingrediente principal del pan y la manteca

fresca de puerco, esto ocasiona que las productoras tengan que acudir a poblaciones aledañas para comprar el pulque. Respecto a su almacenamiento de inventario, se identificó que no cuentan con un espacio destinado para ello, por eso utilizan el área de producción; considerando que no utilizan grandes cantidades de materia prima, las compras se realizan días antes de la producción.

En cuanto a los aspectos contables, no llevan a cabo un registro que permita conocer con mayor precisión sus costos y gastos, tampoco se brinda un tiempo suficiente a esta actividad. Por lo tanto, los cálculos se realizan mentalmente con base en su experiencia.

También se detectó que no cuentan con un control de sus utilidades, lo que trae como consecuencia que no se destine ningún porcentaje para reinvertir o para el mismo propietario. En cuestiones de financiamiento, el crédito más utilizado es con proveedores.

En el área de recursos humanos, únicamente dos productoras han contratado personal externo a su familia asignando un salario a estos trabajadores; mientras que las demás tienen como colaboradores a miembros de su familia -hermana e hijos- sin ninguna remuneración.

Con respecto al mercado, se detectó que existe un mercado denominado de nostalgia, es decir, algunas personas de la comunidad que radican en otras ciudades de la República Mexicana, quienes representan una oportunidad de mercado para colocar los productos de estas panaderías.

Aunado a la problemática identificada en estas empresas se suma “la competencia con marcas reconocidas como: Bimbo y Marinela [...] mismas que ofertan sus productos a precios más bajos [...] además de la competencia con los bienes y servicios que ofrecen las empresas altamente reconocidas a nivel nacional” (Ortiz, 2003, p. 66). Otro estudio realizado por Castro et al. (2014) señalan que las microempresas están dispuestas a enfrentar con determinado problema, sin embargo, están conscientes de que en el futuro se pueden presentar otros, por lo que los emprendedores adquieren el conocimiento a través de la experiencia, por medio de prueba y error.

Cabe mencionar que, las microempresarias no han recibido cursos de capacitación sobre procesos administrativos ni en temas de mejora, además señalaron que les gustaría adquirir equipos modernos que ayuden en la producción, aunque la limitante es el costo que éstos tienen. También se detectó que estos negocios están dirigidos por mujeres cuyos ingresos son el sustento de sus familias.

Tras haber analizado la problemática, esta investigación se enfocó en realizar una propuesta de modelo de negocio utilizando la Metodología Canvas, de tal forma que las microempresarias de las panaderías ofrezcan una propuesta de valor para sus clientes, sean competitivas en la industria de la panificación artesanal y aumenten sus ingresos.

1.2 Justificación

La realización de esta investigación se basó en el Modelo Canvas, porque representa una herramienta auxiliar en el diseño, elaboración de un prototipo y estructuración de las nuevas operaciones de una empresa; asimismo contribuye en la planificación, elaboración y reforzamiento de los procesos de negocios en marcha (Anca y Aragón, 2015), tal es el caso de las microempresas de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz, donde su antigüedad oscila entre 8 y 20 años.

Esta metodología ofrece múltiples ventajas en su aplicación, al respecto Pérez (2019) destaca las siguientes:

- Fácil interpretación: la organización de los nueve bloques¹ en el lienzo, permite tener una visión general y fácil comprensión de la información presentada.
- Enfoque integral y sistémico: cada módulo está relacionado como un todo, por lo tanto, es fácil detectar aspectos que no encajen en el sistema.
- Flexible: se presta a realizar la manipulación de cambios.
- Generalizado: aplicable a cualquier tamaño de empresa y de cualquier actividad.

¹ Segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, recursos, actividades y asociaciones clave, estructura de costos y fuentes de ingresos.

- Crea sinergia y trabajo en equipo: La simplicidad del método facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúnen para desarrollarlo.

Por lo anterior, el diseño del modelo de negocio para estas microempresas, basado en esta metodología, traerá consigo múltiples beneficios, entre los que se mencionan: definir una estructura profesionalizada e identificar procesos y recursos clave de su negocio; así como analizar el mercado y su competencia.

1.3 Relevancia

El Segundo Festival del Pan Artesanal celebrado en San Marcos Arteaga, Oaxaca, se llevó a cabo los días 16 y 17 de febrero del año 2019², con el propósito de exponer y comercializar el pan artesanal producido en la región mixteca, así como para impulsar el consumo local y mostrar la riqueza gastronómica que ha permanecido olvidada (Reyes, 2019). En este evento tuvieron presencia artesanos de los municipios de: Tlaxiaco, Tamazulápam, Santiago Chazumba, Santiago Huajolotitlán, Huajuapán de León, Silacayoapan y Santiago Juxtlahuaca.

A pesar de que Villa de Chilapa de Díaz cuenta con una tradición en la elaboración de pan artesanal, en este evento no fue reconocido como productor en la región mixteca. Por ello, es importante diseñar acciones que permitan impulsar y destacar el gran potencial que tiene el pan artesanal de este municipio.

Bajo esta perspectiva, la importancia de esta investigación recae en coadyuvar al aumento de ingresos de las microempresarias dedicadas a elaborar pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz. Dicha actividad forma parte de sus tradiciones y costumbres, además de ser considerada como patrimonio cultural, de ahí que se debe procurar la preservación de sus métodos tradicionales y, por consiguiente, su herencia a las nuevas generaciones (Espinosa et al., 2016).

² Con la finalidad de frenar el número de contagios provocados por la pandemia del coronavirus (SARS-CoV-2), a partir de marzo del año 2020, se suspendieron actividades y cerraron de manera temporal negocios no esenciales, por tal motivo, a la fecha en la región Mixteca no se ha realizado el Tercer Festival del Pan Artesanal.

Por otra parte, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) es importante:

Entender bien la realidad a la que se enfrentan las pequeñas unidades económicas para abordar los retos fundamentales que plantea la creación de empleo y la mejora de la calidad de los puestos de trabajo. El apoyo a las pequeñas unidades económicas debería ser una parte fundamental de las estrategias de desarrollo social y económico en todo el mundo, pero en particular en los países de ingreso bajo y mediano (p. 2).

Con la propuesta del modelo de negocio se pretende generar un incremento en la demanda del pan artesanal en otras localidades y en sus materias primas principales para su elaboración, lo que traerá consigo un impacto positivo en toda su cadena de valor, que al integrarse a nuevos mercados aumentará la oferta de nuevos empleos a largo plazo.

Aunado a lo anterior, es preciso señalar que la presente investigación resulta viable, dado que se dispone de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios, así como el consentimiento de las panaderas para llevar a cabo el trabajo de campo.

1.4 Pertinencia

Esta investigación es pertinente, ya que para su desarrollo se aplicaron los conocimientos adquiridos en las asignaturas impartidas en la Maestría en Administración de Negocios, tales como: Introducción a la Administración, Administración Estratégica de la Empresa Familiar e Investigación de Mercados y Mercadotecnia Estratégica.

1.5 Objetivos

A continuación, se describe el objetivo general de la tesis, el cual señala el propósito fundamental de la investigación y su importancia recae en el punto de partida para definir los objetivos específicos.

1.5.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo de negocio basado en la Metodología Canvas para generar una propuesta de valor para los clientes de las microempresas de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz, Oaxaca.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las microempresas de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz.
- Identificar la situación actual de la oferta de pan artesanal en el mercado de Villa de Chilapa de Díaz.
- Identificar los factores que influyen en la demanda de pan artesanal de las personas originarias de Villa de Chilapa de Díaz.
- Diseñar una propuesta de modelo de negocio para crear valor hacia los clientes de las microempresas de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz.

1.6 Metodología

Esta investigación fue de tipo mixto, según Hernández, et al. (2014, p. 532) esta “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”. En este caso, se evaluaron los elementos que integran el modelo de negocio de las panaderías desde la opinión de las microempresarias para complementarlos con los gustos y preferencias de las personas que compran pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz.

De acuerdo con la clasificación de Hernández, et al.(2014) sobre diseños de investigación, tiene elementos explicativos partiendo del hecho que se presentan respuestas sobre los factores que influyen en los gustos y preferencias de los clientes de pan artesanal. También es transeccional descriptiva, porque se efectuaron observaciones en un momento dado; en este

caso se analizó el proceso de adquisición de las materias primas y el proceso de ventas que realizan las microempresarias de Villa de Chilapa de Díaz.

Para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación se realizaron las siguientes actividades:

- Se realizó la investigación documental sobre el modelo de negocios y la Metodología Canvas.
- Durante el período del 21 de noviembre al 4 de diciembre de 2022, se recopiló información a través de un cuestionario dirigido a las microempresarias para conocer los aspectos que influyen en la oferta del pan, así como para identificar los elementos del modelo de negocio (Apéndice 2). De igual forma para los clientes, con la finalidad de conocer sus gustos y preferencias sobre el pan artesanal elaborado en Villa de Chilapa de Díaz (Apéndice 3).
- Se analizó la información para definir los elementos del modelo de negocio.
- Se desarrolló la propuesta de modelo de negocio basado en la Metodología Canvas.

1.6.1 Determinación de la muestra

En esta investigación, los sujetos de estudio se analizaron en dos grupos: microempresarias, integrado por productoras de pan artesanal; y clientes que consumen pan de la comunidad de Villa de Chilapa de Díaz.

La población objeto de estudio estuvo conformada por nueve microempresas de pan artesanal ubicadas en Villa de Chilapa de Díaz: cinco registradas en el DENU y cuatro identificadas mediante observación directa; dado que la población es pequeña, se realizó un censo. No obstante, únicamente seis de las nueve microempresarias mostraron interés por participar en el estudio; las tres que no quisieron participar mencionaron que tenían excesiva carga de trabajo, por ello, no disponían del tiempo suficiente para contestar el cuestionario.

La información para obtener el marco muestral de los clientes que consumen pan, se obtuvo de la siguiente manera: de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020, Villa de

Chilapa de Díaz tiene 1,239 habitantes (INEGI, 2020), en el estudio se consideró a las personas que se encuentra en un rango de edad de 15 a 79 años; es decir, 842 habitantes (ver tabla 1); que multiplicado por el 25% ³ da como resultado 211.

Tabla 1

Número de habitantes en Villa de Chilapa de Díaz por rangos de edad

RANGO DE EDAD	HOMBRES	MUJERES
15 a 19 años	50	46
20 a 24 años	27	41
25 a 29 años	19	35
30 a 34 años	38	49
35 a 39 años	35	56
40 a 44 años	43	52
45 a 49 años	35	37
50 a 54 años	28	31
55 a 59 años	26	28
60 a 64 años	17	30
65 a 69 años	11	25
70 a 74 años	22	28
75 a 79 años	20	13
Total	371	471

Fuente: Elaboración propia con base en el Censo de Población y Vivienda (INEGI, 2020).

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la ecuación de poblaciones finitas (Crespo, 2013) y se consideró un intervalo de confianza de Z=95%, un error de estimación del e=5%, una probabilidad a favor de p=50% y una probabilidad en contra de q=50%, obteniendo una muestra de 64 clientes. A continuación, se presenta el cálculo:

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{e^2 (N - 1) + p * q * Z^2}$$

³ De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria Panificadora [CANAINPA] (como se citó en SE, 2017), en México el 25 % de la población consume pan dulce.

$$n = \frac{211 * 0.5 * 0.5 * 0.95^2}{0.05^2 (211 - 1) + 0.5 * 0.5 * 0.95^2} = \frac{47.606875}{0.750625} = 64 \text{ clientes}$$

1.6.2 Diseño y aplicación de los instrumentos

Para realizar esta investigación se diseñaron dos cuestionarios, uno dirigido a las microempresarias y otro para los clientes.

El cuestionario para recopilar información sobre las microempresarias se integró de dos partes: la primera contiene datos generales de la encuestada y de la panadería; y la segunda contiene 33 preguntas agrupadas en los nueve bloques del Modelo Canvas [propuesta de valor, segmento de mercado, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, estructura de costos, recursos, actividades y socios clave].

El cuestionario dirigido a clientes se dividió en dos partes: la primera comprende los datos generales del encuestado y la segunda contiene 18 preguntas ligadas al segmento de mercado, propuesta de valor y los canales.

Para recopilar la información se realizó una delimitación geográfica tanto para las microempresarias como clientes de la comunidad de Villa de Chilapa de Díaz. En cuanto las microempresarias, se llevó a cabo una visita domiciliaria donde se les preguntó si estaban dispuestas a colaborar en una investigación sobre el diseño de un modelo de negocio para sus panaderías, las que aceptaron se les aplicó el cuestionario cara a cara.

Mientras que para los clientes se eligió como punto de afluencia el centro de Villa de Chilapa de Díaz, se utilizó un dispositivo móvil para el levantamiento de las encuestas para aquellas personas que estaban interesadas en contestar el cuestionario; además se diseñó un formulario de Google para ser enviado vía WhatsApp y Facebook.

El período de recopilación de la información se realizó durante los días 21 de noviembre al 4 de diciembre de 2022.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los conceptos y herramientas que dan sustento a la investigación; se inicia explicando el concepto de panadería, clasificación y sus principales características. Asimismo, se aborda el tema sobre el modelo de negocio, análisis de las diferentes herramientas para su diseño y la Metodología Canvas para la creación de la propuesta de valor.

2.1 Concepto de panadería

Una panadería, según el diccionario de la Real Academia Española (2021), “es un sitio, casa o lugar donde se hace o vende el pan” (párr. 3). Estas se clasifican en panaderías industriales y artesanales diferenciándose principalmente por los ingredientes que utilizan en la elaboración de sus productos, sus estrategias comerciales, el volumen de producción y la tecnología utilizada en el proceso de elaboración (Lezcano, 2011).

2.1.1 Concepto y características de una panadería industrial

Una panadería industrial es aquella que elabora “variedades de pan de molde y panes de bollería (pan para pancho, hamburguesas y otros), elaborados en plantas industriales que cuentan con líneas de producción automatizadas o semiautomatizadas, y utilizan tecnologías de producción intensivas en capital” (Lezcano, 2011, p. 27).

Una panadería industrial presenta las siguientes características (Europan, 2019):

- Elabora pan en grandes cantidades y otros productos relacionados.
- Los procesos están adaptados a líneas automáticas.
- Los productos se elaboran en grandes plantas industriales.
- Utiliza ingredientes artificiales para acelerar el proceso de fermentación.

De manera semejante, Arias y Cerda señalan que las panaderías industriales “añaden diversos aditivos, para ello se están utilizando diversas maquinarias que facilitan en gran medida el

trabajo, haciendo que el pan carezca de penosas tareas, maquinarias tales como: amasadoras, hornos automáticos, transportadoras, cortadoras y hasta máquinas para envolver” (p. 35).

2.1.2 Concepto y características de una panadería artesanal

Forn D’ Villa (como se citó en Colín, 2018, p.22) señala que las panaderías artesanales “son aquellas que ofrecen productos que no están empaquetados y que su vida útil no es tan larga como los que venden las plantas panificadoras”. Estas tienen bajos o nulos niveles de tecnificación y son intensivas en mano de obra (Lezcano, 2011). Por su parte, Barriga y Palomo (2003, p. 14) la definen como el lugar donde “se elaboran y venden productos al detalle, con unos canales de venta y distribución limitados a uno o unos pocos establecimientos que normalmente no sobrepasan los límites del municipio donde está enclavada la empresa”.

Cabe señalar que para que un pan se considere artesanal debe respetar los procesos de su origen, el uso de ingredientes naturales y de mejor calidad, aunque algunas panaderías hacen uso de insumos como colorantes, saborizantes, polvos para hornear, mantequillas y otros ingredientes que pueden afectar la salud del consumidor.

Según Gañan y Holguín (2014, p. 63) las panaderías artesanales presentan las siguientes características:

- La producción no sobrepasa los 200 kg de harina.
- El personal es primordialmente miembro de la familia o de un grupo familiar relacionado.
- En la elaboración del pan, por lo menos, el 50% debe ser manual.
- La administración está bajo el mando de una sola persona.
- Las actividades del negocio son compartidas por todo el personal.
- Las actividades de compra son realizadas por la misma persona que administra el dinero.
- Las inversiones o adquisición de nuevos equipos son evaluadas para ver si mejoran la productividad sin dañar otras actividades.

2.2 Concepto y características de una microempresa

De acuerdo con el INEGI (1993) una microempresa es un pequeño negocio, en cualquiera de los cuatro giros⁴, que manejan un máximo de 110 salarios mínimos anuales (zona A) como nivel de venta anual y que tienen de uno a quince empleados.

Por su parte, la Secretaría de Economía (SE, 2012) refiere que las microempresas:

Son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95% del total de las empresas y el 40% del empleo en el país; además, producen el 15% del Producto Interno Bruto (párr. 1).

De acuerdo con Cano (2014, pp. 23-24) las microempresas presentan las siguientes características:

- Emplean de 1 a 10 asalariados.
- Las ventas anuales tienen un tope máximo de 4-6 millones de pesos.
- Cuentan con uno o más propietarios o socios.
- Tienen una administración independiente.
- No dominan el sector de la actividad en que se desempeñan.
- Cuentan con una organización muy simple.
- Son creadas por emprendedores que generalmente se encuentran motivados por la falta de recursos, derivado de la falta de empleos.
- En algunos casos son creados por emprendedores sin ingresos suficientes, por ello buscan complementarlos mediante el uso de sus habilidades y destrezas.

De igual forma, Fischer y Espejo (2011) plantean algunas características generales para las Mipymes:

- En su mayoría, los dueños se registran como personas físicas.
- Las ventas anuales aproximadamente ascienden a 735 mil pesos.
- Un desafío importante para las Mipymes es la expansión del negocio.

⁴ Constituido por cuatro actividades económicas: Manufactura, Construcción, Comercio y Servicios.

Por otra parte, un estudio realizado por Figueroa et al. (2016) destacan que las microempresas tienen las siguientes características:

- Antigüedad: se considera una empresa joven si está dentro de la primera década de su funcionamiento, la edad de madurez es situarse entre los 20 a 66 años.
- Empresas familiares: son emprendimientos donde gran parte de la propiedad es administrada por la familia, quienes ocupan puestos desde operativos hasta directivos, aunque suelen contratar personas externas a la familia.
- Sociedades mercantiles: pueden constituirse como persona física o en sociedades mercantiles, que son acuerdos que hay entre dos o más personas para la realización de un fin común mediante la aportación de capital en dinero.

Las siguientes características son similares a las que presenta una microempresa, pero en este caso, Anzola (como se citó en Cortés, 2019) las asocia con las pequeñas empresas:

- Participación de la familia: miembros de la familia nuclear involucrados de manera directa en la actividad empresarial.
- Giro principal: el 90% de las pequeñas empresas se dedica al comercio y transformación (muebles, alimentos, vestidos y bebidas embotelladas como el refresco, etc.); así como a brindar servicios (carpintería, mecánica, peluquería y costura, entre otros)
- Hombre orquesta: es el dueño quien desarrolla los papeles como socio mayoritario, gerente, por lo general, es una persona de edad madura. Además, suelen confundir la función de dirigir con la de administrar y esto ocasiona tensión en las órdenes.
- Nepotismo: se refiere al trato especial a familiares o protegidos dentro del negocio.
- Administración: el control y responsabilidad total recae sobre el dueño, pero se ejerce de manera empírica y conservadora. En algunos casos, el hecho de que los familiares ocupen puestos importantes no permite una administración profesional, lo cual impide el crecimiento de la organización.
- Capital y financiamiento: es aportado por el dueño o algunos familiares cercanos, la desventaja es que el crédito puede ser nulo o limitado por instituciones públicas y privadas.
- Empleo: generan empleo importante y actividad comercial.

- Constitución legal: el 81% llega a ser Sociedad Anónima, aunque siempre el dueño es quien dirige y ejerce su control total.
- Mercado: se satisface un mercado local y regional, no llegan a expandirse.

Cabe mencionar que los diversos criterios utilizados para numerar las particularidades de las microempresas servirán de guía para caracterizar las microempresas de Villa Chilapa de Díaz.

2.3 Modelo de negocio

2.3.1 Definición

Un modelo de negocio es la esencia de la empresa, porque en este se personaliza lo que hace. En la literatura sobre el tema se encuentran diversas definiciones, a continuación, se presentan las más recurrentes (ver tabla 2):

Tabla 2

Definición de modelo de negocio según varios autores

Autor(es)	Definición
Christensen et al. (2008)	Es un conjunto de elementos, tales como: propuesta de valor para el cliente, la fórmula de las utilidades, los recursos y los procesos clave, que interrelacionados crean y entregan valor.
Ricart (2009)	Consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones (p. 14).
Amit y Zott (2010)	Es el sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, cómo están relacionadas entre sí esas actividades, y quién las realiza (p. 66).
Osterwalder y Pigneur (2010)	Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (p. 14).
Boock y George (2011)	Se describe comúnmente y se refleja en el diseño organizacional, la visión basada en los recursos (RBV) de la empresa, la narrativa y el sentido, la naturaleza de la innovación, la naturaleza de oportunidad, y estructuras transactivas (p. 85).
Cervilla y Puente (2013)	Es un conjunto de variables de decisión interrelacionadas que integran consideraciones estratégicas, operacionales y económicas y permiten crear ventajas competitivas en mercados definidos (p. 292).
Cámara Valencia (2019)	Es una herramienta que sirve para representar las actuaciones y misiones de una empresa [...] un modelo de negocio que pretenda liderar el mercado debe girar en torno a entregar valor a los clientes (párr. 1).

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

El análisis de las diferentes definiciones permite identificar conceptos clave que, ligados, apuntan a un objetivo en particular. A partir de esto, un modelo de negocio se puede definir como un sistema de interacción que permite a la empresa formar vínculos y procesos con cada uno de sus grupos de interés y recursos, con el fin de innovar en su servicio o producto y sea percibido por el cliente como la entrega de valor.

2.3.2 Análisis de modelos de negocio

Aunado a lo anterior, se identificó que las diferentes definiciones sobre modelo de negocio presentan elementos (ver tabla 3) en común que describen la función de las empresas.

