



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**BUSINESS MODEL CANVAS PARA LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA
“PEQUEÑOS ANTOJOS”, COMUNA CADEATE, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2025.**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Melina Lisbeth Reyes Reyes

LA LIBERTAD – ECUADOR

2025

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, “Business Model Canvas para la panificadora y repostería Pequeños Antojos, comuna Cadeate, provincia de Santa Elena, año 2025”, elaborado por la **Srta. Melina Lisbeth Reyes Reyes**, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

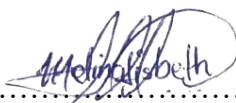
**Lic. Eduardo Pico, Mgt.
Profesor tutor**

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado “Business Model Canvas para la panificadora y repostería Pequeños Antojos, comuna Cadeate, provincia de Santa Elena, año 2025”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Melina Lisbeth Reyes Reyes** con cédula de identidad número **240033735-4** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena

Atentamente



.....
Melina Lisbeth Reyes Reyes

C.C. No: 240033735-4

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios, quien me ha brindado la fortaleza y sabiduría necesarias para alcanzar esta meta. Cada uno de mis planes está guiado por Su presencia.

A mis padres, pilar fundamental en mi vida, quienes con sus enseñanzas, compañía y apoyo me han sostenido a cada paso.

A mis hermanos, por permitirme ser su guía y ejemplo. Si yo puedo hacerlo, ustedes también podrán. Me tendrán a su lado para apoyarles a seguir adelante.

A mi querido Carlos Quiroz, tu amor y comprensión a han sido fundamentales en este proceso, te amo y gracias por nunca dejar de creer en mí.

A mis amigos Marselle, Dustin y Erwin, quienes a pesar de la distancia siempre han estado presentes. Cada vez que conversamos nos preguntamos cómo nos va, y me llena de alegría saber que puedo contar con ellos para lo que sea.

A Dixon Aquino, amigo mío quien me incentivó a emprender este camino y hoy he alcanzado una meta más en mi vida.

Finalmente, dedico este trabajo a Priscila Cevallos, mi mejor amiga, compañera, aliada y futura colega. Eres mi mayor inspiración y compartir cada momento contigo ha sido uno de los regalos más preciados de esta experiencia.

Melina Lisbeth Reyes Reyes.

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios, por cada día de vida, por la fortaleza y sabiduría necesaria para completar este camino. Cada logro alcanzado es testimonio de Su presencia contante en mi vida.

A mi familia, gracias por cada palabra de aliento, por creer en mi incluso cuando yo dudaba. Este logro es tanto de ustedes como mío. Todo lo que soy hoy es gracias a ustedes.

A mi pareja, mi querido Carlos Quiroz, por tu paciencia infinita, por hacerme compañía cada día y brindar aquellas palabras que me daban fuerzas para seguir. Gracias por apoyarme a crecer, por celebrar cada logro conmigo y ser mi refugio en momentos de cansancio.

A mis amigos Marselle, Dustin y Erwin por cada mensaje de ánimo y por estar ahí presente y contarles cada avance que tenía, A Dixon una vez más gracias por motivarme a emprender este camino, no ha sido fácil, pero he cumplido un sueño.

A mi querida Priscila toda mi vida agradeceré ese último empujón que me diste. Gracias a ti, hoy puedo decir que lo logré. Desde aquel primer trabajo en grupo has sido mi compañera y mi mayor inspiración, tu amistad es uno de los regalos más valiosos que me dio esta experiencia, gracias por no soltarme nunca y no permitir que me rindiera faltando tan poco.

A Sammy, Carla, Mel, Adolfo, Moni y Karol, mi sincero agradecimiento por brindarme la oportunidad de formar parte de su equipo de trabajo. La experiencia laboral compartida fue invaluable para mi crecimiento profesional. Gracias por confiar en mí, por su paciencia al guiarme y por permitirme aprender a su lado.