Tabla 3

Descripción de los elementos del modelo de negocio

Autor(es)	Elementos del modelo de negocio
Christensen et al. (2008)	<p>Propuesta de valor para el cliente: ayudar al cliente a solucionar un problema, resulta más atractivo cuando la solución es mejor que otras alternativas y, si el precio es más bajo mayor será la propuesta de valor.</p> <p>Fórmula de las utilidades: es el plan con el que la empresa crea valor para ella misma, a través de cuatro bases: modelo de ingresos, estructura de costos, modelo de márgenes y velocidad de uso de recursos.</p> <p>Recursos clave: es el personal, la tecnología, los productos, las instalaciones, el equipamiento, los canales y marca requeridos para ofrecer la propuesta de valor al cliente.</p> <p>Procesos clave: son los procesos operacionales y de gestión que ayudan a facilitar la entrega de valor, se consideran la capacitación, desarrollo, manufactura, elaboración de presupuestos, planificación, ventas y servicios.</p>
Amit y Zott (2010)	<p>Interdependencias relacionadas con la actividad: se refiere a trazar un sistema de actividades, es decir, definir actividades a diferentes niveles, esta es una de las primeras actividades para innovar en el modelo de negocio.</p> <p>Interdependencias referidas al contenido, estructura y la gestión del modelo de negocio: sirven para generar innovación en el modelo, por ello, necesita de tres elementos: contenido de un sistema de actividades, estructura de un sistema de actividades y forma de gestión de un sistema de actividades innovador.</p> <p>Interdependencias referidas al modelo de ingresos: específicamente se refiere a cómo se generan ingresos.</p>
Osterwalder y Pigneur (2010)	<p>Segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.</p>

Continuación Tabla 3

Bock y George (2011)	Diseño organizacional, visión basada en recursos, visión basada en la narrativa organizacional, naturaleza de la innovación, naturaleza de oportunidad y estructura transactiva.
Quijano (2018)	Fuente rentable de ingresos. Anatomía que permita poner un negocio y en un futuro poner el mismo modelo. Método estandarizado para poder ser repetido.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

A partir del análisis anterior, se identificó que los modelos de negocio definen los componentes necesarios para que una empresa o idea de negocios sea exitosa, a partir de estos elementos se crea una nueva realidad adaptada a las necesidades del cliente y a las nuevas tecnologías, así como a las exigencias del mercado en una economía globalizada.

Con base en el análisis de los diferentes modelos de negocio, en esta investigación se decidió utilizar la Metodología Canvas, por considerarse una herramienta visual y práctica que permite plasmar de manera gráfica los bloques más importantes para estructurar la propuesta de valor, además de que “su ámbito de aplicación es amplio, desde grandes empresas hasta microempresas y emprendimientos” (Escobar et al., 2018, p. 46). Tal y como lo plantea el Instituto de Estudios Superiores en Dirección de Empresas (IESDE, 2012) el propósito del Modelo Canvas es:

Establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga éxito o no. Mediante un “lienzo” gráfico se detalla desde la idea de negocio, hasta los diferentes factores que influyen en ella al momento de ponerla en marcha [...] y en su funcionamiento (párr. 2).

De acuerdo con Araújo et al. (2016) y Ferreira (2015) algunas de las ventajas que se obtienen al diseñar una estructura de negocio usando la Metodología Canvas son:

- Simplificar la estructura del negocio, al proporcionar una visión clara sobre la interrelación entre las distintas áreas que integrarán o integran la empresa, de tal forma que se logre la sostenibilidad del modelo y la identificación de los elementos susceptibles de mejora.

- Genera un producto mínimo viable que permite su modificación de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Facilita la organización y el análisis de la información de manera rápida para tomar decisiones y diseñar estrategias acordes al modelo.

De esta forma, la Metodología Canvas es una opción adecuada para cumplir con los objetivos de esta investigación, ya que como menciona Repallo (2002) “en la actualidad es de común acuerdo que el objetivo de toda empresa sea la creación de valor” (p.1). Además, según Islam y Torres (2020) esta metodología cumple:

Con la finalidad de crear un valor agregado, estableciendo los medios por los que llegará a los clientes potenciales, detallando las actividades y recursos necesarios para su puesta en marcha, las relaciones o alianzas esenciales que deberá establecer y la respectiva estructura de costos en donde se considerará desde lo incurrido en áreas de producción hasta las actividades de marketing a desarrollar (p. 19).

2.4 Metodología Canvas

En el ámbito del emprendimiento algunas veces los negocios se mantienen locales, por ello esta investigación pretende diseñar un modelo de negocio escalable bajo la filosofía canvas que pueda ayudar, en un futuro, a otras microempresas que presenten características y necesidades similares.

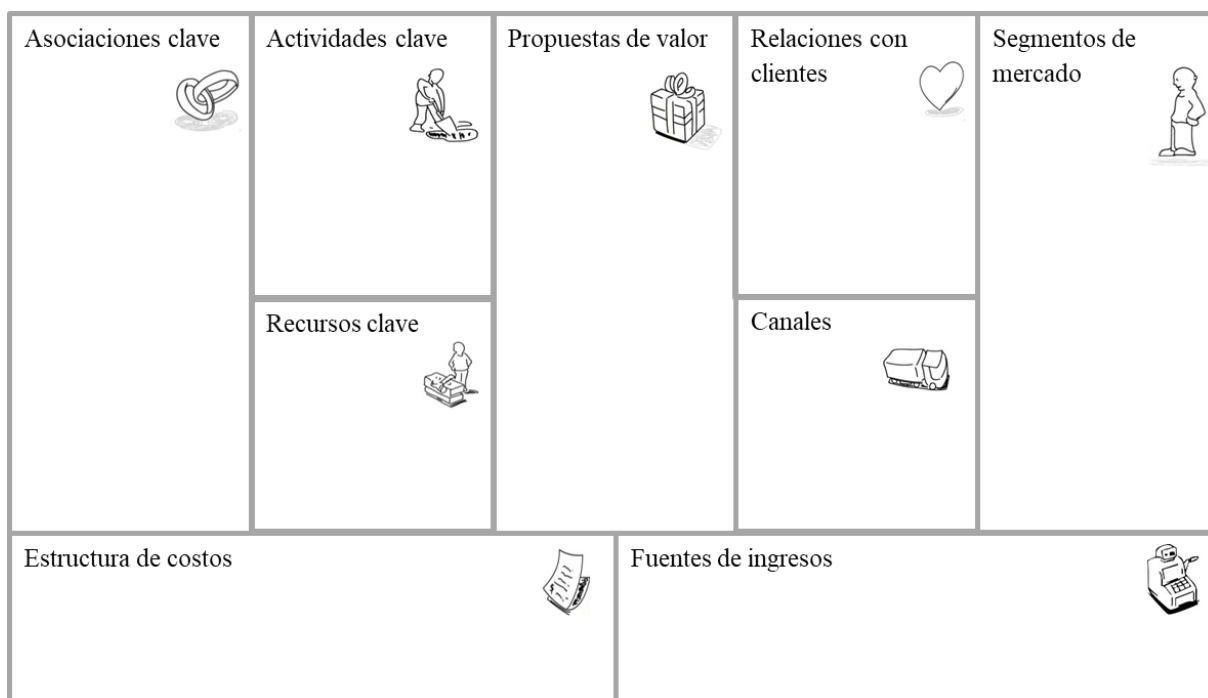
El Modelo Canvas se creó en el año 2004 por el especialista en negocios Alexander Osterwalder en colaboración con Yves Pigneur, esta metodología se difundió al mundo emprendedor en el año 2010 a través de la publicación del libro *Business Model Generation*. Además, el Dr. Osterwalder clarificó el origen y evolución del concepto de modelo de negocio (Escobar et al, 2018).

El Modelo Canvas es una herramienta que tiene una mayor aplicación por su capacidad de implantar sobre un lienzo (ver figura 1) las verdades que enfrenta todo emprendedor; además,

ayuda a analizar la idea de negocio, pues explica la manera en que una empresa crea, entrega y captura valor para el cliente a través de nueve bloques o pilares (Osterwalder, 2010). En este caso, el cliente es quien reconoce si “el valor agregado que ofrece la empresa a través de elementos como el precio razonable, la calidad e innovación de sus productos, la garantía y seguridad de la marca y el servicio postventa, son suficientes para plasmar una oferta única” (Viscarri, 2011, p. 16).

Figura 1

Lienzo Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010, p. 44).

Lozano et al. (2019) hacen una distinción entre los bloques del Lienzo Canvas, dividiéndolos en dos grupos, uno donde incluye los que se enfocan al mercado y otro enfocado a la empresa (ver tabla 4), de esta manera resulta una aplicación estratégica para el dueño del negocio.

Tabla 4

Clasificación de los bloques del Lienzo Canvas

Mercado	Negocio
Segmentos de mercado. La empresa puede atender a uno o más segmentos, su función es conocer el nicho y la oportunidad de negocio.	Recursos clave. Identificar los activos y recursos importantes como pieza necesaria para el engranaje del negocio.
Propuestas de valor. Resuelve el problema del cliente y crea los elementos que diferenciarán a la empresa de su competencia.	Actividades clave. Encontrar qué es lo elemental para que funcione el modelo.
Canales. Es la manera en que se comunicará, distribuirá y venderá la propuesta de valor al segmento de cliente.	Socios clave. Son los aliados que ayudarán a alcanzar los objetivos y que la empresa tenga éxito; el diseño de estrategias con potenciales socios o proveedores.
Relaciones con clientes. Los vínculos con los clientes se establecen y procuran de manera independiente para cada segmento de mercado.	Estructura de costos. Las distintas partes del modelo definen el tipo de costos; clasificándolos en costos fijos y variables, con el fin de determinar el precio de venta.
Fuentes de ingresos. Serán creadas por la adquisición de la propuesta de valor ofrecida a los clientes, es importante establecer las fuentes de ingresos operacionales y no operacionales.	

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2010).

2.5 Elementos de la Metodología Canvas

La Metodología Canvas representa los nueve bloques del modelo de negocio en un lienzo, es decir, las áreas que ayudan a formar la estructura de un negocio para que funcione. En este apartado, se hace énfasis en Osterwalder y Pigneur, dado que son los creadores de esta herramienta.

2.5.1 Segmentos de mercado

Según Etzel et al. (2007), una segmentación de mercado es “la división de mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto de los factores que influyen en la demanda” (p. 149).

Por otro lado, Osterwalder y Pigneur (2010) plantean que los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes, es decir, cuándo el negocio está obligado a brindar una oferta diferente

respecto a la necesidad, cuándo se tenga que hacer uso de distintos canales de distribución, cuándo cada cliente requiera de una relación en particular, cuándo los clientes estén dispuestos a pagar por aspectos diferentes de la oferta y cuándo el índice de rentabilidad llegue a ser muy distinto. Al considerar que los grupos de clientes se pueden concentrar en distintos conjuntos con características similares, se toman los siguientes segmentos de mercado para efectos de esta investigación (ver tabla 5).

Tabla 5

Segmentos de mercado

Tipo	Definición
Mercado de masas	Está enfocado a un gran grupo de clientes y no distinguen las diferencias entre segmentos de mercado. Lo que hace que la propuesta de valor, los canales de distribución y la relación con clientes satisfagan necesidades y problemas similares.
Nicho de mercado	Está enfocado a un grupo de clientes específicos y especializados. Por lo tanto, la propuesta de valor, los canales de distribución y la relación con el cliente son elaborados con ciertas características para los clientes.
Mercado segmentado	Está enfocado a un grupo de clientes dentro de la misma industria, pero, la propuesta de valor, los canales de distribución y la relación con el cliente se centran en satisfacer necesidades y problemas sutilmente diferentes, lo que conlleva a que el negocio especifique su flujo de ingresos para determinado segmento.
Mercado diversificado	Está centrado en atender dos grupos de clientes no correlacionados. Por lo tanto, la propuesta de valor satisface necesidades y problemas distintos.
Mercados de varios lados	Está centrado en dos o más grupos de clientes que dependen recíprocamente, es decir que la propuesta de valor se crea cuando las plataformas multilaterales permiten la interacción entre más grupos de clientes.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2010).

Algunas estrategias para segmentar el mercado son: el marketing indiferenciado, este ignora las diferencias entre cada segmento de mercado y busca acaparar una mayor cantidad, reduce los costos y aumenta las economías de escala; el marketing diferenciado, está dirigido a varios segmentos de mercado y crea un programa de marketing específico que le favorezca en alcanzar una posición más firme con cada uno, produce mayores ventas que el anterior, eleva los costos y reduce las economías de escala; y el marketing concentrado, se utiliza cuando la empresa no dispone de una gran cantidad de recursos y se enfoca en aquellos que la compañía

puede acceder, el objetivo es obtener una ventaja competitiva en calidad y en los instrumentos de marketing para alcanzar una mayor cuota de mercado. (López et al., 2008).

2.5.2 Propuestas de valor

“Las propuestas de valor son esa mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado” (Mejía, 2003, p. 1). Se entiende que “el concepto de valor agregado tiene su origen en lo económico-contable, pero poco a poco la balanza se ha ido inclinando hacia las consideraciones éticas de los consumidores”. Este grupo de interés está vinculado a la aplicación de estrategias que agregan valor:

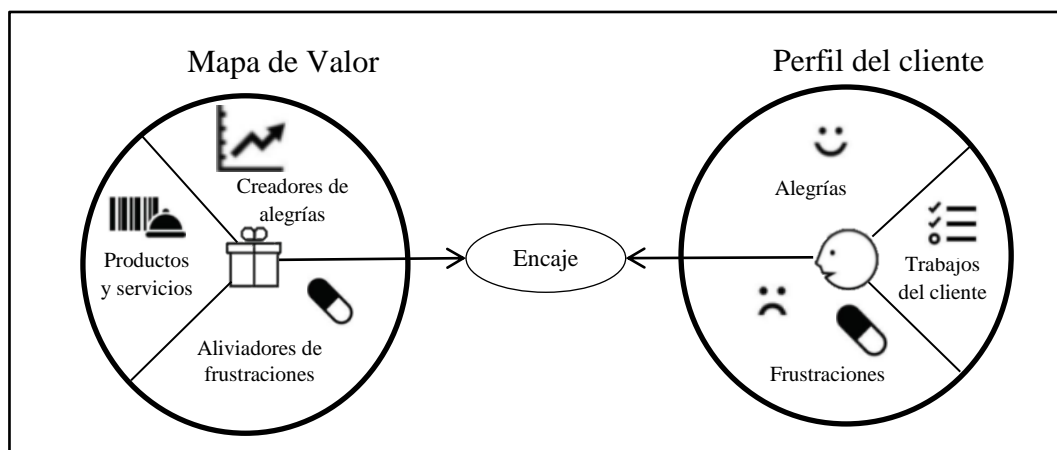
- La primera son los cambios físicos del producto, que incluyen la conservación, transformación y etiquetado.
- La segunda es la diferenciación y segmentación de mercado, donde pueden diferenciarse por gestión de calidad sanitaria, atributos relacionados con su origen o el cuidado del medio ambiente, la salud y responsabilidad social.
- La tercera son los mecanismos innovadores, que se refieren al aprovechamiento de los subproductos y desechos, la generación de energías limpias, aprovechamiento de la biodiversidad de origen y el aprovechamiento de la unidad agropecuaria (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, 2014, p. 8).

Según Anderson et al. (2006) existen tres tipos de propuesta de valor: 1) el gerente enlista todos los beneficios que él cree que su producto o servicio brinda al cliente objetivo, pero carece de un conocimiento profundo de lo que en realidad representan las ventajas para su consumidor; 2) el gerente supone puntos favorables de diferencia, ya que el cliente tomará una alternativa al elegir una oferta ya sea porque es mejor que la del otro competidor o porque resuelve el problema de manera diferente; y 3) el foco responsable, el cual supone una mayor responsabilidad por el gerente a la hora de investigar cuáles son los elementos más importantes para el cliente objetivo.

Esta investigación se guía del procedimiento desarrollado por Osterwalder y Pigneur basado en el diseño amplio de la propuesta de valor (ver figura 2), el cual conforma un subsistema de la Metodología Canvas.

Figura 2

Lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2014, pp. 8-9)

El lienzo de la propuesta de valor comprende ciertos elementos que ayudan a diseñar el concepto anteriormente citado (ver tabla 6).

Tabla 6

Elementos del lienzo de la propuesta de valor

Partes del lienzo		Elementos
Mapa de valor	Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Físicos/tangibles • Intangibles • Digitales • Financieros
	Creadores de alegrías	<ul style="list-style-type: none"> • Se concentra en crear los resultados que el cliente espera, como la utilidad, las alegrías sociales, las emociones positivas y el ahorro en costos.
	Aliviadores de frustraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en eliminar o reducir algunos de los problemas o fallas durante el proceso de ejecución de un trabajo que no permiten llevarlo a cabo.
Perfil del cliente	Alegrías	<ul style="list-style-type: none"> • Alegrías necesarias • Alegrías esperadas • Alegrías inesperadas

Continuación Tabla 6

Perfil del cliente	Trabajos del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajos funcionales: el cliente busca realizar o terminar una tarea o darle una solución a un problema específico. • Trabajos sociales: el cliente está interesado en quedar bien, ganar poder o estatus. • Trabajos personales/emocionales: el cliente busca un estado emocional, como sentirse bien, encontrar la paz mental o lograr la seguridad. • Trabajos de apoyo: son los trabajos relacionados con la adquisición y el consumo de valor. Éstos son: comprador de valor, creador de valor y transferidor de valor.
	Frustraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Características, problemas y resultados no deseados • Obstáculos • Riesgos (resultados potenciales no deseados)
Encaje	<ul style="list-style-type: none"> • Se logra cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor, producida cuando se resuelve trabajos importantes y frustraciones. 	

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2014).

La propuesta de valor crea valor para un determinado segmento de mercado, cuando combina elementos cuantitativos y cualitativos, tales como: precio o velocidad del servicio con el diseño o la experiencia del cliente, entre otros (ver tabla 7).

Tabla 7

Elementos para crear la propuesta de valor

Elementos	Valor para el cliente
Novedad	Es aquella innovación que satisface las necesidades que eran inexistentes y que el cliente no percibía, porque no había otra igual en el mercado.
Mejora del rendimiento	Es el aumento de la capacidad, almacenamiento, potencia, velocidad, entre otros, de un producto o servicio.
Personalización	Consiste en adaptar el producto o servicio a las necesidades específicas de los diferentes clientes.
El trabajo, hecho	Se refiere a brindarle apoyo al cliente a realizar algún determinado trabajo.
Diseño	Un producto puede sobresalir por la calidad de su diseño. En la industria de la moda y electrónica de consumo, el diseño resulta la propuesta de valor.
Marca/estatus	Se percibe como el valor intangible cuando se usa y se muestra alguna marca de prestigio.
Precio	Brindar un precio inferior para satisfacer las necesidades del segmento de mercado.
Reducción de costos	Es la forma en que se ayuda al cliente a reducir costos.
Reducción de riesgos	Se busca correr el menor riesgo posible en la adquisición de un producto o servicio.

Continuación Tabla 7

Accesibilidad	Se refiere a la mayor disponibilidad del producto o servicio al cliente, al cual era difícil acceder.
Comodidad/utilidad	Cuando al cliente se le facilita o se le hace más práctico el manejo o uso del producto que compró.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2010).

2.5.3 Canales

Los canal de comercialización son “la red de organizaciones que interviene en transacciones o flujos físicos de productos o servicios entre proveedores y usuarios finales” (Rodríguez, 2009, p. 52). Los canales de distribución pueden ser directos e indirectos y tienen cinco fases (ver figura 3).

Figura 3

Tipos de canales

Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios Mayoristas					

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010, p. 27).

2.5.4 Relaciones con clientes

De acuerdo con Guadarrama y Rosales (2015, p. 307) “las empresas actuales buscan relacionarse con sus clientes para elevar la satisfacción, la confianza y la lealtad, de esta forma, el valor del cliente alcanza una dimensión real y contribuye de forma efectiva a la rentabilidad”. Partiendo de esto, en el Modelo Canvas se define el tipo de relación que se desea tener con cada segmento de mercado, para ello se deben cumplir ciertos parámetros tales como: captación de clientes, fidelización y la estimulación de la venta (Osterwalder y Pigneur, 2010).

2.5.5 Fuentes de ingresos

Según Hidalgo (2021, p. 2) las fuentes de ingresos “son la manera o forma en que las empresas venden sus productos o servicios a sus clientes”. Se entiende como el eje principal que permite a la empresa tener un flujo de efectivo para que éste sea rentable, dicho flujo proviene de la venta del servicio o producto con el cliente.

El diseño de una estructura de ingresos está integrado en un mecanismo de fijación de precios que se adapta al tipo de segmento de mercado (ver tabla 8).

Tabla 8

Mecanismos de fijación de precios

Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
Lista de precios fijos:	Precios fijos, productos, servicios y otras propuestas de valor.	Negociación:	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación.
Según las características del producto:	El precio depende de la cantidad o calidad de la propuesta de valor.	Gestión de la rentabilidad:	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de acción).

Continuación Tabla 8

Según el segmento de mercado:	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.	Mercado en tiempo real:	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.
Según el volumen:	El precio depende de la cantidad adquirida.	Subastas:	El precio se determina en una licitación.

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010, p. 33).

2.5.6 Recursos clave

Los recursos clave “consisten en los activos o materiales que permiten a [...] una empresa, desenvolverse y alcanzar los objetivos propuestos, logrando así adquirir un posicionamiento en el mercado” (Magallanes y Antonio, 2021, p. 11). Osterwalder y Pigneur (2010) plantean que los recursos clave pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Físicos. Contemplan las instalaciones de la fábrica, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- Intelectuales. Integran las marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de los clientes.
- Humanos. Consideran el conocimiento y talento de las personas.
- Económicos. Integran el dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones.

2.5.7 Actividades clave

Las actividades clave hacen referencia “a todo lo necesario para crear una propuesta de valor y acceder a información sobre las ofertas que se pueden aplicar” (Ariel, 2021, p. 11). Como, por ejemplo: la búsqueda de soluciones específicas para los problemas de los clientes, actividades de producción que tienen que ver con la distribución, preparación y diseño del artículo, y las actividades enfocadas con la administración y promoción de la plataforma (Zambrano, 2023).

2.5.8 Asociaciones clave

Según Banchieri, Blasco y Campa (2013, p. 483) las asociaciones clave “describen todos aquellos acuerdos con terceros a fin de entregar valor al cliente”. Estas hacen referencia a las alianzas entre proveedores y socios para optimizar el modelo, reducir riesgos o adquirir recursos, cada asociación dependerá del tipo de empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Existen cuatro tipos de asociaciones estratégicas: Competidoras, son las que se crean con empresas que no son competencia directa; Cooperación, creadas entre empresas competidoras; Joint ventures, es la unión de empresas para desarrollar nuevos negocios; y Cliente-proveedor, para garantizar la confianza de los consumidores (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Estas alianzas se sustentan en tres diferentes motivaciones: optimización de recursos y economía de escala, que es la que se hace con el cliente-proveedor para optimizar la asignación de recursos y actividades, con el fin de reducir costos o compartir recursos; reducción de riesgos e incertidumbre, se lleva a cabo con el fin de mitigar el riesgo en un entorno competitivo; y compra de determinados recursos y actividades, se realiza con el fin de que una empresa recurra a otra para hacer uso de sus recursos o pedirle el acceso de sus medios a otra empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010).

2.5.9 Estructura de costos

Según Ortiz y Rivero (2006, p. 4) una “estructura de costos es un proceso orientado a organizar de manera práctica la gestión de costos, basado en las prioridades estratégicas y operativas de la organización [...] debe cubrir todas las operaciones de la organización”.

Osterwalder y Pigneur (2010), refieren que la estructura de costos se integra por los costos que genera una empresa al buscar alternativas que ayuden a recortar gastos en cualquiera de sus áreas, procurando reducirlos al mínimo para mantener una propuesta de valor de bajo precio; y el valor, que se refiere a no priorizar los costos sino una preferencia hacia la creación de valor para el cliente.

Los costos fijos “se causan periódicamente y permanecen constantes durante el período contable, independientemente de la cantidad que se produzca, puesto que no dependen del volumen de producción, no obstante, varían al nivel unitario” (García et al., 2010, p. 41). Mientras que los costos variables son aquellos cuyo comportamiento responde a una progresión aritmética de razón constante, en relación con la modificación del nivel de actividad” (Balanda, 2005, p. 21).

La economía de escala se refiere a la ventaja en costos que se logra al incrementar la producción e ir bajando costos mientras que la economía de campo se centra en la ventaja de costos que la empresa logra cuando amplía su ámbito de actuación; por ejemplo, Coca-Cola cuando utiliza su red de distribución para posicionar sus líneas de productos en diversos puntos (Osterwalder y Pigneur, 2010).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA DE PAN ARTESANAL EN VILLA DE CHILAPA DE DIAZ, OAXACA

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la investigación, los cuales se obtuvieron a través de los cuestionarios aplicados durante el período del 21 de noviembre al 4 de diciembre de 2022 en Villa de Chilapa de Díaz. En primer lugar, se presenta el análisis de las microempresarias y posteriormente, el de los clientes.

3.1 Análisis de resultados de las microempresarias

El siguiente análisis muestra los resultados de las seis microempresarias que participaron en el estudio:

3.1.1 Datos generales de las microempresarias de pan artesanal

Se identificó que la edad de las microempresarias participantes en el estudio es muy diversa, esta se encuentra en un rango de 39 a 78 años. Respecto a la escolaridad, cinco de ellas tienen educación primaria y una secundaria.

En cuanto al estado civil, cuatro microempresarias son casadas, también se observó que los ingresos que perciben por su actividad comercial contribuyen al sostenimiento de sus familias. Respecto a los años de experiencia, se observó que tres de ellas tienen más de 10 años elaborando pan (ver tabla 9).

Tabla 9

Datos generales de las microempresarias de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz, Oaxaca

Edad	Frecuencia	Escolaridad	Frecuencia	Estado civil	Frecuencia	Años de experiencia	Frecuencia
De 35 a 39	1	Primaria	5	Casada	4	No indicó	1
De 40 a 44	1	Secundaria	1	Viuda	2	8 años	1
De 45 a 49	1	-	-	-	-	10 años	1

Continuación Tabla 9

De 50 a 54	1	-	-	-	-	Más de 10 años	3
De 65 a 69	1	-	-	-	-	-	-
De 75 a 79	1	-	-	-	-	-	-
Total	6	Total	6	Total	6	Total	6

Fuente: Información obtenida a partir de la aplicación del cuestionario

3.1.2 Datos generales del negocio

Del total de las microempresarias encuestadas únicamente cinco mencionaron que su negocio tiene un nombre, respecto al año de inicio de operaciones dos indicaron que tienen más de 20 años; otras dos no se acuerdan y solo una dijo iniciar en el año 2015. En cuanto al número de colaboradores, el 50% de las panaderías cuentan con dos; el 33% tiene laborando cuatro personas; y el 17% sólo tiene una persona (ver tabla 10). Además, cinco de las microempresarias indicaron que sus colaboradores pertenecen a la familia, es decir, estos negocios son de carácter familiar y sólo una mencionó que contrata personas externas (ver tabla 10).

Tabla 10

Datos generales del negocio

Nombre del negocio	Frecuencia	Año de inicio de operaciones	Frecuencia	Número de empleados	Frecuencia	Miembros de su misma familia que trabajan en el negocio	Frecuencia
Si tiene	5	Más de 20 años	2	2 empleados	3	2 miembros	2
No tiene	1	No recuerda	2	4 empleados	2	1 miembro	1
-	-	2015	1	3 empleados	1	3 miembros	1
-	-	No indicó	1	-	-	4 miembros	1
-	-	-	-	-	-	Personas externas	1
Total	6	Total	6	Total	6	Total	6

Fuente: Información obtenida a partir de la aplicación del cuestionario

A partir de los resultados encontrados y con base en Cortés (2019), a continuación, se presenta la caracterización de las panaderías artesanales de Villa de Chilapa de Díaz (ver tabla 11).

Tabla 11

Caracterización de las panaderías de Villa de Chilapa de Díaz

Característica	Descripción
Participación de la familia	Las panaderías de Villa de Chilapa de Díaz son operadas por miembros de la misma familia: la jefa de familia e hijos, también entre hermanas.
Giro principal	Es la producción de pan artesanal y su comercialización dentro de la misma localidad.
Hombre orquesta	Las panaderías son lideradas por una dueña responsable de dirigir y tomar decisiones sobre el negocio.
Nepotismo	No se permite que el personal que no sea parte de la familia tome decisiones ni tenga conocimiento de la receta.
Administración	Esta función recae sobre la dueña del establecimiento, pero de manera empírica, porque se ha ido formando con base en la experiencia.
Capital y financiamiento	La dueña se atiene a un capital propio y no recurren a buscar fuentes de financiamiento diferentes a la que les brinda su proveedor.
Empleo	Las panaderías son generadoras de empleo al contratar personal externo, además de emplear a los miembros de la familia.
Constitución legal	Las panaderías operan en la informalidad, ya que no están constituidas legalmente.
Mercado	El mercado que se abarca es de Villa de Chilapa de Díaz, además de aquellas personas que visitan el municipio.

Fuente: Información obtenida a partir de la aplicación del cuestionario

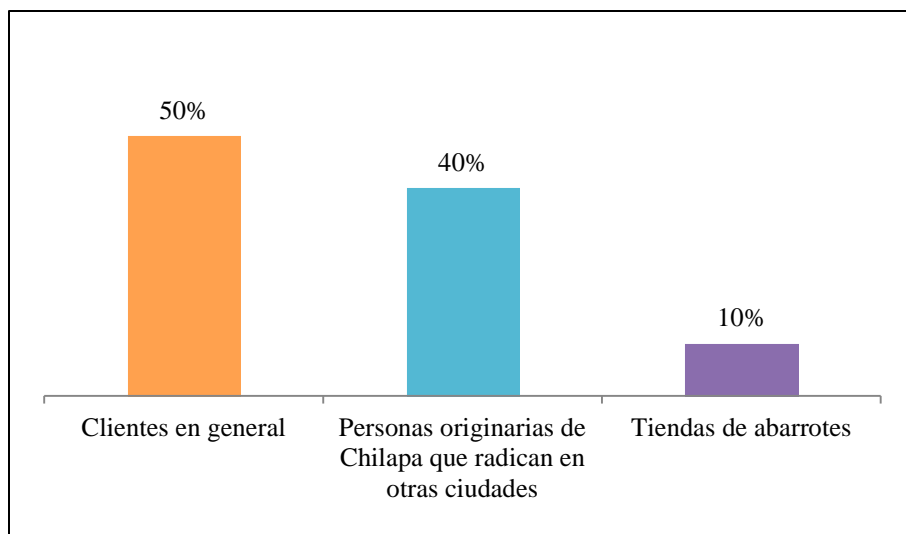
La caracterización de las panaderías permite agrupar y generalizar su situación actual, de tal forma que esta información sirva de base para el desarrollo de los elementos del modelo de negocios.

3.1.3 Segmentos de mercado

Las microempresarias indicaron que sus principales clientes son personas originarias de la misma comunidad; el 50% son personas que viven en Villa de Chilapa de Díaz, el 40% radica en otras ciudades, pero originario de esta comunidad y el 10% restante son tiendas abarrotes de la misma localidad (ver figura 4).

Figura 4

Principales clientes de las panaderías



A partir de esta información se identificó que la mayor cantidad de pan se vende cuando se celebran fiestas religiosas, porque en estas celebraciones llegan personas originarias de Villa de Chilapa de Díaz que radican en otras ciudades.

3.1.4 Propuestas de valor

Un aspecto relacionado con la propuesta de valor, son las características del pan que lo hacen diferente al de la competencia; del total de las participantes en el estudio, el 66% indicó que el sabor, 17% la variedad, mientras que el 17% restante señaló que el precio. También se les preguntó qué característica de su negocio, en comparación con otras panaderías, hacen que los clientes la prefieran, el 44% indicó que a sus clientes les gusta el pan fresco, el 22% un trato preferencial, otro 22% un precio más bajo y únicamente el 11% por el sabor. Con esta información se identifica que la propuesta de valor de este tipo de negocios se basa en el sabor y la frescura.

Respecto a las promociones que ofrecen las microempresarias para retener y captar más clientes, el 50% mencionó que, si compran grandes cantidades da un pilón⁵, el 33% señaló que si es cliente frecuente proporciona un descuento y únicamente el 17% refirió que no ofrece ninguna promoción.

3.1.5 Canales

En cuanto a la forma en que las microempresarias dan a conocer el pan que venden a sus clientes, el 45% de las participantes en el estudio mencionó que lo hace de puerta en puerta, el 22% mediante redes sociales, el 22% en ferias patronales y el 11% anuncios por altavoz. Para saber cuál es el canal más utilizado se les preguntó a través de qué medio venden la mayor cantidad de pan, el 50% indicó ventas a domicilio (a pie o moto), el 33% en su propia panadería y el 17% en expendios, haciendo referencia a las tiendas de abarrotes.

Aunado a lo anterior, se preguntó sobre la forma en que entregan el pan a sus clientes: el 86% de las microempresarias señaló que utiliza bolsas de plástico, mientras que el 14% restante mencionó que sus clientes llevan sus propias bolsas o recipientes.

3.1.6 Relaciones con clientes

Del total de las microempresarias encuestadas, el 67% respondió que la forma de evaluar el grado de satisfacción de sus clientes, es porque siguen comprando su producto; en tanto que el 33% indicó que se lo han dicho, agregando que hasta el momento no han recibido alguna queja por parte de sus clientes. Además, señalaron que la relación que mantienen con sus clientes es de tipo amable y de amistad.

Según las microempresarias participantes en el estudio, dentro de los beneficios de mantener una relación de amistad con el cliente son: que sus clientes sigan comprando (66%); que sus

⁵ En México se refiere a la “pequeña cantidad de alguna mercancía, que añade el comerciante como regalo al comprador: pedir el pilón, dar el pilón” (Diccionario del Español de México, s. f., definición 1).

clientes la recomiendan (17%) y que sus clientes sientan confianza para platicar sobre aspectos de carácter personal (17%).

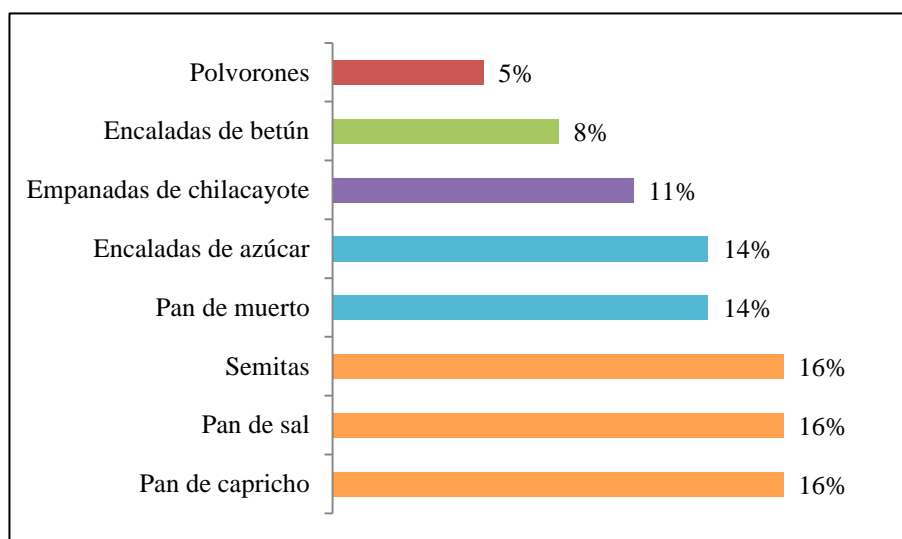
3.1.7 Fuentes de ingresos

Debido al incremento de los precios de las materias primas por la inflación durante el año 2022, el 83% de las microempresarias aumentó el precio de sus productos, en tanto el 17% indicó que mantuvo el mismo precio. A este respecto, el 50% indicó que esta situación no afectó su nivel de ventas mientras que el 33% señaló que sus ventas disminuyeron y el 17% restante refirió que no generó ningún impacto.

Respecto a la variedad del pan que ofrecen las microempresarias, se detectó que su oferta es muy diversa, encontrándose el pan de capricho, pan de sal, pan de muerto, encaladas de azúcar, semitas (ver figura 5) por mencionar algunos. Esto se complementa con la información obtenida sobre el tipo de pan que más se vende, donde según el 83% de las panaderas, es el pan de capricho, mientras que el 17% indicó que sus clientes no tienen preferencia por algún tipo en especial, todas las variedades que ofrecen se venden por igual.

Figura 5

Variedad de pan que se venden en las panaderías



Aunado a lo anterior, con relación a cuál es la forma de pago que utilizan las microempresarias al momento de llevar la venta con sus clientes, el 86% indicó que las ventas al contado y el 14% otorga crédito (fiado).

3.1.8 Recursos clave

Del total de las encuestadas, el 83% mencionó que el horno que usa para cocer el pan es el de piedra que utiliza leña y únicamente el 17% usa de gas, porque no cuentan con el espacio suficiente en su negocio. De las microempresarias que utilizan horno de leña, el 80% señala que la leña influye en el sabor, consistencia y presentación del pan, mientras que el 20% indicó que utilizar este tipo de horno forma parte de la tradición en el proceso de elaboración.

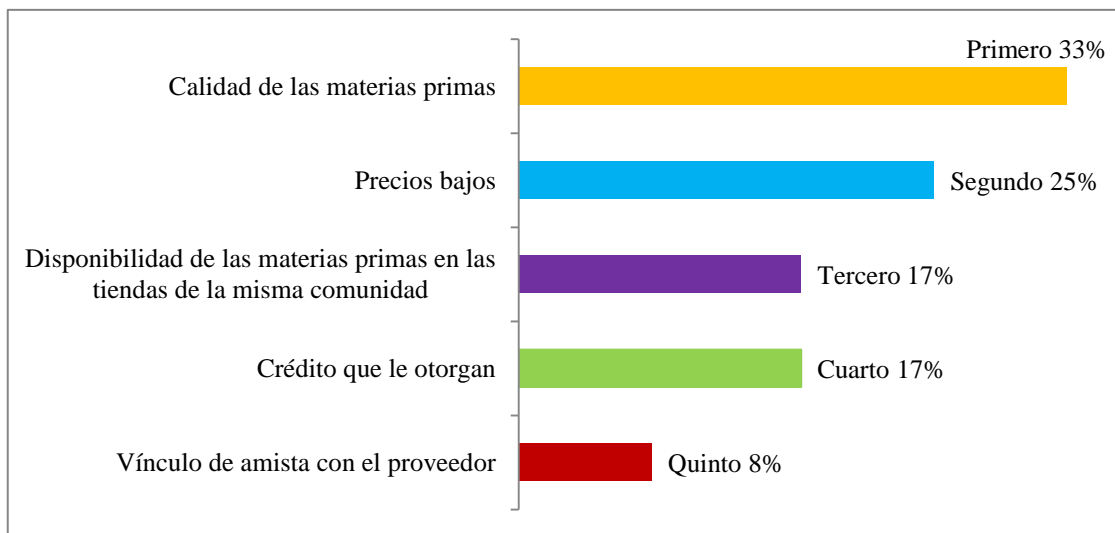
Otro aspecto a destacar, sobre los recursos clave es que el 100% de las microempresarias encuestadas refirió que el lugar donde se ubica su panadería es de su propiedad.

3.1.9 Actividades clave

Del total de las encuestadas, el 33% señaló que el aspecto más importante al momento de comprar las materias primas es la calidad, seguido de los precios bajos (25%), disponibilidad (17%) y crédito otorgado (17%). En tanto, un 8% de los participantes en el estudio mencionó que el vínculo de amistad que tiene con el proveedor, no es un criterio indispensable para realizar sus compras (ver figura 6).

Figura 6

Criterios que toman en cuenta las microempresarias para comprar las materias primas



Respecto a otras actividades clave, el 83% de las microempresarias indicó que con la finalidad de que su negocio sea más productivo, comparten su experiencia o sus recetas con las personas que trabajan con ellas, porque consideran facilita el trabajo y de esta manera no tienen que explicar constantemente como elaborar los productos, mientras que el 17% mencionó que se reserva a compartir su experiencia o recetas con sus colaboradores.

El 67% de las panaderas con la finalidad de mejorar su proceso de producción toma en cuenta las ideas o sugerencias que realizan sus trabajadores, no obstante, el 33% indicó que no le han hecho alguna sugerencia.

De las microempresarias que toman en cuenta las sugerencias de sus colaboradores, el 50% señaló que esta acción ha contribuido en la mejora de la presentación del pan. Dentro de las sugerencias se encuentra que el pan debe ser más redondo y la importancia de atender los gustos y preferencias de los clientes, además del horario de trabajo. El 50% restante no mencionó ninguna sugerencia.

Como parte de las actividades que realizan las microempresarias para captar más clientes y que su negocio sea más llamativo, se identificó que únicamente el 17% decora su negocio de

acuerdo a la temporada del año, mientras el 83% menciona no hacerlo. Otra estrategia más, es ofrecer degustación gratis, siendo el 67% de las microempresarias que llevan a cabo esta práctica y el 33% no realiza esta actividad.

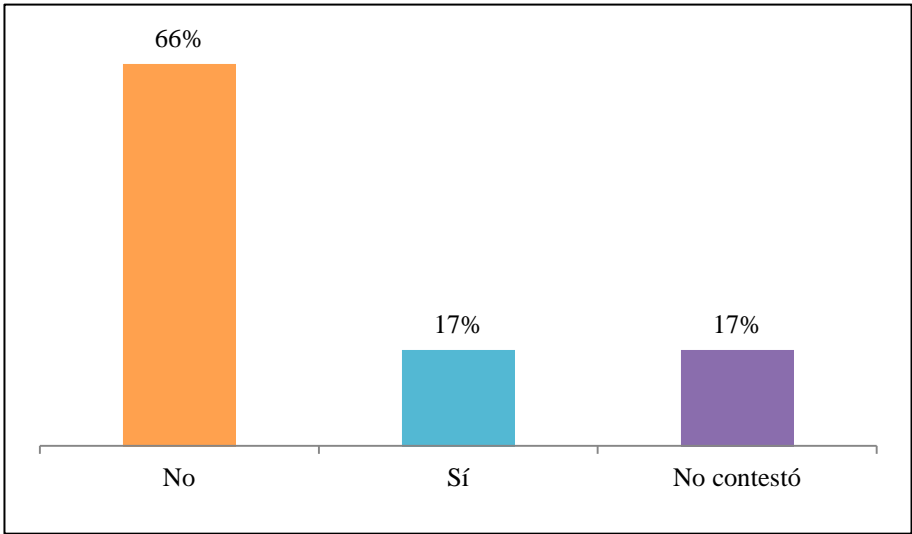
Respecto al tiempo de espera, el 32% de las microempresarias indicó que sus clientes llegan a esperar máximo 7 minutos, el 17% únicamente 5 minutos, 17% más de 9 minutos y 17% no indicó el rango que esperan sus clientes, ya que esto depende de si el pan está listo para la venta o está saliendo del horno, mientras que el 17% mencionó que ellos venden su producto de casa en casa.

3.1.10 Asociaciones clave

Respecto a las asociaciones clave, el 66% de las microempresarias contestó no realizar algún tipo de acuerdo con otras panaderas para establecer el precio del pan dentro de la comunidad mientras que un 17% señaló que sí (ver figura 7).

Figura 7

Existencia de acuerdos para establecer el precio del pan



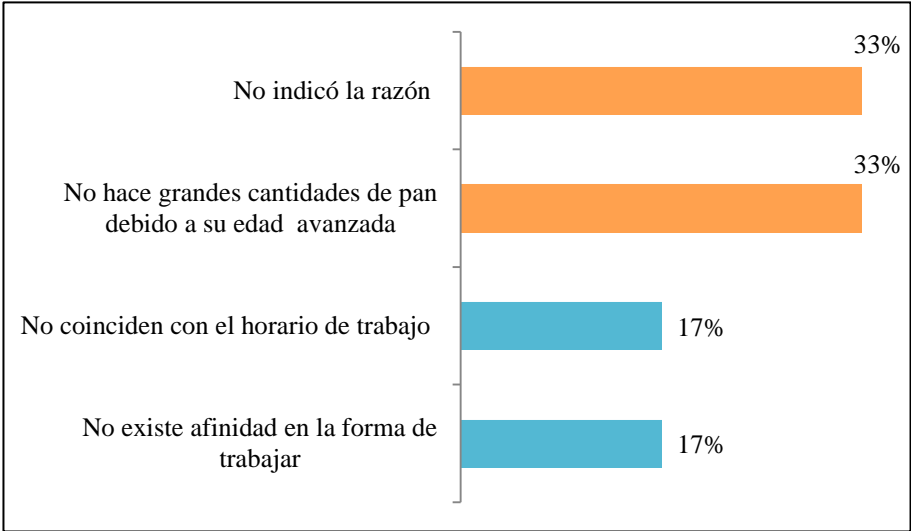
De las encuestadas que señalaron que no realizan acuerdos, se debe principalmente por las siguientes razones: la cantidad de producción es pequeña (17%); tienen en consideración a los

clientes vulnerables y por ello ofrecen un precio accesible (17%); el 33% no contestó y el otro 33% no indicó.

El 100% de las microempresarias participantes en el estudio señaló que no está de acuerdo a aliarse con propietarias de otras panaderías para incrementar sus ventas (ver figura 8), por las siguientes razones: el 33% señaló que por su edad avanzada no le interesa formar alianzas con otras panaderas, además de que no elabora grandes cantidades de pan; el 17% señaló que no coinciden con el horario de trabajo y el 17% porque no existe afinidad en la forma de trabajar, en tanto el 33% no indicó la razón.

Figura 8

Razones por las cuales las microempresarias no tienen interés en formar alianzas con otras panaderías



El 83% de las microempresarias encuestadas indicó que tienen diferentes proveedores para cada tipo de materia prima, mientras que el 17% señaló que no. La principal razón de buscar diferentes proveedores es, según el 60% para tener una alternativa si un proveedor no dispone de materia prima y el 40% busca mejores precios.