Por último, agradezco a mi tutor, al Lcdo. Eduardo Pico, por la paciencia y tiempo dedicado, a mi guía de UIC Ing. Renzo Gutiérrez por su excepcional apoyo y a mi especialista Ing. Linda Nuñez por la orientación en este proyecto. Además de expresar mi gratitud a cada docente que brindo conocimientos, experiencias y que son parte fundamental de mi formación académica y profesional.

A todos ustedes, mi gratitud infinita. Este logro no habría sido posible sin ustedes.

Melina Lisbeth Reyes Reyes

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Linda Núñez Guale, MSc.
PROFESOR ESPECIALISTA

Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, Mgt.
PROFESOR TUTOR

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

Lic. Julissa González González
SECRETARIA DE LA CARRERA

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción	13
Planteamiento del problema	16
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos	19
Justificación Teórica	20
Justificación Práctica.....	21
Capítulo I.....	23
Marco Referencial.....	23
Revisión de la literatura	23
Desarrollo de teorías y conceptos	30
Business Model Canvas	30
Segmento de mercado	31
Propuesta de valor.....	31
Relación con los clientes.....	32
Marketing y Ventas	32
Recursos y Actividades Clave.....	33
Costos.....	33
Necesidades Clientes	34
Comportamiento de compra.....	34
Demanda Insatisfecha	35
Diferenciación de la oferta.....	35
Beneficios- Cliente.....	36
Innovación del producto	36
Fidelización de clientes.....	37
Atención personalizada.....	37
Canales de distribución	38

Canales de comunicación.....	38
Estrategias de promoción.....	39
Recursos estratégicos	39
Alianzas clave	40
Fuente de ingresos.....	40
Fundamento legal.....	41
Capítulo II.....	43
Metodología	43
Diseño de la investigación	43
Métodos de la investigación.....	45
Población.....	46
Muestra	46
Recolección y procesamiento de datos	48
Técnicas	48
Instrumentos.....	49
Herramientas	50
Validación de instrumentos	50
Análisis de confiabilidad.....	50
Capítulo III.....	51
Resultados y Discusión	51
Análisis de resultados de las entrevistas	51
Análisis de resultados de las encuestas	55
Discusión.....	75
Propuesta.....	78
Introducción	78
Objetivo.....	78
Alcance	79
Modelo de negocios Canvas	79
Conclusiones	93
Recomendaciones	94
Referencias.....	96

Apéndice.....	102
----------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población.....	46
Tabla 2 Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 100.408.....	47
Tabla 3 Datos para muestra	47
Tabla 4 Muestra.....	48
Tabla 5 Alfa de Cronbach.....	50
Tabla 6 Género	55
Tabla 7 Edad.....	56
Tabla 8 Frecuencia de compra.....	57
Tabla 9 Canales de distribución	58
Tabla 10 Necesidad de cliente.....	59
Tabla 11 Calidad de producto.....	60
Tabla 12 Satisfacción calidad - precio	61
Tabla 13 Comportamiento de compra	62
Tabla 14 Atención personalizada	63
Tabla 15 Recursos estratégicos	64
Tabla 16 Diferenciación de la oferta	65
Tabla 17 Socios clave.....	66
Tabla 18 Innovación de producto	67
Tabla 19 Comunicación continua.....	68
Tabla 20 Canales de comunicación	69
Tabla 21 Estrategias de promoción	70
Tabla 22 Canales de pago.....	71
Tabla 23 Fuentes de ingreso	72
Tabla 24 Alianzas clave.....	73
Tabla 25 Fidelización de clientes	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Género	55
Figura 2 Edad.....	56
Figura 3 Frecuencia de compra.....	57
Figura 4 Canales de distribución	58
Figura 5 Necesidad de cliente.....	59
Figura 6 Calidad de producto.....	60
Figura 7 Satisfacción calidad - precio.....	61
Figura 8 Comportamiento de compra	62
Figura 9 Atención personalizada	63
Figura 10 Recursos estratégicos	64
Figura 11 Diferenciación de la oferta	65
Figura 12 Socios clave.....	66
Figura 13 Innovación de producto	67
Figura 14 Comunicación continua.....	68
Figura 15 Canales de comunicación	69
Figura 16 Estrategia de promoción.....	70
Figura 17 Canales de pago.....	71
Figura 18 Fuentes de ingreso	72
Figura 19 Alianzas clave.....	73
Figura 20 Fidelización de clientes	74
Figura 21 Business Model Canvas.....	95