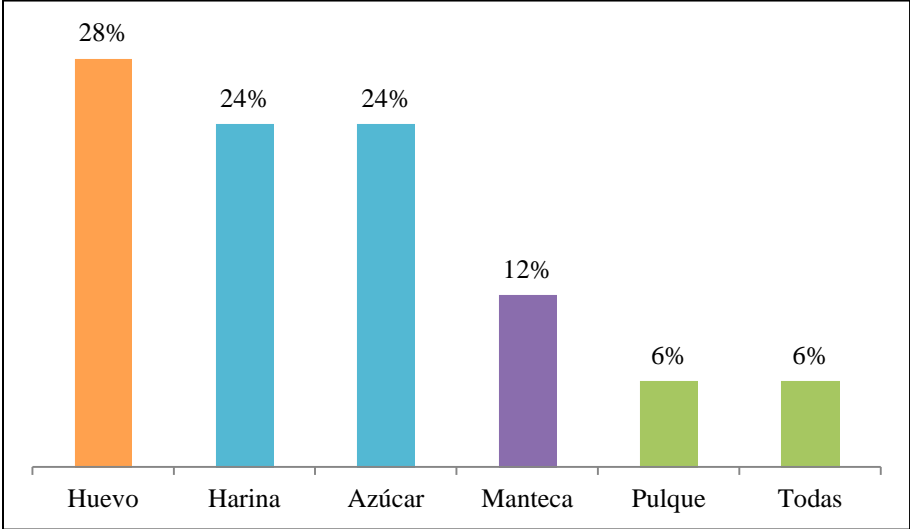
El 100% de las microempresarias señaló que si está dispuesta a asociarse con otras panaderas para negociar mejores precios en la compra de materias primas. Esto permite identificar que el único motivo para generar alianzas clave, está relacionado con el precio de las materias primas.

3.1.11 Estructura de costos

Con relación a la estructura de costos, el 28% de panaderas señaló que el huevo es la materia prima más cara (ver figura 9) en el proceso de elaboración de sus productos. Esto se reafirma con el 66% que menciona que el costo más caro de su producto es la materia prima, 17% indicó que son los servicios (luz, agua, teléfono, servicio de internet) y otro 17% no tiene conocimiento de sus costos.

Figura 9

Materias primas más caras en el proceso de elaboración del pan



En este rubro, se debe destacar que el 50% de las microempresarias indicó que cuando no vende todo el pan que elaboran, lo toma para consumo propio, otro 33% mencionó que lo regala con sus conocidos o familiares, mientras que el 17% señaló que regularmente no sobra pan.

3.2 Análisis de resultados de los clientes

El análisis de la información se realizó con base en la Metodología Canvas, considerando los bloques segmentos de mercado, propuestas de valor y canales. Los principales resultados son los siguientes:

3.2.1 Datos generales del encuestado

De un total de 64 personas encuestadas, el 25% se encuentra en un rango de edad entre 20-24 años, el 52% tienen una educación media superior y el 48% son casados (ver tabla 12).

Tabla 12

Datos generales de los clientes de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz, Oaxaca

Edad	%	Escolaridad	%	Estado civil	%
De 20 a 24	25	Nivel medio superior	52	Casado(a)	48
De 30 a 34	14	Primaria	22	Soltero(a)	39
De 35 a 39	11	Secundaria	17	Viudo(a)	6
De 25 a 29	11	Nivel superior	6	Divorciado(a)	3
De 50 a 54	9	Dos años de primaria	2	Unión libre	2
De 15 a 19	8	Posgrado	2	Concubinato	2
De 60 a 64	6	-	-		
De 40 a 44	5	-	-		
De 70 a 74	3	-	-		
De 65 a 69	3	-	-		
De 75 a 79	2	-	-		
De 55 a 59	2	-	-		
De 45 a 49	2	-	-		
Total	100	Total	100	Total	100

Fuente: Información obtenida a partir de la aplicación del cuestionario.

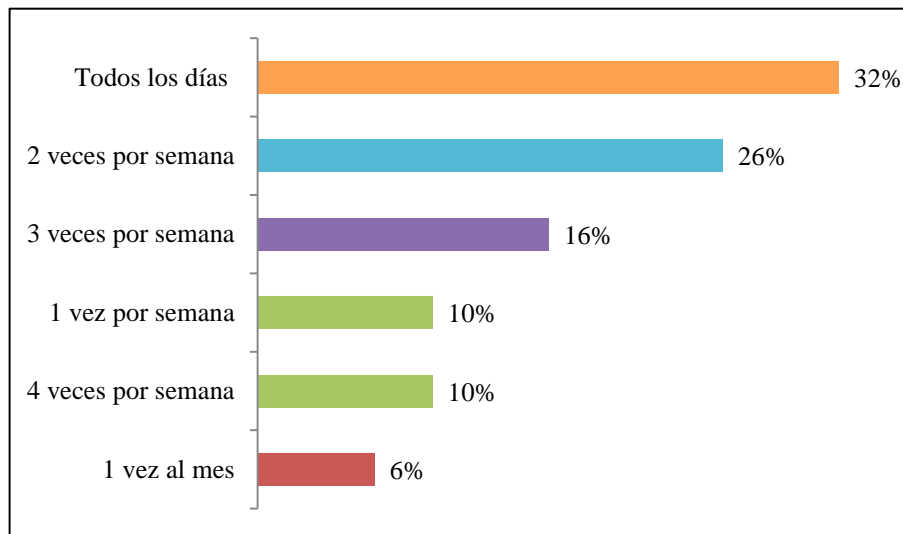
Estos datos son importantes para determinar el perfil del cliente e integrar la propuesta de valor de este tipo de negocios.

3.2.2 Segmentos de mercado

Del total de las personas encuestadas, el 97% indicó que sí consume pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz, mientras que el 3% restante afirmó que no lo consume. Respecto a la frecuencia de consumo, el 32% indicó que todos los días, el 26% dos veces por semana, 16% tres veces por semana, 10% una vez por semana, 10% cuatro veces por semana y 6% una vez al mes (ver figura 10).

Figura 10

Frecuencia de consumo de pan

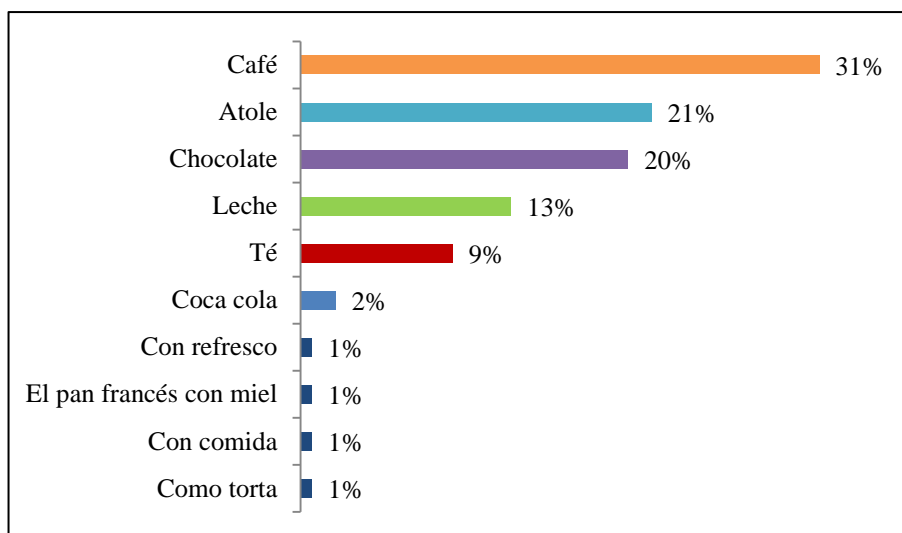


Aunado a lo anterior, el 82% de los participantes en el estudio indicó que generalmente durante la mañana es cuando consume mayor cantidad de pan, el 10% señaló que, por la noche, 3% por la tarde, 2% a medio día, otro 2% cuando le da hambre y 2% lo consume de mañana, tarde y noche. Respecto a la cantidad de pan que consumen los clientes, el 79% refirió que únicamente una pieza y el 10% dos piezas y el resto de los participantes, indicó que sólo come una pequeña cantidad del pan.

En cuanto a la bebida con la que consumen el pan, el 31% de los encuestados señaló que prefiere café, 21% atole y 20% chocolate (ver figura 11). Estos datos permiten identificar otros productos factibles de ofertar en las panaderías.

Figura 11

Variedad de productos con el que se acompaña el consumo del pan

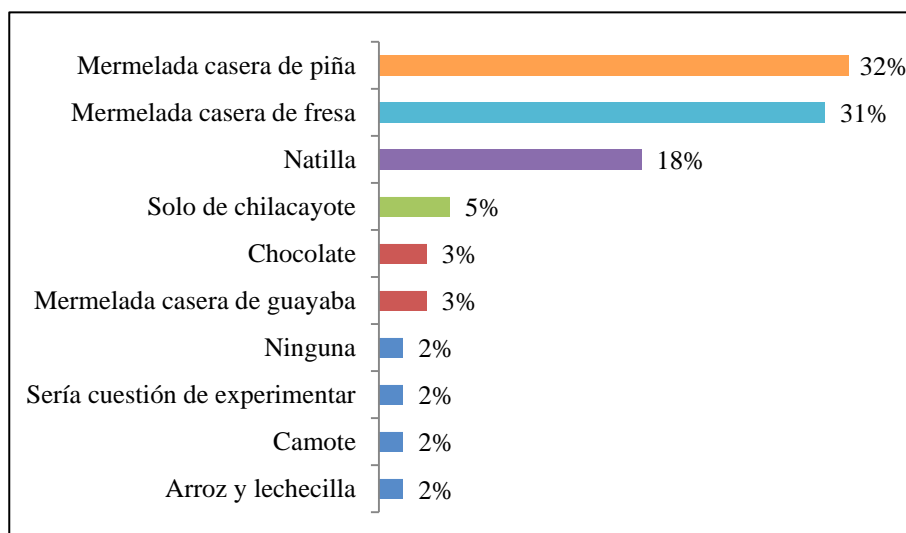


Nota: Los porcentajes no suman el 100% debido a que el encuestado podía elegir más de una opción.

Con la finalidad de conocer los gustos y preferencias de los clientes respecto a otras variedades de producto, específicamente sobre las empanadas, se preguntó acerca de los diferentes rellenos que les gustaría probar; el 32% mencionó que mermelada casera de piña, el 31% mermelada casera de fresa y el 18% natilla (ver figura 12).

Figura 12

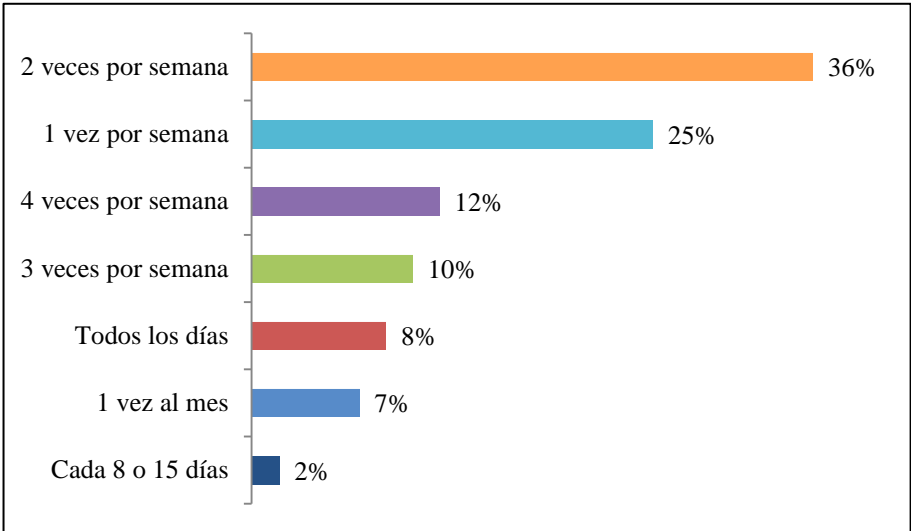
Nuevos rellenos para las empanadas



Respecto sobre quién es la persona que realiza la compra del pan; el 77% indicó que es la jefa de familia, 13% refirió que es el jefe de familia, 5% es la esposa, 3% cualquier integrante de la familia y el 2% son el jefe y jefa de familia. De un total de 62 encuestados que mencionaron consumir pan de Villa de Chilapa de Díaz, el 95% respondió a la frecuencia de compra; el 36% compra 2 veces por semana y únicamente el 8% suele comprarlo todos los días (ver figura 13).

Figura 13

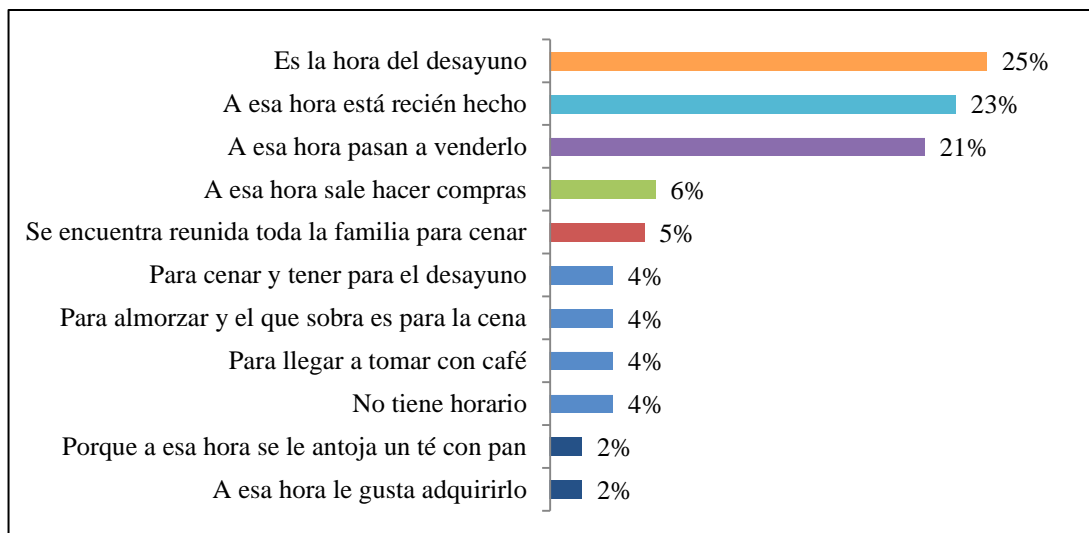
Frecuencia de compra del pan de Villa de Chilapa de Díaz



Del total de los encuestados, el 52% mencionó que regularmente su compra la realiza en un horario de 5 p. m. a 9 p. m., 41% de 9 a. m. a 12 p. m. y 7% de 12 p. m. a 5 p.m. , dentro de los motivos del porque en ese horario son: el 25% por el desayuno, 23% por estar recién salido del horno y 21% porque a esa hora pasa por su casa el vendedor del pan (ver figura 14).

Figura 14

Motivo de compra y horario en que se compra el pan



Del total de las personas encuestadas, 78% frecuentemente compra el pan de capricho, 12% compra de sal y 8% empanadas de chilacayote y 2% pan dulce que no se elabora en Villa Chilapa de Díaz, como son: conchas, cuernitos, besos, cacahuates, orejas, entre otros (ver figura 15).

Figura 15

Tipo de pan que más se compra en Villa de Chilapa de Díaz



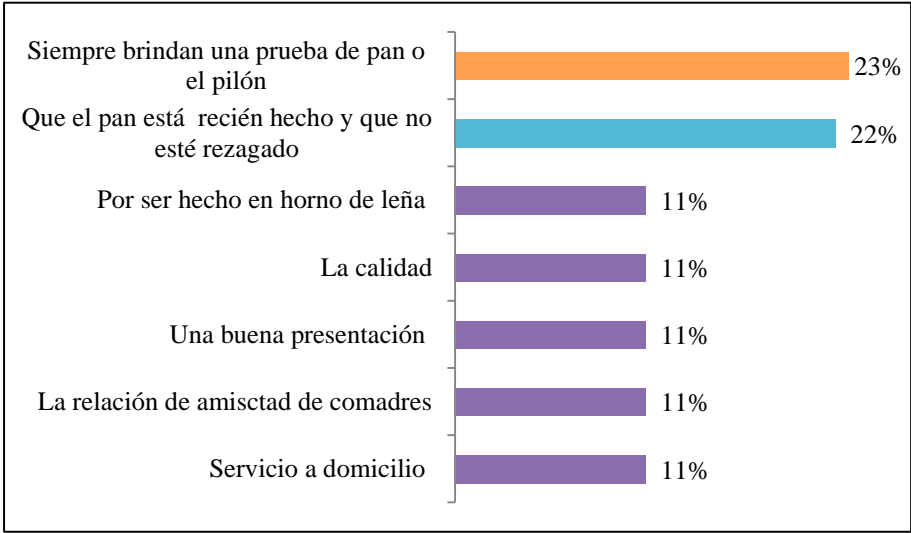
Los tipos de pan que más se consumen en Villa de Chilapa de Díaz son: capricho, es dulce y se asemeja a una concha; pan de sal o también conocido como pan francés es de sabor salado;

empanadas de chilacayote, rellenas de conserva y decoradas con merengue y azúcar roja; y pan dulce elaborado con mantequilla que proviene de panaderías de Villa de Tamazulápam del Progreso.

3.2.3 Propuestas de valor

Del total de los encuestados, el 95% indicó que son ellos mismos quienes realizan la compra del pan, esto permitió identificar los elementos que se toman en consideración cuando eligen una panadería, tales atributos son: el sabor (25%); el orden y limpieza del establecimiento (15%); servicio al cliente (14%), precio del pan (13%); imagen de la panadería (12%); horario de atención (11%); cercanía entre el establecimiento y su casa (10%). Únicamente nueve encuestados señalaron una característica diferente: el 22% la prueba de pan que se les da, 22% porque el pan es fresco y no está rezagado y el 11% considera la elaboración en horno de leña (ver figura 16).

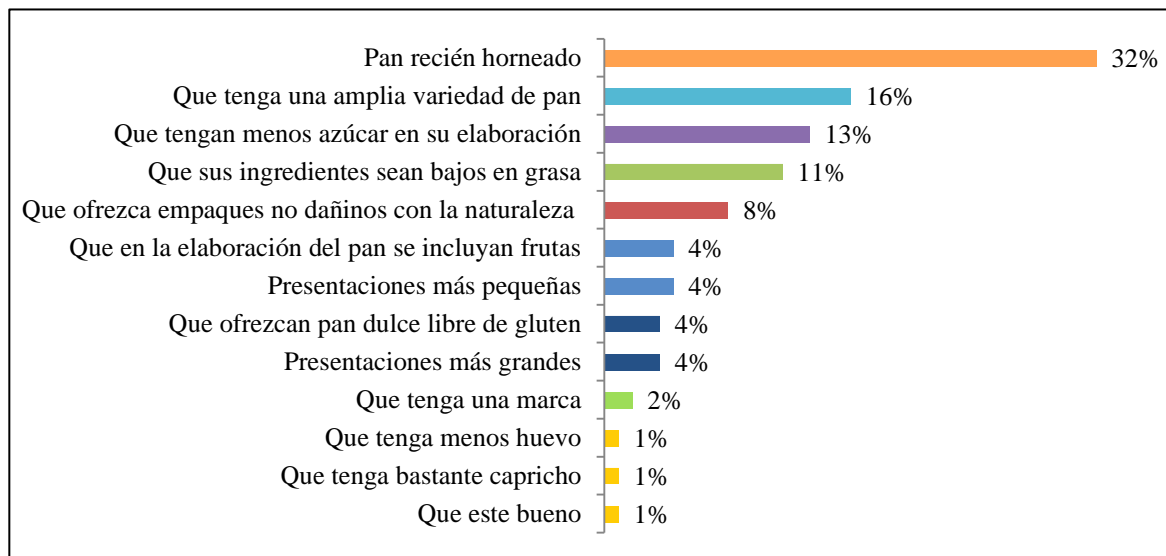
Figura 16
Características que diferencian a una panadería de otra



Respecto a los aspectos que consideran importantes al momento de comprar el pan, se destacan los siguientes: el 31% refiere que el pan debe estar recién horneado, el 16% la variedad de pan y el 13% que tenga menos azúcar (ver figura 17).

Figura 17

Aspectos que se consideran al momento de comprar el pan



Nota: Los porcentajes no suman el 100% debido a que el encuestado podía elegir más de una opción.

En cuanto al monto que gastan al momento de comprar el pan, el 67% indicó que gasta más de \$30.00, 14% de \$20.00 a \$30.00 mientras que otro 14% señaló que gasta entre \$15.00 y \$20.00. Únicamente el 5% de los participantes en el estudio gasta menos de \$15.00.

Como parte de la propuesta de valor se preguntó sobre la preferencia de servicios adicionales que pueden ofrecer las microempresarias, a este respecto, el 49% mencionó que les gustaría la colocación de exhibidores para que ellos puedan seleccionar su producto, 31% la preparación de bebidas calientes, 11% mesas y sillas para consumir el pan dentro del establecimiento mientras que el 9% señaló que le gustaría escuchar música relajante.

3.2.4 Canales

De un total de las personas encuestadas, 47% señaló que el lugar donde regularmente compra pan es la tienda de abarrotes, 32% en la panadería, un 19% con el panadero que pasa por su casa y únicamente el 2% requiere que su pedido se entregue en su domicilio.

3.3 Conclusiones de los resultados

Con base en la información obtenida a partir de las encuestas aplicadas a las microempresarias de pan artesanal, se identificó que el 50% de los clientes son personas que viven en Villa de Chilapa de Díaz, el 40% son personas que radican en otras ciudades pero que son originarias de la misma comunidad y el 10% son tiendas de abarrotes de la misma localidad.

De los clientes encuestados, el 97% indicó consumir pan de Villa de Chilapa de Díaz; de los cuales el 32% diariamente, asimismo, se detectó que el 82% suele consumir por la mañana y la cantidad máxima es de una pieza; de ahí que al 31% le gusta acompañarlo con café, al 21% con atole y al 20% con chocolate. La persona que regularmente realiza la compra es la jefa de familia (77%).

El 97% de los encuestados señalaron que conocen las empanadas de chilacayote e indicaron que les gustaría otros tipos de relleno; al 32% le agradaría mermelada casera de piña, 31% mermelada casera de fresa y 18% de natilla.

Por otro lado, el 95% de los encuestados indicaron que son quienes compran y consumen el pan, además se identificó que la frecuencia de compra es dos veces por semana y la hora en que suelen comprar es de 5 p. m. a 9 p. m., las razones de compra fueron: el 25% para el desayuno, el 23% porque está recién salido del horno y el 21% porque a esa hora pasa el vendedor con su canasta.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO BASADO EN LA METODOLOGÍA CANVAS PARA MICROEMPRESAS DE PAN ARTESANAL DE VILLA DE CHILAPA DE DÍAZ, OAXACA

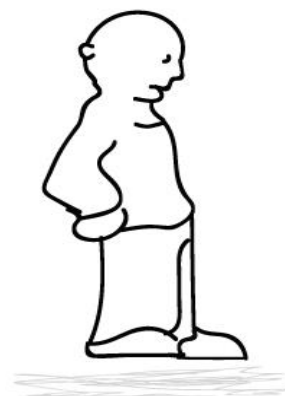
En este capítulo se presenta la propuesta de un modelo de negocio⁶ para impulsar las actividades productivas y contribuir al fortalecimiento de las panaderías de Villa de Chilapa de Díaz. Con base en el análisis de datos de la situación actual de estos negocios, se presentan los elementos del Lienzo Canvas⁷: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, estructura de costos, actividades, recursos y socios clave.

Este enfoque metodológico concentra la actividad empresarial de las microempresarias y sus clientes:

4. 1 Segmentos de mercado

El segmento de mercado de las microempresarias se define como un mercado de masas, debido a que no solo los habitantes de Villa de Chilapa de Díaz son el único grupo de consumidores, sino también aquellas personas que visitan este lugar.

Con base en el análisis de resultados, se identificaron tres diferentes grupos de clientes: personas originarias de Villa de Chilapa de Díaz; personas originarias de esta comunidad que radican en otras ciudades y tiendas de abarrotes.



⁶ Con la finalidad de que las microempresarias obtengan, los conocimientos para aplicar y desarrollar esta propuesta, el día 19 de septiembre de 2023, se impartió un curso-taller relacionado los elementos del modelo de negocio.

⁷ Las imágenes utilizadas para ilustrar cada uno de los módulos de la propuesta del Modelo de Negocio Canvas se tomaron de: <https://emprendimiento.ec/category/business-model-canvas/>

A continuación, se presentan algunas características de los clientes que viven en Villa de Chilapa de Díaz, que permiten definir su perfil:

- Personas mayores de 3 años que consumen pan.
- La preferencia de consumo es durante el desayuno.
- 3 de cada 10 personas consume pan todos los días.
- La variedad de pan que se consume con mayor frecuencia es: tipo capricho, de sal y empanadas de chilacayote.
- Muestran interés por las empanadas con relleno de mermelada casera de piña, fresa y natilla.

De acuerdo con lo anterior, una estrategia de marketing que ayudará a las microempresas a mejorar su posición competitiva, es el marketing concentrado, en este tipo se “escoge uno de los segmentos del mercado, lo que permite centrar de mejor manera los esfuerzos de la campaña” (Luzardo y Chavarría, 2022, p. 2337).

Esta estrategia requiere que las microempresarias se enfoquen en los habitantes de Villa de Chilapa de Díaz, que buscan un pan elaborado de manera artesanal cuya característica particular, es el sabor que se obtiene a partir de la fermentación del pulque; y su textura y aroma provienen al introducirlo al calor de la leña en el horno de piedra. No obstante, también se sugiere que la panadera dé a conocer la variedad de sus productos, directamente en su establecimiento y a través de redes sociales.

4.2 Propuestas de valor

Las propuestas de valor forman un vínculo importante para conectar a la empresa con el mercado y por el cual está dispuesto a pagar un precio.

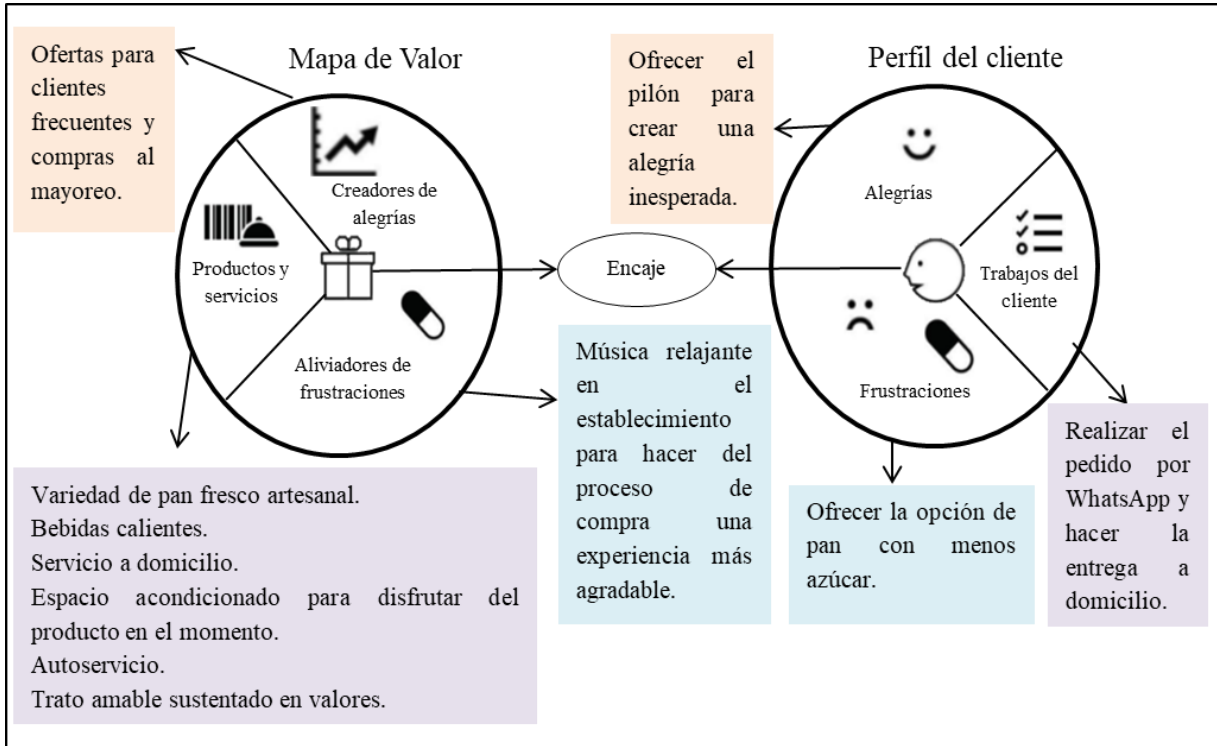
Considerando los elementos del lienzo de la propuesta de valor y el análisis de resultados, se sugiere que las propuestas



de valor sean las siguientes (ver figura 18):

Figura 18

Lienzo de la propuesta de valor del modelo de negocio de las microempresarias



Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2014)

Debe considerarse el encaje entre el perfil del cliente y el mapa de valor, ambos son complementarios porque ilustran los diferenciadores de la empresa ante su competencia y la forma de satisfacer la necesidad o resolver el problema del cliente.

A continuación, se describe los elementos del mapa de valor y del perfil del cliente que están considerado en el lienzo de la propuesta de valor:

Productos y servicios vs trabajos del cliente: las panaderías ofrecen un producto con un sabor particular, esto se debe, al uso de materias primas naturales, como el pulque y la manteca de puerco, posteriormente, al proceso artesanal y finalmente por la cocción con leña en horno de piedra. El producto que se entrega al cliente debe ser fresco y variado. La variedad del

producto implica innovar en los sabores del pan al introducir nuevos rellenos y utilizar frutas naturales en la elaboración.

Con la finalidad de facilitar el trabajo al cliente, la microempresaria puede ofrecer servicios adicionales tales como:

- Preparación de bebidas calientes⁸: atole, café de olla y chocolate, para llevar o disfrutar en el establecimiento. Esta es una opción viable para aquellas panaderas que cuentan con un establecimiento.
- Servicio a domicilio: por medio de redes sociales, el cliente puede realizar pedidos y solicitar la entrega de su producto.

Además de lo anterior, la propuesta de valor se puede complementar ofreciendo autoservicio y acondicionar un espacio para que el cliente disfrute su producto al momento (ver figura 19).

Figura 19

Servicios adicionales y ambientación del lugar



Se sugiere que la adaptación del espacio se realice de acuerdo a una temática en particular, lo cual dependerá de la creatividad y recursos financieros con que cuente la microempresaria, por ejemplo:

⁸ Las imágenes utilizadas en productos y servicios son para ilustrar la presentación de una bebida caliente acompañada de un pan y la adaptación del local para ofrecer un mejor servicio. Tomadas de: <https://n9.cl/qvhw6>

- Una panadería resaltando un toque hogareño; implica utilizar mesas y sillas antiguas, para adaptar un espacio que haga recordar al cliente la cocina de la abuela.
- Una sala de estudio; colocar bancas o asientos cómodos junto con pequeñas mesas para colocar el pan y su bebida, adornarlo con plantas, de tal forma que el cliente se sienta relajado durante su estancia en el establecimiento.

Otro aspecto, pero no menos importante es brindar un trato amable sustentado en valores, como la honestidad y el respeto, así como el orden y limpieza del establecimiento. Estos elementos forman parte de la filosofía del negocio plasmada en la misión y visión.

Un elemento esencial dentro de la propuesta de valor es la filosofía empresarial, por tal motivo, es fundamental que las microempresarias definan y transmitan la misión y la visión a sus colaboradores a través de charlas grupales.

a) Misión

La misión es el propósito principal del negocio, esta debe responder las siguientes preguntas: ¿cuál es nuestra razón de ser?; ¿qué necesidad satisface?; ¿cuál es el propósito de la microempresa con la sociedad?; ¿qué valor crea para sus grupos de interés⁹?

A continuación, se muestran algunos ejemplos de misión de empresas de la industria panificadora:

- Bimbo: Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.
- El Globo: Dedicados a endulzar los momentos de cada invitado con nuestros productos auténticos y enfoque humano.
- El Horno: Producir y comercializar alimentos de calidad, en constante innovación, satisfaciendo necesidades de nuestros clientes y consumidores, comprometidos con el bienestar de nuestros colaboradores.

⁹ Un grupo de interés son todos aquellos individuos que tienen algo que ganar con la actividad de la empresa, por ejemplo: trabajadores, clientes, sociedad en su conjunto, proveedores, accionistas, etc. (Fernández y Sanjuán, (2012).

Para el caso de la panadería se sugiere que la misión se integre tomando como referencia esta propuesta: “Somos una panadería comprometida con la satisfacción de nuestros clientes, por entregar un excelente producto elaborado de manera artesanal, creemos en el esfuerzo y trabajo que hacen día con día nuestros colaboradores”.

b) Visión

Respecto a la visión, esta es la imagen de cómo se verá la empresa en un futuro, debe ser congruente con lo que dice y se hace, además ser creíble y posible de realizar. Las siguientes premisas, son una guía que facilita su definición:

- Orientación a hechos reales como: servicios de calidad o liderazgo en tecnología.
- Concisa, debe estar enfocada en un solo propósito.
- Debe favorecer a todos los grupos de interés.

A continuación, se muestra la visión de dos empresas competitivas en esta industria:

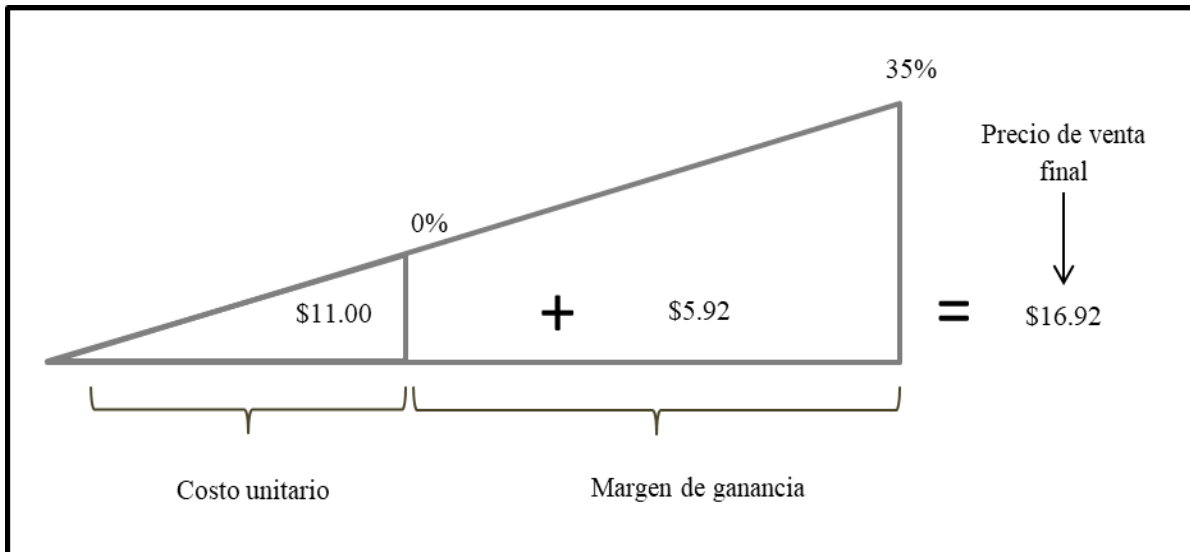
- Bimbo: Transformar la industria de la panificación y expandir su liderazgo global para servir mejor a los consumidores.
- El Globo: Ser la empresa líder en ventas, rentabilidad y reconocimiento por su calidad, servicio e innovación en las industrias de pasteles y pan fresco.

De igual forma, se propone una visión para este tipo de empresas: “Ser una panadería líder en la región Mixteca reconocida por el sabor y frescura de nuestro pan artesanal”, la cual sirva de guía para las microempresarias. Para dar a conocer la filosofía empresarial del negocio, se debe plasmar por escrito y tenerlo en un lugar visible en el establecimiento para que los clientes y colaboradores lo tengan presente.

Creadores de alegrías vs alegrías: el cliente siempre buscará cómo obtener un ahorro, por ello, se sugiere diseñar estrategias de promoción para clientes frecuentes o aquellos que compran grandes cantidades de pan. Por lo anterior, es importante que la microempresaria considere cuánto cuesta producir cada pieza de pan y a partir de esto calcular un margen de ganancia (ver figura 20).

Figura 20

Porcentaje de margen de ganancia



Por ejemplo, si el pan tiene un costo unitario de \$11.00, el cálculo del sobreprecio con un margen de ganancia del 35%¹⁰ sería el siguiente:

$$\text{Precio de venta final} = \frac{\$11.00}{(1 - 35\%)} = \$16.92$$

En caso de que el descuento sea del 5%, es importante que este no exceda el margen de ganancia:

$$\text{Descuento} = \$16.92 * 5\% = \$.8461$$

Precio final al consumidor con descuento:

$$\text{Precio con descuento} = \$16.92 - \$.8461 = \$16.07$$

A continuación, se muestra un formulario (ver tabla 13) que incluye elementos para que la microempresaria identifique su ganancia sobre el costo unitario de cada pan.

¹⁰ De acuerdo a la CANINPA las panaderías son negocios rentables, incluso las tradicionales, porque su margen de utilidad es de 35% para el pan dulce (El Economista, 2016).

Tabla 13

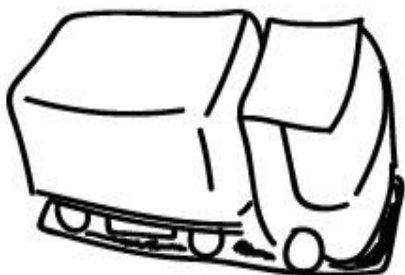
Formulario para obtener la ganancia del pan si se aplica un descuento

Formulario para obtener el cálculo de la ganancia		
Concepto	Cálculo	Resultado
Precio de venta	$\frac{\$11.00}{(1 - 35\%)}$	\$16.92
Menos: Descuento	$\$16.92 \times 5\%$	\$.8461
Igual: Precio con descuento		\$16.07
Menos: Costo unitario		\$11.00
Igual: Margen de ganancia con descuento		\$5.07

Aliviadores de frustraciones vs frustraciones: el cliente ya no tiene que preocuparse por consumir un pan con exceso de azúcares, porque en el establecimiento se ofrecen opciones con menos cantidad de azúcar.

Aunado a lo anterior, con la finalidad de mejorar la experiencia de compra del cliente, la microempresaria debe crear un ambiente agradable, para ello, se recomienda poner música de fondo. Por citar algunos ejemplos: canciones típicas de la localidad y de la región Mixteca, así como del género jazz, ya que este tipo de música se utiliza para generar un ambiente en donde el cliente se sienta relajado y disfrute su estancia en el negocio.

4.3 Canales



Los canales de distribución son el proceso mediante el cual la microempresaria entrega la propuesta de valor a los segmentos de mercado. El medio de entrega para las panaderas de Villa de Chilapa de Díaz se sugiere sea a través de un canal directo e indirecto.

El canal directo es para aquellas panaderas que buscan tener un control total sobre sus productos en este caso son: el local propio (ver figura 21).

Figura 21*Propuesta de canal de distribución directo panadería propia*

Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Local propio.	Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
			Publicaciones en WhatsApp y Facebook, anuncios por altavoz.	El cliente compara con otras panaderías lo que se vende.	El cliente acude a la panadería y elige su pan.	El cliente pasa con la panadera para que sea empaquetado su pan y realice el pago.	Después de hacer su compra, el cliente puede disfrutar de su pan en la panadería.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2010).

El canal de distribución directo es recomendable para las panaderas que venden sus productos dentro de su establecimiento y que opten por ofrecer los productos y servicios que se describen en la propuesta de valor.

Otra opción, es a través de redes sociales como Facebook y WhatsApp (ver figura 22), ya que estas estrategias contribuyen a incentivar las ventas, además de que permite mantener una relación directa con las personas que viven en otras ciudades del país, de tal forma que éstas hagan sus pedidos con anticipación.

Figura 22*Propuesta de canal de distribución directo ventas en redes sociales*

Tipos de canal			Fases de canal			
Propio	Directo	Ventas por redes sociales.	Información	Evaluación	Compra	Entrega
			Publicaciones en WhatsApp y Facebook.	El cliente compara con otras panaderías lo que se vende.	El cliente realiza su pedido por mensaje vía Facebook o WhatsApp.	Se hace la entrega del pedido a domicilio y se cobra en efectivo.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2010).

Ofrecer el pan recién horneado de puerta en puerta (ver figura 23), es una opción en la que el cliente puede aprovechar la cercanía del producto hasta la puerta de su hogar. Con esta forma de distribución la panadera también puede comunicar los días en que saldrá a vender el pan, para proyectar sus ventas.

Figura 23

Propuesta de canal de distribución directo de puerta en puerta

Tipos de canal			Fases de canal		
Propio	Directo	Microempresaria.	Información	Compra	Entrega
			La panadera que ofrece sus productos de puerta en puerta, anunciándose por medio de un audio.	El cliente espera a la panadera y selecciona su producto.	El cliente lleva consigo un recipiente para sus productos.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2010).

Un canal indirecto requiere de socios comerciales, en este caso son las 25 tiendas de abarrotes (ver figura 24), que actúan como intermediarios para llevar el pan al cliente, aunque su desventaja radica en que no se tiene un control total de los productos y genera un menor beneficio para el negocio, pero permite tener una mayor cuota de mercado aprovechando los puntos fuertes de cada uno de los canales.

Figura 24

Propuesta de canal de distribución indirecto para microempresarias

Tipos de canal			Fases de canal			
Socio	Indirecto	Tienda de abarrotes	Información	Evaluación	Compra	Entrega
			Publicaciones en Facebook y WhatsApp para dar a conocer en qué tiendas se encuentra disponible el producto.	El cliente compara con otras panaderías lo que se vende y en donde puede adquirir el producto.	El cliente acude a la tienda de abarrotes más cercana, elige su producto y paga.	Se entrega su producto en bolsa de plástico.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2010).

Es importante señalar que un canal indirecto es una opción viable siempre y cuando la microempresaria decida ampliar su cuota de mercado, de esta forma incrementará su red de distribución en la comunidad de Villa de Chilapa de Díaz.

4.4 Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes se basan en brindar un trato amable sustentado en valores. En este caso, el autoservicio es un tipo de relación que la microempresaria puede explotar en caso de que cuente con un local propio, esto requiere proporcionar los medios necesarios al cliente para que seleccione el producto que sea de su agrado.



Se sugiere que el tipo de mobiliario para ofrecer el autoservicio en las panaderías artesanales, se diseñe con cajas de madera o canastas típicas (ver figura 25).

Figura 25

Ejemplo de mobiliario y accesorios para la exhibición de productos



Panadería Rosetta

Panadería Cinco y Dos

Nota: Fotografías de dos panaderías artesanales ubicadas en la CDMX (El Conocedor, 2018).

Las redes sociales también permitirán tener un contacto más cercano con el cliente y la cual puede utilizar el mismo para realizar su pedido. Otra alternativa es la estimulación de las ventas, donde se sugiere al cliente complemente su compra con productos tales como: café de olla, atole y chocolate.

Las siguientes preguntas permiten establecer la relación con el cliente, ya que estos son la base principal del modelo de negocio para obtener ingresos, por ello, es importante conocer su perfil, gustos y preferencias, de este modo se responderá específicamente a lo que el cliente busca:

- Por cuestiones de salud ¿el cliente requiere que el pan sea elaborado con materias primas que no lo perjudiquen?
- ¿El cliente requiere una forma distinta para comprar el producto?
- ¿De qué forma prefiere que el cliente sea atendido?

4.5 Fuentes de ingresos



La forma de obtener ingresos para las microempresarias se generará a partir de la venta del pan y bebidas calientes. El mecanismo de precios, en este caso, dependerá del segmento del mercado, se sugiere que sea fijo y dinámico¹¹.

El mecanismo de fijación de precios fijos se aconseja para los segmentos de mercado: clientes que viven en Villa de Chilapa de Díaz y aquellos que radican en otras ciudades del país, pero son originarios de la comunidad. Las variables estáticas que definen este tipo de mecanismo son:

- Lista de precios fija: aplica para el pan y las bebidas calientes, para ello, se recomienda tener una lista con los precios fijos de cada producto.

¹¹ Un mecanismo de fijación de precios fijo surge cuando “los precios predefinidos se basan en variables estáticas” mientras que en el dinámico “los precios cambian en función del mercado” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 33).

- De acuerdo con el volumen de compra: el precio dependerá de la cantidad que el cliente adquiera. En este caso, se sugiere utilizar para aquellos clientes frecuentes y que compran más de 50 piezas.

El mecanismo de fijación de precios dinámicos se sugiere para las tiendas de abarrotes, dado que el precio cambia en función del mercado. La variable a utilizar, es la negociación, que consiste en acordar el precio del pan entre la panadera y la tienda de abarrotes. En este caso se sugiere se reduzca hasta un 5% sobre su margen de ganancia del 35%.

Es importante señalar, que los porcentajes que se mencionan en los descuentos y negociaciones, son un parámetro que puede utilizar la microempresaria.

4.6 Recursos clave

Los recursos claves son el activo que permite a las panaderías de Villa de Chilapa de Díaz producir su pan tradicional. Considerando los resultados obtenidos en esta investigación, los recursos claves de las panaderías son:

- Recursos físicos: el horno de piedra (ver figura 26), porque ayuda a que el pan obtenga mejor sabor; y el horno de gas para aquellos establecimientos que tienen un menor espacio, además de que es fácil de instalar.



Figura 26

Horno de piedra



- Equipo de transporte: moto para la entrega de pedidos, este permite una distribución o entrega rápida.
- Local propio: esto implica que la panadería se encuentra en el domicilio de las microempresarias.
- Activos intangibles: se considera el conocimiento de las panaderas como ventaja distintiva del pan, debido a que, con el paso de los años, su experiencia las ha llevado a mejorar su conocimiento en el proceso de elaboración.

4.7 Actividades clave

Las actividades clave son importantes para lograr la propuesta de valor, por ello, se sugiere que las microempresarias refuercen aquellas actividades que integran el proceso de producción, tales como:

- Adquisición de materias primas de calidad: para obtener un buen sabor del pan se requieren



materias primas frescas.

- Buscar proveedores que tengan las materias primas disponibles y que otorguen una línea de crédito.
- Compartir su experiencia con el personal con el fin de facilitar la preparación del pan y a su vez recibir alguna sugerencia para mejorar los procesos, la presentación y la variedad del pan.

Aunado a lo anterior se recomienda buscar precios bajos en el mercado, para ello requiere de realizar una cotización con distintos proveedores para comparar sus precios y elegir el más conveniente, además de decorar el establecimiento de acuerdo a una fecha relevante durante el año, para hacerlo más llamativo.

4.8 Asociaciones clave

La finalidad de integrar una alianza es optimizar el modelo de negocio, al conjuntar esfuerzos y recursos para lograr sinergias que beneficien a los integrantes de la asociación. En este caso, se recomienda crear dos tipos de asociaciones: con distribuidores y con proveedores.



- Alianzas estratégicas con distribuidores, este tipo de acuerdo consiste realizar un convenio con los propietarios de las tiendas de abarrotes, para surtir cierta cantidad de producto, fijando un precio que le permita obtener un margen de ganancia, para que el precio al consumidor final, sea el mismo que la panadera ofrezca en su establecimiento.
- Alianzas con proveedores, este tipo se propone con la finalidad de garantizar la disponibilidad de materias primas y generar economías de escala:

Convenio entre panaderas y proveedor de materias primas, para realizar una compra directa con el fabricante de huevo, harina y azúcar. El proceso a seguir consiste en recabar la información sobre la cantidad requerida por cada microempresaria y realizar un solo pedido, con la finalidad de disminuir costos y obtener un precio accesible.

Convenio entre panaderas y artesanas de chocolate en tablilla, se propone establecer un acuerdo con productores de chocolate para asegurar el abastecimiento y disminuir costos. Esta estrategia también beneficiará a las artesanas de chocolate en tablilla, debido a que se promocionará su producto en las panaderías.

Convenio con integrantes de sembrando vida, realizar un convenio con personas integrantes del programa sembrando vida para planear a futuro y programar la compra de una materia prima clave, en este caso, el pulque.

4.9 Estructura de costos

La estructura de costos está formada por los costos y gastos de operación que se generan en el proceso de elaboración y comercialización del pan. En este caso, se sugiere integrar el costo de producción por la materia prima directa (ver tabla 14), mano de obra directa (ver tabla 15) y costos indirectos de fabricación (ver tabla 16).



El costo de producción se calcula sumando la materia prima directa (m. p. d.), mano de obra directa (m. o. d.) y los costos indirectos de fabricación (c. i. f.):

$$\text{Costo de producción} = \text{mpd} + \text{mod} + \text{cif}$$

Tabla 14

Materia prima directa

Concepto	Nombre del producto:		
	Cantidad en kg o litro	Costo unitario	Costo
Harina	X		X
Huevo	X		X
Azúcar	X		X
Pulque	X		X
Manteca	X		X
Leña o gas	X		X
Suma total de materia prima			

Tabla 15*Mano de obra directa*

Concepto	Salario por día
Panadera	X
Ayudante de panadero 1	X
Horneadora	X
Suma total de mano de obra	

Tabla 16*Costos indirectos de fabricación*

Concepto	Nombre del producto:		
	Cantida d	Costo unitario	Costo
Materiales indirectos:			
Manteca para barnizar latas	X		X
Huevo para barnizar pan	X		X
Bolsas de plástico o papel	X		X
Suma total de los materiales indirectos	X		X
Mano de obra indirecta			
Repartidor del pan	X		
Suma total de la mano de obra indirecta			
Otros costos indirectos de fabricación			
Impuestos	X		X
Otros gastos:			
Agua	X		X
Luz	X		X
Depreciación del horno	X		X
Depreciación del equipo (bandejas, mesas, charolas)	X		X
Suma total de costos indirectos de fabricación			

A demás de lo anterior, es importante considerar los gastos que se generan por la venta del producto terminado (ver tabla 17):

Tabla 17*Gastos de venta*

Concepto	Costo mensual / día	Costo en dinero
Publicidad	X	X
Depreciación equipo de reparto	X	X
Otros gastos	X	X
Suma total de gasto de venta		

El cálculo de los costos totales se determina sumando los costos de producción más los gastos de venta:

$$\text{Costos totales} = \text{Costo de producción} + \text{Gastos de venta}$$

Posteriormente se necesita conocer cuánto cuesta producir cada producto, por lo tanto, el cálculo del costo unitario se determina de la siguiente manera:

$$\text{Costo unitario} = \frac{\text{Costos totales}}{\text{Unidades producidas}}$$

La fórmula que le ayudará a calcular su precio de venta y un margen de ganancia es la siguiente (Guerrero et al., 2012):

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{costo unitario}}{(1 - \text{margen de ganancia en } \%)}$$

Dónde:

Precio de venta: es el precio al que se ofertará al cliente y se obtendrá una ganancia.

Costo unitario: es lo que cuesta producir una pieza de pan, se calcula dividiendo el costo total entre las unidades producidas.

Margen de ganancia: es el porcentaje que se desea ganar sobre lo que cuesta producir el producto, se sugiere un 35%.

4.10 Lienzo Canvas de las microempresas de pan artesanal

Una vez que se realizó la descripción de cada uno de los módulos del Modelo Canvas, a continuación, se presenta la propuesta integrada en el lienzo, con el fin de que las microempresarias tengan una visión integradora del segmento de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuente de ingresos, estructura de costos, actividades, recursos y asociaciones clave que deben atender en su negocio (ver figura 27).

Es importante mencionar, que la numeración de cada módulo indica el orden en el cual la microempresaria deberá seguir la propuesta. La leyenda que se encuentra debajo del lienzo hace referencia a los hemisferios del cerebro, el derecho indica las emociones y el izquierdo corresponde al razonamiento lógico.

En el lado derecho del lienzo, se encuentran los módulos que ayudaran a cubrir las necesidades del mercado y deben responder las siguientes preguntas:

- El segmento de mercado: ¿a quién se venderá el producto?
- La propuesta de valor: ¿cuál es el diferenciador de mi negocio que hace que el cliente me prefiera sobre la competencia?
- El canal de distribución: ¿cómo haré llegar mi producto a mi cliente?
- La relación con el cliente: ¿cómo prefiere ser atendido mi cliente?
- La fuente de ingresos: ¿cuánto voy a ganar por la venta de mi producto?, ¿cuánto está dispuesto a pagar mi cliente por mi producto?, ¿de qué forma obtendré ingresos?

En el lado izquierdo del lienzo se encuentran los módulos que permiten mejorar la operación de la panadería, por lo tanto, los módulos que ahí se describen, cuestionan al empresario sobre qué necesita y cómo va a funcionar el negocio:

- Los recursos clave: ¿qué necesito para realizar mi propuesta de valor?
- Las actividades clave: ¿cómo voy a realizar mi propuesta de valor?
- Las asociaciones clave: ¿quiénes ayudarán a generar la propuesta de valor?
- La estructura de costos: ¿Cuánto me costará realizar mi propuesta de valor?

Figura 27

Propuesta del modelo de negocio para las panaderías artesanales de Villa de Chilapa de Díaz



Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2010).

El lienzo Canvas presenta de manera gráfica un resumen de cada uno de los elementos que integran el modelo de negocio y que se explicaron de manera detallada anteriormente. De igual forma, se plantean algunas sugerencias sobre la propuesta:

- Es importante señalar que la microempresaria no debe perder de vista que cada decisión que se tome respecto a un módulo del modelo, tendrá una repercusión en uno o más bloques.
- La propuesta se integró con base en los resultados de la investigación de campo, por tal motivo, se pretende sirva de guía para las microempresarias y que a su vez contribuya en la generación de ventajas competitivas al proporcionar valor a su segmento de mercado.
- Cada servicio adicional que se sugiere en la propuesta representa un costo extra para las microempresarias, no obstante, en el largo plazo contribuirá a crear diferenciadores sobre la competencia generando un impacto positivo en sus ingresos. Por lo tanto, esta información servirá de guía para que la microempresaria decida las acciones a implementar de acuerdo a su capacidad económica.

CONCLUSIONES

En esta investigación se realizó una propuesta de modelo de negocio basado en la Metodología Canvas, que permita a las microempresarias de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz crear, capturar y agregar valor para su negocio con la finalidad de que sean competitivas en este sector.

Para alcanzar el objetivo general de esta tesis se llevó a cabo un diagnóstico preliminar, una investigación documental y posteriormente una de campo. El diagnóstico preliminar consistió en identificar la problemática que enfrentan las microempresarias de pan artesanal. En la investigación documental se revisaron conceptos tales como la microempresa, panadería artesanal e industrial, así como diferentes modelos de negocio para conocer los elementos en común e identificar el más conveniente para este tipo de empresas.

En cuanto a la investigación de campo, se analizaron a las microempresas de pan artesanal ubicadas en Villa Chilapa de Díaz, así como a sus clientes, con la finalidad de conocer la oferta actual y las características de la demanda de este tipo de producto.

El objetivo general de esta investigación fue *desarrollar un modelo de negocio basado en la Metodología Canvas para generar una propuesta de valor para los clientes de las microempresas de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz, Oaxaca*. Para su cumplimiento se plantearon cuatro objetivos específicos.

El primer objetivo específico consistió en *realizar un diagnóstico de las microempresas de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz*. Los resultados evidenciaron la escasez de dos materias primas; el pulque y la manteca fresca de puerco, lo que implica adquirirlas en comunidades aledañas, generando un incremento en el costo, por el flete que se tiene que cubrir. También se detectó que no cuentan con un espacio para almacenar sus materias primas debido a que no demandan grandes cantidades de inventario, porque se adquieren días antes de utilizarse, es decir, similar a un sistema justo a tiempo.

En cuanto a los aspectos contables, se identificó que no realizan un registro de sus operaciones para el control de costos y gastos, ni el control de sus utilidades, debido a que lo realizan mentalmente. En el área de recursos humanos, únicamente dos panaderas emplean personal externo, ya que las demás tienen como colaboradores miembros de la familia. Adicional al mercado local, se detectó que existe un mercado de nostalgia integrado por personas radicadas en otras ciudades de la República Mexicana.

El segundo objetivo consistió en *identificar la situación actual de la oferta de pan artesanal en el mercado de Villa de Chilapa de Díaz*. Se identificó que hay nueve panaderías que elaboran pan artesanal y que su producción, y ventas suelen incrementarse durante las fiestas patronales, por esta razón, sus clientes también son personas originarias de Villa de Chilapa de Díaz, pero que radican en otras entidades del país, y el resto del año sus clientes frecuentes son los habitantes del municipio.

Aunado a lo anterior, se detectó que las microempresarias no siempre realizan acuerdos para establecer el precio del pan, aunque mostraron interés por integrar una alianza para comprar grandes cantidades de materias primas y con ello, generar economías de escala.

En lo que se refiere al tercer objetivo específico, el cual fue *identificar los factores que influyen en la demanda de pan artesanal de las personas originarias de Villa de Chilapa de Díaz*. Estos están determinados por el pan recién salido del horno de leña elaborado de manera artesanal. Otro factor importante al momento de elegir una panadería es el sabor del pan con menos azúcar, el orden y limpieza en el establecimiento. Asimismo, se identificó que los clientes demandan nuevos sabores en el relleno de las empanadas, además del interés por adquirir bebidas calientes para degustar su producto.

Con relación al cuarto objetivo específico, que fue *diseñar una propuesta de modelo de negocio para crear valor hacia los clientes de las microempresas de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz*. Se realizó un análisis de los factores que desde el punto de vista de las microempresarias y de los clientes son importantes para ellos, de esta forma a través de la herramienta Modelo de Negocio Canvas se integró la propuesta que contempla dos áreas

fundamentales en el ámbito de los negocios: el mercado y la empresa. A partir de ello, se integraron los nueve bloques del Lienzo Canvas:

- Segmentos de mercado: personas originarias de Villa de Chilapa de Díaz, así como aquellas personas de la misma comunidad que radican en otras ciudades de la República.
- Propuestas de valor: ofrecer una variedad de pan artesanal recién horneado, elaborado con pulque, acompañado de bebidas calientes en un establecimiento equipado con mobiliario adecuado para disfrutar en el momento sus productos, escuchando música relajante. Además de ofrecer promociones, degustación del producto, opciones más saludables y contar con servicio a domicilio.
- Canales de distribución: esta estrategia está formada por el espacio donde se encuentra la panadería, ventas por internet, ventas de puerta en puerta y las tiendas de abarrotes.
- Relaciones con clientes: se tiene una relación amable y amistosa, pero es prioritario proporcionar los medios necesarios para ofrecer autoservicio, además de utilizar las redes sociales para mantener un contacto cercano con los clientes.
- Fuentes de ingresos: se genera por la venta de pan y bebidas calientes.
- Recursos clave: el horno de leña es el principal elemento que influye en el sabor, el equipo de transporte (moto) con el que cuentan algunas panaderas, el local propio y la experiencia de las panaderas.
- Actividades clave: están relacionadas con la adquisición de materias primas de calidad, la búsqueda de precios bajos y proveedores que tengan disponibilidad de inventarios y ofrezcan créditos. Así como, el compartir experiencia con los colaboradores y decorar la panadería de acuerdo a alguna fecha en específica del año, para hacer más llamativo al establecimiento.
- Asociaciones clave: es la alianza entre las panaderas para comprar grandes volúmenes de materias primas y, posteriormente repartirlas de acuerdo a los requerimientos de cada microempresaria, para de esta forma generar economías de escala. Así como también realizar convenios con tiendas de abarrotes para la venta de sus productos.
- Estructura de costos: se determina por los costos incurridos por la materia prima directa, mano de obra directa, costos de fabricación indirectos y gastos de venta.

Con la investigación realizada, se detectó que las microempresarias conocen como operar un negocio y tratar a sus clientes, pero existen áreas de oportunidad que con la adecuada orientación y capacitación impulsará la profesionalización de sus negocios.

Aunado a lo anterior, se identificó que el proceso de elaboración del pan artesanal corre el riesgo de perderse, si las futuras generaciones no valoran el significado cultural que tiene este producto en comparación con otros más industrializados. Por eso es importante abrir líneas de investigación que permitan conocer la historia del pan que actualmente se elabora en Villa de Chilapa de Díaz, y con ello sentar las bases para potenciar su producción y comercialización.

Esta investigación también posibilita que el modelo de negocio propuesto, se gestione como una franquicia, llevando un establecimiento a las ciudades donde radican personas originarias de Villa de Chilapa de Díaz, las cuales representan un mercado potencial. Para lograrlo, las microempresarias tendrían que formar una sociedad y aportar capital, conocimientos y habilidades.

Es importante señalar que el desarrollo de este tipo de propuestas contribuirá de manera significativa a la profesionalización no sólo de microempresas de pan artesanal sino también aquellas que tengan características similares, logrando con ello un desarrollo económico y social al mantener la tradición en la elaboración de productos artesanales y la generación de empleos. De ahí, la importancia de generar proyectos académicos con impacto regional.

Esta investigación es de gran relevancia, por la importancia económica y social que tiene esta actividad entre la población de Villa de Chilapa de Díaz, Oaxaca; además, del conocimiento que se generó, ya que no existen estudios que aborden este tema en el contexto que se presenta, lo que da posibilidad a futuras líneas de investigación sobre el diseño de estrategias que contribuyan, al crecimiento y profesionalización de los micronegocios.

REFERENCIAS

- Amit, R. y Zott, C. (2010). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 1, 65-70. <https://acortar.link/hKCDno>
- Anderson, J. C., Narus, J. A. y Rossum, W. V. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets [Propuesta de valor para el cliente en los mercados empresariales]. *Harvard Business Review*, 84 (3), 3-4. <https://n9.cl/dltq1>
- Araújo, P., Sánchez, J. M. y Vélez, M. L. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. *Facultad de Ciencias Económicas*, 14 (1), 40-41. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602004.pdf>
- Arias, H. S. I. y Cerda, Q. D. A. (2018). *Evaluación y Diseño de una Panadería de Carácter Industrial en la Región Metropolitana* [Tesis de ingeniería, Universidad de Valparaíso]. Repositorio Institucional. <https://n9.cl/8dta9>
- Ariel, A. M. (2021). *Recursos claves y actividades claves para la idea de negocio Bike and Comfort provincia de Santa Elena, Cantón Santa Elena, año 2021* [Componente práctico de examen complejo previo a la obtención del Título De Licenciado En Administración De Empresas, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/6133/1/UPSE-TAE-2021-0048.pdf>
- Balanda, A. T. (Eds). (2005). *Contabilidad de costos*. Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones. <https://n9.cl/unrff>
- Banchieri, Blasco y Campa (2013). Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 9 (2). p. 483. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54928232009.pdf>
- Banco Mundial. (2016, 20 de junio). *Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>

- Barros, C. Y Buenrostro, M. (2007). Panadería mexicana: formas con sabor. *Ciencia*. abril-junio, México, 58 (2), 39-47. https://www.revistaciencia.amc.edu.mx/images/revista/58_2/PDF/07-563.pdf
- Barriga, X., Y Palomo, R. (2003). *Panadería Artesana, Tecnología y Producción*. Montagud. <https://docer.com.ar/doc/sese8cx>
- Bock, A. J. y George, G. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research [El modelo de negocio en la práctica y sus implicaciones para la investigación del emprendimiento]. *Teoría y práctica del espíritu empresarial*, 35 (1), 83-111. <https://n9.cl/911c1>
- Cámara Valencia. (26 de abril del 2019). *¿Qué es un modelo de negocio?* <https://www.master-valencia.com/empresas/que-es-un-modelo-de-negocio/>
- Cano, J. L. (2014). *Problemas y Necesidades de las Microempresas Xalapeñas para Invertir en Agencias de Publicidad*. [Tesis de maestría, Universidad Veracruzana]. Archivo digital. <https://www.uv.mx/eeo/files/2016/04/PROBLEMAS-Y-NECESIDADES-DE-LAS-MICROEMPRESAS.pdf>
- Castro, I. O., Martínez, M. D. R. B., y Rodríguez, L. J. (2014). ¿Son el error y el fracaso fuentes de aprendizaje y fortalecimiento empresarial? Un punto de vista desde la filosofía empresarial. *Ciencia Administrativa*, (2), 55-67. <https://www.uv.mx/iesca/files/2014/12/07CA201402.pdf>
- Cervilla, M. A. y Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revistas de Ciencias Sociales*, 19 (2), 289-308. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4382469.pdf>
- Christensen, C. M., Johnson, M. W. y Kagermann, H. (2008). Cómo reinventar su modelo de negocios. *Harvard Business Review*, 86 (12), 53-63. <https://es.scribd.com/doc/128089540/R0812C-E>
- Colín, M. (2018). *Caracterización de las agroindustrias panaderas artesanales en la comunidad de Santa Cruz Cuauhtenco, Zinacantepec* [Tesis de maestría, Universidad

Autónoma del Estado de México] Repositorio Institucional.
<http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/99171>

Cortés, N. M. del R. (2019). Características comunes de las Micro pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica y México. *Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No 3, 6 (11)*. 31-32
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/view/3617>

Crespo, R. (2013). *Fórmulas y apuntes de Estadística aplicada a las ciencias sociales*. [Archivo PDF]. <https://acortar.link/cWRdgW>

Data México. (2021). *Población ocupada y salarios según ocupación*. <https://datamexico.org/es/profile/geo/oaxaca-oa#empleo-evolucion-poblacion-ocupada>

Diccionario del Español de México. (s. f.). Pílon. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 15 de febrero de 2023, de <https://dem.colmex.mx/ver/pil%C3%B3n>

El Economista. (2016, 31 de agosto). 6 tendencias en los negocios de panaderías. *El economista*. <https://www.economista.com.mx/el-empresario/6-tendencias-en-los-negocios-de-panaderias---20160830-0163.html>

El Conocedor. (2018). *Top 10 panaderías* [Imagen]. <https://revistaelconocedor.com/top-10-panaderias/>

Emprendimiento.ec. (2019). *Categoría: Business Model Canvas* [Imagen]. <https://emprendimiento.ec/category/business-model-canvas/>

Escobar, E. S., Ramírez, V. M., Gonzáles, J. F. y Donoso, D. J. (2018). Development of the canvas business model in micro-enterprises of the rural parishes of the Metropolitan District of Quito [Desarrollo del Modelo de Negocio Canvas en microempresas de las parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito]. *INNOVA Research Journal*, 3 (2.1), 46-52.
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/download/666/1524?inline=1>

Escobar, A. L. y Heredia, D. M. (2020). *Modelo Canvas para crear la microempresa DeilucyTé en la parroquia Nanegal*. [Trabajo de titulación, previo a licenciatura,

Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha].
Repositorio Digital ISTHCPP.
<https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/163/1/ESCOBAR%20YUNGAN%20ANA%20LUCIA.pdf>

Espinosa, M. T., Maceda, A. y Paz, Y. (2016). Posicionamiento de pan artesanal en jóvenes de una comunidad rural. *Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5 (10), 130-148. <https://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/65/268>

Etzel, M., Stanton, Bill. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. (M. Ortiz, Trad.; 14.^a ed.). Mc Graw Hill. (Trabajo original publicado en 2007). <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

European. (25 de julio de 2019). *Diferencias entre el pan artesanal y el industrial*. <https://blog.european.mx/diferencias-pan-artesanal-pan-industrial>

Fernández, J. L., y Sanjuán, A. B. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Adresearch Esic international journal of communication research*, 6(6), 130-143. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/47>

Ferreira, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23 (107), 118-142. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5352671>

Fideicomiso de Riesgo Compartido. (2017). *Agroindustria en México*. <https://n9.cl/mj0o6>

Figuroa, E. G., Góngora, A. M. y García, M. (2016). Principales características de las microempresas del sector comercial de la ciudad de Durango. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (226). <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2016/durango.html>

- Fischer, L., y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
https://www.academia.edu/42227872/Fisher_L_and_Espejo_J_2011_Mercadotecnia_4ta_edici%C3%B3n_McGraw_Hill_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico
- Galicia, H. (2020, 1 de septiembre). *Métodos de depreciación para los estados financieros (NIF)*. <https://contadormx.com/2020/09/01/metodos-de-depreciacion-para-los-estados-financieros-nif/>
- Gañan, E. O., y Holguín, L. E. (2014). *Manual para el equipamiento e implementación en panaderías artesanales* [Tesis de licenciatura, Universidad de Cuenca]. Repositorio Institucional Universidad de Cuenca.
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/19836>
- García, B. M., Ramírez, M. C. V. y Pantoja, A. C. R. (2010). *Fundamentos y Técnicas de Costos*. Universidad Libre.
https://www.unilibre.edu.co/cartagena/pdf/investigacion/libros/ceac/FUNDAMENTO_S_Y_TECNICAS%20DE%20COSTO.pdf
- Gerencie. (2022, 18 de julio). *Métodos de depreciación*. <https://www.gerencie.com/metodos-de-depreciacion.html>
- Gobierno del Estado de Oaxaca. (2021). *Industria panificadora de Oaxaca estima ganancias por 20 mdp por temporada*. <https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/industria-panificadora-de-oaxaca-estima-ganancias-por-20-mdp-por-temporada/>
- González et al., (2015). Diversidad y pensamiento tribal en organizaciones colaborativas. En Anca, C., y Aragón, S. (Ed.), *Reinventar la empresa en la era digital* (17-193)
<https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/01/BBVA-OpenMind-libro-Reinventar-la-Empresa-en-la-Era-Digital-empresa-innovacion1-1.pdf>
- Guadarrama, E. y Rosales, E. M. (2015). Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, Lealtad Y Retención Del Cliente. Análisis Y Reflexión Teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40 (2), 307-340. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>

- Guerrero, P. P., Hernández, D. F. y Díaz. L. G. (2012). Metodología para la fijación de precios mediante la utilización de la elasticidad precio-demanda. Caso tipo: repuestos del sector automotor. *Apuntes del CENES*. 31 (54). 9-36. <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479548635002.pdf>
- H. Ayuntamiento de Villa Chilpa de Díaz (2010). *Plan Municipal de Desarrollo Villa de Chilapa de Díaz. Teposcolula, Oaxaca 2008-2010*. https://www.finanzasoxaca.gob.mx/pdf/inversion_publica/pmds/08_10/405.pdf
- Hackl panaderos artesanos. (2022). *Galería* [Imagen] <https://n9.cl/qvhw6>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F: McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hidalgo, G. E. (2021). *Fuentes de ingreso para la idea de negocios plataforma virtual de servicios sally en la provincia de Santa Elena, año 2020* [Componente práctico de examen complejo previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/6176/1/UPSE-TAE-2021-0079.pdf>
- Instituto de Estudios Superiores en Dirección de Empresas. (9 de noviembre del 2012). *El Modelo Canvas de Alexander Osterwalder*. <http://iesde.blogspot.com/2012/11/el-modelo-canvas-de-alexander.html>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2014). *Agregación de valor a productos de origen agropecuario*. <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/3070/BVE17069004e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (1993). *La micro, pequeña y mediana empresa principales características*. <https://n9.cl/4e7gx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Población total*. <https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?ag=20405#divFV1002000001>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Elaboración de pan y otros productos de panadería*. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado el 20 de agosto del 2020 de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Islam, V. K. A., y Torres, L. A. E. (2020). *Propuesta de modelo Canvas para la microempresa bordados “Stitches up” en la ciudad de Guayaquil* [Tesis de ingeniería, Universidad de Guayaquil].
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50951/1/BINGQ-ISCE-20P59.pdf>
- Lezcano, P. A. E., (2011). *Productos Panificados*. Alimentos Argentinos-MinAgr [Archivo PDF]. https://kipdf.com/productos-panificados_5acd8d1d7f8b9a7b078b4589.html
- López, P. R. B. Mas, M. M. y Viscarri, C. J. (Ed.). (2008). La segmentación del mercado. *Los pilares del marketing* (pp. 50-51). Ediciones UPC. <https://n9.cl/adh8v>
- López, E. (20 de agosto de 2021). Mipymes, las que más empleos han recuperado en el segundo trimestre de 2021. *El economista*.
<https://www.economista.com.mx/empresas/Mipymes-las-que-mas-empleos-han-recuperado-en-segundo-trimestre-de-2021-20210820-0053.html>
- Lozano, C. L., Caicedo, F. J. Fernández, B. T. y Onofre, Z. R. (2019). El modelo de negocio: Metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of science and research*, 4 (CIEIS2019).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7368617>
- Luzardo, R.A. C., y Chavarría, E. W. P. (2022). Estrategias de marketing para dar a conocer los servicios de la asociación de transporte mixto 24 de Mayo. *Polo del Conocimiento*, 7(9), 2331-2345. <http://hdl.handle.net/10785/6222>
- Magallanes, A. y Antonio, A. (2021). *Recursos clave y actividades claves para la idea de negocio Bike and Confort provincia de Santa Elena, cantón Santa Elena, año*

- 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio Universidad Estatal Península de Santa Elena. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/6133/1/UPSE-TAE-2021-0048.pdf>
- Mejía, C. (2003). *La propuesta de valor* [Archivo PDF]. https://planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf
- Norma Internacional de Contabilidad 16. (2003). *Propiedades, Planta y Equipo*. [Archivo pdf]. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/nic/16_NIC.pdf
- Ortiz, R. (2003). *Alternativas de Financiamiento para las Mipymes: el Caso de Huajuapán de León y Chilapa de Díaz, Oaxaca* [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica de la Mixteca]. Jupiter. http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/8186.pdf
- Ortiz y Rivero (2006). Estructuración de Costos: Conceptos y Metodología. *Washington, EE. UU.: Pactword*. [Archivo PDF]. <https://dokumen.tips/documents/estructuracion-de-costos-conceptos-y-metodologia.html?page=4>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Lo pequeño importa datos mundiales sobre las contribuciones al empleo de los trabajadores independientes, las microempresas y las pymes*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_723318.pdf
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2014). *Diseñando la Propuesta de valor*. Libros PAPP, S. L. U. <https://doku.pub/documents/diseando-la-propuesta-de-valorpdf-mqej5j6xeol5>
- Pérez, B. (2019). *Aplicación del modelo de negocio Canvas a una empresa de música electrónica: el caso de 8B*. [Trabajo de fin de grado, Universidad de Sevilla]. Depósito de Investigación Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/92466/TFG%20DEFINITIVO.pdf?sequence>

- Quijano, G. (2018). *Qué es un modelo de negocio y cómo hacerlo efectivo*. Open Mind BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-y-como-hacerlo-efectivo/>
- Ramos, E. V., Reaño, M. C. y Zuazo, N. T. (2020). Metodología Canvas y el plan de marketing para fidelización de clientes en el rubro de dulces artesanales Chiclayo. *Epistemia*, 4 (1), 48-69. <https://pdfs.semanticscholar.org/ef29/1ad911391bb49a3b97733dea8515005a85ef.pdf>
- Real Academia Española. (2021). Panadería. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 29 de enero, 2021, de <https://dle.rae.es/panader%C3%ADa?m=form>
- Repallo, S. M. C. (2002). La creación de valor: una aproximación. *E-Prints Complutense*. (11), 1-28. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/6773/>
- Reyes, F. (2019, enero 16). Pan artesanal mixteco, sabor que cautiva. *Marca*. <https://www.diariomarca.com.mx/2019/01/pan-artesanal-mixteco-sabor-que-cautiva/>
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (23), 12-25. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>
- Rodríguez, R. H. (Eds.) (2009). *Comercialización con Canales de Distribución*. STRUO. <https://n9.cl/pmy26>
- Saavedra, G. M., Y Saavedra, G. M. (2014). La pyme como generadora de empleo en México, *Clío América*, 8 (16), 153-172. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114771>
- Secretaría de Economía. (2012). *Microempresas*. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>
- Secretaría de Economía (1 de noviembre del 2017). *Conoce más sobre la industria panificadora en México*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-mas-sobre-la-industria-panificadora-en-mexico?idiom=es>

Viscarri, J. (5-7 de octubre del 2011). *Modelo de Creación de Valor para el Cliente*. XVI Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zambrano, C. (2023). *Actividades clave*. Modelo Canvas. <https://modelocanvas.net/actividades-clave/>

APÉNDICES

Apéndice 1

Diagnóstico preliminar de las panaderías de Chilapa de Díaz, Oaxaca.

Entrevista estructurada dirigida a las propietarias de las Mipymes dedicadas a la producción de pan del municipio de Villa de Chilapa de Díaz, Oaxaca.

Objetivo: Conocer cuáles son algunas de las principales causas que conllevan a una problemática en la forma de hacer negocio de las microempresarias productoras de pan artesanal.

La información aquí presentada es confidencial, por lo que se utilizará exclusivamente para fines académicos.

Fecha de aplicación del estudio: 02-11-2021

I. Microempresario:

1. Nombre:

Rosa (Entrevistada 1)

Francisca C (Entrevistada 2)

Janet (Entrevistada 3)

Francisca M (Entrevistada 4)

2. Domicilio:

Calle Hidalgo No 16

Calle 5 de mayo

Guadalupe Victoria No 20

Guadalupe Victoria No 20-A

3: Escolaridad:

Entrevistadas	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Universidad	Otros
Entrevistada 1	X				
Entrevistada 2	X				
Entrevistada 3		X			
Entrevistada 4		X			

4. ¿Por qué decidió fundar esta panadería?, ¿cuál fue su motivación?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Porque aprendió con algún familiar y le gustaba y decidió hacer su panadería.
Entrevistada 2	Porque ya tenía conocimiento de hacer pan por parte de sus papás y le gustaba de pequeña ser vendedora de pan y decidió hacer dedicarse a la venta de pan.
Entrevistada 3	Primero se dedicó a la carnicería, empezó porque miro que la venta del pan tiene más ventas.
Entrevistada 4	Porque necesita de tener un ingreso y para ayudarle a la familia.

II. Generalidades del Micronegocio:

5. Nombre del micronegocio:

Panadería Juquilita,

La conocen como Doña Panchita

Panadería niño divino

Panadería Girón Márquez

6. ¿Hace cuánto fundó su negocio?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	18 años.
Entrevistada 2	Más de 20 años, pero no todo el tiempo hace pan.
Entrevistada 3	8 años.
Entrevistada 4	18 años.

7. ¿Cuenta con colaboradores o ayudante general?

Entrevistadas	Si	No	¿Cuántos?	¿Por qué?
Entrevistada 1		X		Es socia con su hermana
Entrevistada 2	X		En ocasiones 1 o 2	
Entrevistada 3	X		3	
Entrevistada 4	X		4	

8. ¿Qué relación parentesco tiene con sus colaboradores o ayudante general?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Su hermana
Entrevistada 2	Son mis hijos
Entrevistada 3	No son familia, son conocidos del mismo pueblo
Entrevistada 4	Son conocidos

9. ¿Cuánto es el monto y la forma de pago que reciben sus colaboradores?

Entrevistadas	Semanal	Quincenal	Mensual	Otra:
Entrevistada 1				A mitad de ganancias
Entrevistada 2				Les brinda la comida y les solventa sus gastos
Entrevistada 3				Por día, dos vienen en la madrugada que ganan 200. Y la horneadora gana \$250
Entrevistada 4				Por día. Depende de la temporada, les paga de \$200 a \$250

10. ¿Cómo fue que aprendió a hacer el pan?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Aprendió porque su papá sembraba trigo y de ahí comenzó hacer pan con esa harina para consumo propio y de ahí fue que comenzó hacer pan para vender
Entrevistada 2	Desde niña aprendió hacer pan porque le ayudaba a sus papás
Entrevistada 3	Le enseñó su suegra. Primero aprendió hacer la torteada, hacer bollo, después aprendió hacer la masa
Entrevistada 4	Por medio de su suegra fue quien le enseñó

11. Para iniciar su negocio lo hizo a través de:

Entrevistadas	Fondos propios	Préstamos	Otros
Entrevistada 1	X, poco a poco		
Entrevistada 2	X		
Entrevistada 3	X		
Entrevistada 4	X		

III. Diagnóstico del Entorno

12. ¿Realiza comparaciones de su empresa con otras que se dediquen a la misma función?

Entrevistadas	Si	¿Cuáles?	No	¿Por qué?
Entrevistada 1			X	
Entrevistada 2	X	En cuestiones de calidad del pan y precio		
Entrevistada 3		X		
Entrevistada 4			X	

Marco Normativo/Institucional

13. ¿Su empresa está registrada ante el DENUE?

Esta pregunta es con el objetivo de conocer si las empresas registradas en el DENUE son las mismas que están en la actual operación.

Entrevistadas	Si	No
Entrevistada 1	X, Avenida Hidalgo	
Entrevistada 2		X
Entrevistada 3		X
Entrevistada 4	X, Guadalupe Victoria	
María	X, Independencia #19	
Berta	X, Matamoros	
Gabriela	X, panadería Aeline	
Verna		X
Guadalupe		X

Fiscal Tributario

14. ¿Su negocio está dado de alta en el SAT?, si es así ¿Qué impuestos declara?

Entrevistada	Registro en el SAT	IVA	ISR	Otro
Entrevistada 1	No			Ninguno
Entrevistada 2	No			Ninguno
Entrevistada 3	No			Ninguno
Entrevistada 4	No			Ninguno

IV. Diagnostico Interno

Planeación

15. ¿Usted realiza alguna planeación de las actividades de la empresa, es decir que se va hacer?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Sí, Planea cuánto se va hacer de pan porque tiene pedidos
Entrevistada 2	Sí, planea que día va a vender y cuánto va a vender
Entrevistada 3	Si, realiza de horarios, de qué días va a vender, cuánto va a producir
Entrevistada 4	Planea cuánto va a producir dependiendo de la fecha del año

15 A. ¿Cada cuánto vende y produce pan?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Una vez a la semana
Entrevistada 2	Cada fecha de festividad o en algunas ocasiones
Entrevistada 3	
Entrevistada 4	

16. ¿En qué momento usted hace la compra de la materia prima?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Una semana antes o 4-5 días antes
Entrevistada 2	Un día antes
Entrevistada 3	Compra el día antes de la producción
Entrevistada 4	Compra la materia prima 8 días antes

17. ¿Existe algún problema para conseguir materia prima?

Entrevistadas	Si	¿Cuáles?	No
Entrevistada 1	X	La escasez de manteca y en cuestión de pulque	
Entrevistada 2	X	El abastecimiento de pulque en tiempos de lluvia y cuando hay demasiada demanda de pan en las fiestas, la manteca criolla también les cuesta conseguirla	
Entrevistada 3	X	Se padece el conseguimiento de pulque, se tiene que conseguir fuera, y hace dos meses que se escaseo la manteca	
Entrevistada 4	X	Se carece más de manteca, casi todo el material se sufre	

18. ¿En dónde compra la materia para realizar su producción de pan?

Entrevistadas	En las abarroteras de la comunidad	Con algún mayorista de la comunidad	Con algún mayorista de fuera	Fuera de la comunidad	Otros
Entrevistada 1		X		De vez en cuando	
Entrevistada 2	X	X	X		
Entrevistada 3	X			X	X
Entrevistada 4		X		X	
Entrevistadas	¿Qué productos?	¿Qué productos?	¿Qué productos?	¿Qué productos?	¿Qué productos?
Entrevistada 1		Harina Huevo Azúcar		Harina Huevo	
Entrevistada 2	Azúcar Huevo Harina Canela	A veces huevo	A veces harina	Pulque	La leña compra y la consigue en la cumbre de la comunidad
Entrevistada 3	Harina Huevo Azúcar			Pulque Manteca	Gas, con los que vienen a vender
Entrevistada 4		Harina Huevo Azúcar Manteca		Pulque	

19. ¿Realiza cotizaciones antes de comprar su materia prima, es decir compara precios antes comprar?

Entrevistadas	Si	No	¿Por qué?
Entrevistada 1		X	Porque solo hay un proveedor y con él se compra a un precio más razonable, no considera necesario gastar en salir a comprar fuera
Entrevistada 2		X	Porque ya sabe dónde comprar su materia prima
Entrevistada 3		X	Porque es parejo el costo en todos los lugares
Entrevistada 4		X	A como se encuentren los precios en el mercado

20. ¿El inmueble es propio?

Entrevistadas	Si	No	¿Cuánto paga mensualmente por el arrendamiento?
Entrevistada 1	X		
Entrevistada 2	X		
Entrevistada 3	X		
Entrevistada 4	X		

Organización

21. ¿Cómo es la estructura de mando en su negocio, es decir quien dirige en su panadería a los ayudantes?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Ambas deciden qué hacer
Entrevistada 2	La propietaria da las órdenes
Entrevistada 3	La propietaria es quien dirige
Entrevistada 4	La propietaria es quien dirige

22. ¿Cómo distribuye las actividades que tienen que realizar sus ayudantes?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Se dividen las actividades, en cuestión de revolver la masa, amasado, y horneado y en cuestión de venta lo hace su hermana
Entrevistada 2	La propietaria les dice en que le van ayudar y que tienen que hacer
Entrevistada 3	Ella revuelve la masa. Las amasadoras hacen el abollado y la horneadora solo hornea, el empaquetado lo realiza la propietaria
Entrevistada 4	Ella dice que van hacer las personas

Integración de Personal

23. ¿Qué medios utiliza para el reclutamiento del personal?

Entrevistadas	Entrevista	Recomendación	Otra:
Entrevistada 1			Ninguno
Entrevistada 2			Son mis hijos quienes me ayudan y a veces familiares cercanos me apoyan
Entrevistada 3		algunas personas se las recomendaron y ya salía a contactarlas	Sale a buscarlos
Entrevistada 4			Sale a buscarlos y alguno vienen a pedirle trabajo

24. ¿Qué criterios prevalecen para contratar al personal?

Entrevistadas	Escolaridad	Experiencia	Edad	Otro:
Entrevistada 1				No aplica
Entrevistada 2				No aplica
Entrevistada 3			X, porque el trabajo es muy pesado y ella les enseña, trabajo nocturno	
Entrevistada 4			X	Busca personas responsables

25. ¿Cómo capacita a su personal, es decir cómo le enseña a su personal que tiene que hacer?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Su hermana fue aprendiendo igual
Entrevistada 2	Los va haciendo aprendices conforme van ayudando en todas las actividades
Entrevistada 3	Durante 3 días les enseña, y se enfoca en que sean más rápidas
Entrevistada 4	Durante 5 veces les enseña que se tiene que hacer

26. ¿Cómo supervisa que sus ayudantes cumplan con las tareas asignadas?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Ambas trabajan en común bien
Entrevistada 2	Está presente trabajando con ellos
Entrevistada 3	Está presente trabajando con ellas.
Entrevistada 4	Se quedan sus hijos como supervisores

Dirección

27. ¿Qué tipo de comunicación utiliza con sus empleados?

Entrevistadas	Directas	Indirectas	Otras
Entrevistada 1	X, verbal		
Entrevistada 2	X, verbal		
Entrevistada 3	X		
Entrevistada 4	X	Les deja las indicaciones por escrito	

28. ¿Incentiva de alguna manera a su personal para el cumplimiento de sus actividades?

Entrevistadas	Si	No	De qué forma:
Entrevistada 1		X	Las ganancias que se obtienen, son pocas, ganan igual
Entrevistada 2	X		Les da almuerzo y comida, les paga sus estudios y les compra ropa
Entrevistada 3	X		Les da almuerzo y comida, les da aguinaldo o despensa en diciembre, les da pan.
Entrevistada 4	X		Les da pan cuando terminan de trabajar

29. ¿Da autoridad y responsabilidades a su personal cuando usted está ausente de la panadería?

Entrevistadas	Si	No
Entrevistada 1		
Entrevistada 2	X, algunas veces	
Entrevistada 3	X	
Entrevistada 4		X

29^a. ¿Tiene algún horario de trabajo para sus ayudantes?

Entrevistadas	Si, ¿Cuál?	No, ¿Por qué?
Entrevistada 1		Destinan la madrugada para hacer el pan y en las tardes dependiendo destinan para elaborar la masa Y la horneada en las mañanas
Entrevistada 2		X, solo cuando se va hacer pan durante el proceso de la producción
Entrevistada 3		Una noche antes hace las masas y en las madrugadas entran las trabajadoras que hacen los bollos, ya por las mañanas entra la señora que hornea el pan
Entrevistada 4		Les escribe lo que tienen que hacer y entran a las 6 de la mañana

Control

30. ¿Cuenta con la maquinaria necesaria para el funcionamiento de su negocio?

Entrevistadas	Si	No
Entrevistada 1		X
Entrevistada 2		X
Entrevistada 3	X, revolvedora	
Entrevistada 4	X	

Aspecto de Mercado

31. ¿Qué tipos de panes elabora?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Pan francés, capricho, semitas, pan de ajonjolí, encaladas de betún y azúcar, pan de muerto y de vez en cuando polvorones
Entrevistada 2	Pan francés, capricho, semitas, empanadas de chilacayote, encaladas de betún y azúcar, pan de muerto y a veces pan de panela, monitos y de panela
Entrevistada 3	Dulces, salados, semitas, pan de muerto y encaladas
Entrevistada 4	Dulces, salados, integrales y encaladas

32. ¿Cuál es el pan que más se vende?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Pan de capricho
Entrevistada 2	Pan de Capricho
Entrevistada 3	Pan de Capricho
Entrevistada 4	Pan de Capricho, el de dulce

33. ¿Cuál es su pan que le deja mayor ganancia?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Desconoce cuál le deja mayor ganancia
Entrevistada 2	Pan de Capricho y el pan de yema
Entrevistada 3	Pan de Capricho
Entrevistada 4	Pan de Capricho

34. ¿Cuál es su pan que le resulta más costoso?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Pan de capricho, por cuestiones de hacer la pasta, en cuestiones de dinero no se considera cual es más caro porque todo se vende al mismo precio.
Entrevistada 2	Pan de yema en términos de trabajo y el en cuestión de dinero también
Entrevistada 3	Pan de sal en términos de trabajo y en términos de dinero el pan de yema
Entrevistada 4	Cuesta más hacer la encalada en términos trabajo, y la empanada en términos de dinero y trabajo

35. ¿Utiliza algún medio de publicidad o propaganda para atraer a los clientes?

Entrevistadas	Radio	Carteles	Redes Sociales	Tarjetas de presentación	Otros:
Entrevistada 1		X			
Entrevistada 2					Anuncios por medio del altavoz en el pueblo
Entrevistada 3			X, Facebook	X	
Entrevistada 4				X	Su WhatsApp

36. ¿A qué tipo de clientes le vende su pan?

Entrevistadas	Consumidor final	Detallistas	Mayoristas	Otros:
Entrevistada 1	X	X		Paisanos
Entrevistada 2	X			Paisanos
Entrevistada 3	X	X, tiendas		
Entrevistada 4	X, auto			

37. ¿Qué medio de transporte utiliza para la distribución del pan al mercado?

Entrevistadas	Propio	Público	Flete	No distribuye	Otro:
Entrevistada 1	X, moto				
Entrevistada 2				X	
Entrevistada 3	X, la moto taxi				
Entrevistada 4	X, auto				

37^a. ¿Cómo vende su pan?

Entrevistadas	Local propio	Venta de puerta en puerta	Entregas a domicilio	Otros:
Entrevistada 1	X		X	Por pedidos
Entrevistada 2	X		X	Por pedidos
Entrevistada 3	X		X	X
Entrevistada 4	X			

38. ¿Cuál es el mercado que cubre?

Entrevistadas	Local	Regional	Nacional	Otro:
Entrevistada 1	X		X, cuando los paisanos llevan	
Entrevistada 2	X		X, cuando los paisanos llevan	
Entrevistada 3	X			
Entrevistada 4	X			

Inocuidad

39. ¿Qué tipo de empaque utiliza para vender sus productos?

Entrevistadas	Bolsa, plástico	Cajas de cartón	Otro:
Entrevistada 1	X, poco	X	
Entrevistada 2	X	X	
Entrevistada 3	X		
Entrevistada 4	X		

40. ¿Cuenta con almacén para su materia prima?

Entrevistadas	Si	No, ¿Por qué?
Entrevistada 1		X, pues casi no compra en cantidades grandes y compra conforme va ocupando
Entrevistada 2		X, porque se compra lo necesario para ocupar en el día de la producción
Entrevistada 3		X, El mismo lugar donde elabora el pan
Entrevistada 4	X	

41. ¿Cuenta con las condiciones adecuadas de almacenamiento como: temperatura, humedad, ventilación e iluminación de la materia prima?

Entrevistadas	Si	No
Entrevistada 1	X	
Entrevistada 2		X
Entrevistada 3		X, Porque todo compra el día antes de elaborarlo y no cuenta con mucho espacio
Entrevistada 4	X	

42. ¿Cuenta con medidas o reglas higiénicas-sanitarias necesarias para el establecimiento, que puedan afectar la calidad de su pan que elaboran?

Entrevistadas	Si, ¿Cuáles?	No, ¿Por qué?
Entrevistada 1	X, cubrebocas, lavado de manos, ponerse una gorra para el cabello	
Entrevistada 2	X, el uso de delantales, una dona para amarrar el cabello y el lavado de manos.	
Entrevistada 3	X	
Entrevistada 4	X	

43. ¿El depósito de basura está alejado de los productos terminados, para impedir la contaminación cruzada?

Entrevistadas	Si	No
Entrevistada 1	X	
Entrevistada 2	X	
Entrevistada 3	X	
Entrevistada 4	X	

44. ¿Las materias primas están almacenadas en condiciones apropiadas que aseguren la protección contra contaminantes?

Entrevistadas	Si	No
Entrevistada 1	X, está en donde se elabora el pan	
Entrevistada 2	X	
Entrevistada 3	X	
Entrevistada 4	X	

45. ¿Cuenta con alguna medida continua de prevención y control de plagas?

Entrevistada	Si, ¿Cuáles?	No, ¿Por qué?
Entrevistada 1		X, solo un gato que visita la casa se piensa que por eso no hay ratones, pero si se percata de roedores coloca veneno
Entrevistada 2	X, atrapa moscas	
Entrevistada 3		X, No existe
Entrevistada 4	X , veneno para ratas	

Aspectos Técnico Operativo y Sistemas

46. ¿Cuál es el sistema de trabajo dentro de la empresa?

Entrevistada	Artesanal	Maquinaria Antigua	Maquinaria Actualizada	Otras:
Entrevistada 1	X	Báscula		
Entrevistada 2	X	Báscula		
Entrevistada 3	X		X	
Entrevistada 3	X		X	

Aspecto Financiero

47. ¿Lleva alguna clase de control para determinar y conocer cuánto se ganó y cuánto se gastó?

Entrevistadas	Si	No	¿Cuál?	¿Por qué?
Entrevistada 1		X		Porque no es mucho lo que se gana y solo lo toma en el registro de su mente, no le da tiempo para llevar cuentas, toma en cuenta que gana pan para el consumo propio
Entrevistada 2	X			Lleva un registro en libreta
Entrevistada 3				Lleva un conteo sobre lo que compra en su mente, no elabora en físico el registro de sus operaciones
Entrevistada 4	X			Lleva un conteo sobre lo que compra en su mente.

48. ¿Cuál es el promedio mensual que paga en sus gastos fijos?

Entrevistadas	Electricidad	Agua	Teléfono	Gasolina	Otros:
Entrevistada 1	Desconoce		\$250	No le presta atención al gasto de gasolina para la moto taxi porque la utilizan para otras cosas	
Entrevistada 2	\$300	\$30	\$250		
Entrevistada 3	\$180	\$20 o \$30			\$500, gas
Entrevistada 4	\$280	\$20 o \$30	\$300 la renta del internet	\$1,000	\$2,500, gas

49. ¿Cuál es el promedio mensual que paga en gastos administrativos?

Entrevistadas	Sueldos	Papelera y Útiles	Otros:
Entrevistada 1			
Entrevistada 2	\$5,200		
Entrevistada 3	\$5,200		
Entrevistada 4	\$6,000		En total \$3,000

49 A. ¿Cuál es el promedio mensual que paga en sus costos para comprar la materia prima?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Leña \$500, de lo demás no se ha determinado
Entrevistada 2	Leña \$780
Entrevistada 3	
Entrevistada 4	\$200 de rollo

50 A. ¿Cuál es el promedio mensual de dinero que destina a?

Entrevistadas	Pago Propio	Reinversión de Ganancia	Asociado	Otro
Entrevistada 1				No se considera
Entrevistada 2		\$2,000		
Entrevistada 3		\$2,000		
Entrevistada 4		\$8,000		

51. ¿Utiliza algún tipo de crédito?

Entrevistadas	Si	No	¿Cuál?
Entrevistada 1	X		Proveedores
Entrevistada 2			Proveedores
Entrevistada 3	X		Tandas bienestar, para comprar charolas
Entrevistada 4		X	

52. ¿El monto de su crédito oscila entre?

Entrevistada	1 a 500 pesos	500 a 1,000 pesos	1,000 a 2,000 mil	2,000 a 3,000 mil	Más de 3,000 mil
Entrevistada 1			X Dependiendo de los precios		
Entrevistada 2		X			
Entrevistada 3					\$6,000
Entrevistada 4					

53. ¿Quién fue la entidad que lo financió?

Entrevistada	Banco	Cooperativa	Financieras	Familiar	Otros:
Entrevistada 1					Proveedor de la comunidad don Víctor
Entrevistada 2					Proveedor de harina
Entrevistada 3					Apoyo del gobierno federal, la encuestadora de centro integrador de la comunidad que se va pagando mensualmente.
Entrevistada 4					

54. ¿A cuánto asciende el monto de inversión en su negocio de panadería?

Entrevistadas	10,000 mil	10,000 a 20,000 mil	20,000 a 30,000 mil	30,000 a 40,000 mil	Más de 40,000 mil
Entrevistada 1	Ya no recuerda, los utensilios que tenía ya eran de los que tenían				
Entrevistada 2		\$15,000 en la construcción del horno de piedra			
Entrevistada 3				Al principio invirtió \$30,000	
Entrevistada 4					\$900,000 incluyendo maquinaria y el terreno, y adaptar el lugar, la financiación

55. ¿Determina cuánto le cuesta producir su pan?

Entrevistadas	Si	No	¿Cómo lo determina?
Entrevistada 1			Solo a veces porque ya tiene un poquito de lo que ya compró en un principio. Pero no tiene un control para conocer cuánto va gastando
Entrevistada 2			A veces sí determina en su libreta de apuntes
Entrevistada 3	X		Hay veces que produce más pan y hay veces que produce menos y sí varea, pero ya más o menos tiene un cálculo
Entrevistada 4	X		

V. Asociatividad y Vinculaciones

56. ¿Está asociada a alguna otra empresa/panadería, o pertenece a alguna cooperativa o cadenas?

Entrevistadas	Si	No
Entrevistada 1	X, con su hermana	
Entrevistada 2		X
Entrevistada 3		X
Entrevistada 4		X

VI. Micros Pequeñas y Medianas Empresas

57. ¿Ha participado en algún tipo de capacitación o curso para el desarrollo de sus actividades por parte de las Mipymes?

Entrevistadas	Si	No
Entrevistada 1		X
Entrevistada 2		X
Entrevistada 3		X
Entrevistada 4	X, Se inscribió al programa de bienestar que da un apoyo	

VII. Oportunidad de Mejora

58. ¿Qué aspectos desearía mejorar en su negocio?

Entrevistadas	Instalaciones	Capital de Trabajo	Equipo y Maquinaria	Ambiente de Trabajo	Otro:
Entrevistada 1			Si		
Entrevistada 2			Si		
Entrevistada 3	Lugar, ponerlo en algún otro lado				
Entrevistada 4			Meter hornos más modernos		

59. ¿Cuál sería el objetivo de mejorar su negocio?

Entrevistadas	Respuestas
Entrevistada 1	Obtener un horno de gas, una revoladora, pero por cuestiones del costo no se adquieren
Entrevistada 2	Tener una revoladora
Entrevistada 3	Tener un lugar específico de venta. Le gustaría adquirir la máquina que realiza bollos, pero está muy cara
Entrevistada 4	Tener nueva maquinaria moderna

Apéndice 2

Cuestionario para microempresarias de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz, Oaxaca

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información sobre el segmento de mercado, la propuesta de valor, los canales, la relación con clientes, las fuentes de ingresos, los recursos, actividades y asociaciones clave, y la estructura de costos.

Cabe mencionar que sus respuestas son estrictamente confidenciales y permanecen en el anonimato.

Datos generales de la persona entrevistada

Edad: _____ Escolaridad: _____
Estado civil: _____ Años de experiencia en el oficio: _____
Datos del negocio

Nombre del negocio: _____
Año de inicio de operaciones: _____ Número de empleados: _____
¿Cuántos miembros de la familia trabajan en el negocio? _____

Instrucciones: Por favor marque con una X la respuesta que considere más acorde con las actividades que realice su negocio.

1. ¿Qué características del pan que vende, considera que lo diferencian del pan que venden otras panaderías?

- a. Calidad de las materias primas
- b. Precio
- c. Sabor
- d. Variedad de pan
- e. Otro

Especifique: _____

2. ¿Qué características de su negocio, en comparación con otras panaderías, hacen que los clientes lo prefieran? (puede elegir más de una opción)

- a. Pan fresco
- b. Calidad del pan
- c. Trato preferencial
- d. Un precio más bajo
- e. Ubicación
- f. Horario de atención
- g. Otro

Especifique: _____

3. Del siguiente listado, indique la variedad de pan que vende en su negocio (puede marcar más de una opción)

- a. Pan de capricho
- b. Pan de sal
- c. Semitas
- d. Pan de muerto
- e. Encaladas con betún
- f. Encaladas con azúcar
- g. Empanadas de chilacayote
- h. Polvorones
- i. Otro

Especifique: _____

4. De las variedades de pan que señaló anteriormente, ¿cuál de ellos vende más?

5. ¿Qué tipo de horno utiliza para elaborar el pan?

- a. Horno de piedra
- b. Horno de gas
- c. Otro

Especifique: _____

6. Considerando su respuesta anterior, explique por qué usa ese tipo de horno:

7. Del siguiente listado, señale en orden de importancia qué aspecto toma en cuenta cuando compra sus materias primas. (Tenga en cuenta que 1 es más importante y 5 el menos importante)

- a. Calidad de materias primas
- b. Precios bajos
- c. Disponibilidad de las materias primas en las tiendas de mi lugar de origen
- d. Vínculo de amistad con el proveedor
- e. Crédito que le otorgan
- f. Otro

Especifique: _____

8. ¿Comparte su experiencia en cómo hacer el pan o sus recetas con las personas que trabajan en su negocio para que sean más productivos?

- a. Si lo hace
- b. No se le había ocurrido
- c. Teme que abran su propia panadería
- d. Otro

Especifique: _____

9. ¿Toma en cuenta las nuevas ideas o sugerencias que realizan sus trabajadores para mejorar la producción de pan?

- a. Si, ¿por qué? _____
- b. No lo considera importante
- c. No me han dado sugerencias

Si su respuesta es sí, mencione ¿cuáles han sido las nuevas ideas o sugerencias que han realizado sus trabajadores? _____

10. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza para cobrar a sus clientes? (puede marcar más de una opción)

- a. De contado
- b. A crédito (fiado)
- c. Transferencia bancaria
- d. En especie
- e. Otro

Especifique: _____

11. Considerando que este año incrementaron los precios de la materia prima del pan, ¿usted aumentó o mantuvo igual sus precios?

- a. Si, los aumenté
- b. Los mantuve igual

Si su respuesta es sí, indique si las ventas disminuyeron o aumentaron: _____

12. ¿Realiza algún tipo de acuerdo con los dueños de otras panaderías para establecer el precio del pan?

- a. Si, ¿por qué? _____
- b. No, ¿por qué? _____
- c. Prefiero no contestar

13. Indique, ¿cuál es el costo o gasto más alto que tiene en su panadería?

- a. Servicios (luz, agua, teléfono, servicio de internet y renta de local)
- b. Mano de obra
- c. Materia prima
- d. Distribuir el pan
- e. Bolsa para vender el pan
- f. No lo sabe
- g. Otro

Especifique: _____

14. Del siguiente listado, ¿cuál es la materia prima más cara?

- a. Harina
- b. Pulque
- c. Manteca
- d. Azúcar
- e. Huevo
- f. Otro

Especifique: _____

15. ¿El lugar donde está ubicada su panadería es de su propiedad?

- a. Sí
- b. No, es rentado
- c. Otro

Especifique: _____

16. ¿Cómo da a conocer a sus clientes, el pan que ofrece en su negocio?

- a. Mediante redes sociales
- b. En ferias patronales
- c. Anuncios por altavoz
- d. Anuncios en su negocio
- e. Ninguna de las anteriores
- f. Otro

Especifique: _____

17. ¿A través de qué medio vende usted la mayor cantidad de pan?

- a. Directamente en la panadería
- b. Ventas a domicilio (a pie/moto)
- c. Otro

Especifique: _____

18. De las siguientes promociones ¿cuál o cuáles ofrece a sus clientes?

- a. Si es cliente frecuente, se ofrece un descuento
- b. Si compran grandes cantidades, ofrece productos gratis
- c. Ninguna, no ofrece promociones
- d. Otro

Especifique: _____

19. ¿Suele decorar su negocio de acuerdo a la temporada?

- a. Sí
- b. No
- c. A veces

Si su respuesta es sí, explique qué ventajas le ofrece decorar su negocio de acuerdo a la temporada: _____

20. ¿Qué acciones realiza usted para atraer más clientes?

- a. Degustaciones gratis
- b. Rebajas en el precio
- c. Ofrece algunos regalos
- d. Ninguna
- e. Otro

Especifique: _____

21. ¿Cómo evalúa el grado de satisfacción de sus clientes con el pan que les vende?

- a. Mediante preguntas realizadas directamente
- b. Proporciona una hoja para que expresen sus comentarios
- c. Por medio de comentarios y publicaciones en redes sociales
- d. Se lo han dicho
- e. Le siguen comprando
- f. Otro

Especifique: _____

22. ¿Cómo considera que es la relación con sus clientes?

- a. De amistad
- b. Amable
- c. Indiferente
- d. No contestó

23. ¿Qué beneficios generará para su negocio mantener una relación de amistad con sus clientes?

24. Indique el tiempo promedio que sus clientes requieren esperar para ser atendidos:

- a. 5 minutos
- b. 7 minutos
- c. Más de 9 minutos
- d. No lo sabe
- e. Otro

Especifique: _____

25. La forma de entregar el pan a sus clientes es:

- a. En bolsas de plástico
- b. En bolsas de papel
- c. Los clientes llevan sus propias bolsas o recipientes
- d. Otro

Especifique: _____

26. ¿Quiénes son sus principales clientes? (puede marcar más de una opción)

- a. Tiendas de abarrotes
- b. Cocinas económicas
- c. Personas originarias de Chilapa que radican en otras ciudades
- d. Clientes en general
- e. Otro

Especifique: _____

27. De los clientes que compran más de \$500 pesos ¿con qué frecuencia le compran pan?

- a. Todos los días
- b. Cada tercer día
- c. Semanalmente
- d. En fiestas patronales
- e. En eventos familiares
- f. Otro

Especifique: _____

28. ¿Estaría usted dispuesto a unirse con propietarios de otras panaderías para incrementar sus ventas?

- a. Si, ¿por qué? _____
- b. No, ¿por qué? _____

29. ¿Qué hace el pan que no se llega a vender?

- a. Los vende a un precio más bajo
- b. Los regala con sus conocidos o familiares
- c. Los consume usted mismo
- d. Otro

Especifique: _____

30. ¿Tiene diferentes proveedores para cada tipo de materia prima?

- a. Si, ¿por qué? _____
- b. No, ¿por qué? _____

31. ¿Estaría usted dispuesto a unirse con propietarios de otras panaderías para negociar mejores precios en la compra de materias primas?

- a. Si, ¿por qué? _____
- b. No, ¿por qué? _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Apéndice 3

Cuestionario para clientes de pan artesanal de Villa de Chilapa de Díaz, Oaxaca

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información sobre el segmento de mercado, la propuesta de valor y los canales.

Sus respuestas son estrictamente confidenciales y permanecerán en el anonimato.

Datos generales del encuestado

Edad: _____ Escolaridad: _____
Estado civil: _____ Lugar donde vive: _____

Instrucciones: Por favor marque con una X su respuesta.

1. ¿Consumen usted pan de Chilapa?
- a. Si su respuesta es no, agradezco su tiempo
- b. Si su respuesta es sí, continúe con el resto de las preguntas

2. ¿Con qué frecuencia consume el pan?
- a. Todos los días
- b. 4 veces por semana
- c. 3 veces por semana
- d. 2 veces por semana
- e. 1 vez por semana
- f. 1 vez al mes
- g. Otro

Especifique: _____

3. Generalmente ¿a qué hora del día consume pan?
- a. Mañana
- b. Tarde
- c. Noche

4. ¿Cuántos panes consume por día?
- a. Uno
- b. Dos
- c. Más de 2
- d. Otro

Especifique: _____

5. Del siguiente listado, ¿cómo le gusta comer o con qué bebida consume el pan? (puede marcar más de uno)
- a. Cómo tortas
- b. Con comida
- c. Atole
- d. Leche

- e. Chocolate
- f. Café
- g. Te
- h. Otro

Especifique: _____

6. Generalmente ¿en qué lugar compra el pan que consume?

- a. Directamente en la panadería
- b. En la tienda de abarrotes
- c. A través de redes sociales
- d. Con el vendedor que pasa por mi casa (moto taxi/a pie)
- e. Otro

Especifique: _____

7. ¿Conoce las empanadas de chilacayote?

- a. Si su respuesta es no, pase a la pregunta 9
- b. Si su respuesta es sí, continúe con la siguiente pregunta

8. ¿Qué tipo de relleno le gustaría en las empanadas?

- a. Mermelada casera de fresa
- b. Mermelada casera de piña
- c. Mermelada casera de guayaba
- d. Chocolate
- e. Natilla
- f. Otro

Especifique: _____

9. ¿Quién compra el pan en su hogar?

- a. Jefa de familia
- b. Jefe de familia
- c. Otro

Especifique: _____

10. ¿Usted compra el pan?

- a. Si su respuesta es no, agradezco su tiempo, ha terminado el cuestionario
- b. Si su respuesta es sí, continúe con el resto de las preguntas

11. ¿Con qué frecuencia compra pan?

- a. Todos los días
- b. 4 veces por semana
- c. 3 veces por semana
- d. 2 veces por semana
- e. 1 vez por semana
- f. 1 vez al mes
- g. Otro

Especifique: _____

12. ¿A qué hora del día compra el pan?

- a. De 9am-12pm
- b. De 12pm-5pm
- c. De 5pm-9pm

13. ¿Por qué lo compra a esa hora?

Especifique: _____

14. De las siguientes opciones de pan, indique ¿cuál es el tipo que más compra?

a. Pan de capricho



b. Empanadas de chilacayote



c. Pan francés o pan de sal



d. Pan de caja



e. Pan bolillo o telera



f. Pan dulce industrializado



g. Pan dulce



15. Del siguiente listado, señale en orden de importancia ¿cómo elige la panadería donde compra el pan? (Considerando que 1 es el más importante y 7 el menos importante)

- a. La más cerca de su casa
- b. Por su sabor de sus panes
- c. Precio del pan
- d. Servicio al cliente
- e. Imagen de la panadería
- f. Horarios de atención
- g. Orden y limpieza
- h. Otro

En caso de que usted considere algún otra característica que no se encuentre en el listado, favor de anotarlo: _____

16. De las siguientes opciones, ¿cuál de ellas considera más importantes al momento de comprar el pan que consume? (puede marcar más de una opción)

- a. Que tuviera menos azúcar en su elaboración
- b. Que hicieran presentaciones más pequeñas
- c. Que hicieran presentaciones más grandes
- d. Que en la elaboración del pan se incluyan frutas
- e. Que ofrezcan pan dulce libre de gluten
- f. Que sus ingredientes sean bajos en grasa
- g. Que tenga una amplia variedad de pan
- h. Que ofrezca pan recién horneado

- i. Que ofrezca empaques no dañinos con la naturaleza
- j. Que tengan una marca
- k. Otro

Especifique: _____

17. Aproximadamente ¿de cuánto es el monto que gasta cuando va a una panadería?

- a. Menos de \$15.00
- b. De \$15.00 a \$20.00
- c. De \$20.00 a \$30.00
- d. Más de \$30.00

18. Del siguiente listado, qué servicios adicionales le gustaría ofreciera la panadería donde usted compra el pan (puede marcar más de una)

- a. Preparación de bebidas calientes
- b. Mesas y sillas para consumir el pan
- c. Música relajante
- d. Exhibidores de pan
- e. Autoservicio
- f. Otro

Especifique: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!