Business Model Canvas para la panificadora y repostería Pequeños Antojos, comuna Cadeate, provincia de Santa Elena, año 2025

Autor:

Melina Lisbeth Reyes Reyes

Tutor:

Lic. Eduardo Pico, Mgt.

Resumen

El tema de investigación tiene como objetivo determinar la forma en que el Business Model Canvas en base al análisis situacional contribuye al desarrollo de la panificadora y repostería Pequeños Antojos en la comuna Cadeate, provincia de Santa Elena, el negocio mantiene un portafolio basado en productos tradicionales como panes de sal y dulce, rosas, budines, roscones rojos, garrotes, productos que de igual manera se comercializan en los otros locales, sin embargo, no se diferencian en cuanto a presentación o innovación de nuevas elaboraciones para ofrecer a los consumidores. El negocio ha sufrido una marcada disminución en su producción y niveles de venta, opera solo en fines de semana o en ocasiones especiales, su situación ejemplifica problemáticas comunes que requieren soluciones innovadoras mediante herramientas modernas, la investigación es no experimental de carácter transversal que se complementa con un enfoque mixto y de alcance descriptivo. Se utilizó el método analítico, las técnicas utilizadas para la investigación fueron entrevistas que estuvieron dirigidas al personal con perfil técnico y especializado en emprendimiento y ventas, además, de encuestas a los clientes para conocer las perspectivas con respecto al negocio. Los resultados revelaron la información necesaria para visualizar de manera integral y sistemático los componentes del negocio y determinar los elementos que contribuyan al diseño del modelo Canvas. Se concluyó que la panificadora si cuenta con una propuesta de valor favorable que supera estándares del mercado, la clave para el crecimiento estratégico es capitalizar oportunidades, cómo la presencia en nuevos canales, la mejora en la Atención al Cliente y la oportunidad de digitalizar, todo esto, guiado por la aplicación del Business Model Canvas.

Palabras claves: modelo de negocios, Canvas, emprendimiento, panificadora, repostería.



**BUSINESS MODEL CANVAS FOR THE BAKERY AND PASTRY SHOP
“PEQUEÑOS ANTOJOS,” CADEATE COMMUNITY, SANTA ELENA PROVINCE,
YEAR 2025.**

Author:

Melina Lisbeth Reyes Reyes

Tutor:

Lic. Eduardo Pico, Mgt.

Abstract

The research topic aims to determine how the Business Model Canvas, based on situational analysis, contributes to the development of the Pequeños Antojos bakery and pastry shop in the Cadeate district, Santa Elena province. The business maintains a portfolio based on traditional products such as savory and sweet breads, rolls, puddings, red roscones, and garrotes, products that are also sold in other stores. However, they do not differ in terms of presentation or innovation of new products to offer consumers. The business has suffered a marked decline in production and sales levels and now only operates on weekends or special occasions. Its situation exemplifies common problems that require innovative solutions using modern tools. The research is non-experimental and cross-sectional in nature, complemented by a mixed approach and descriptive scope. The analytical method was used, and the techniques used for the research were interviews with technical staff specializing in entrepreneurship and sales, as well as customer surveys to learn about their perspectives on the business. The results revealed the information necessary to comprehensively and systematically visualize the components of the business and determine the elements that contribute to the design of the Canvas model. It was concluded that the bakery does have a favorable value proposition that exceeds market standards. The key to strategic growth is to capitalize on opportunities, such as presence in new channels, improved customer service, and the opportunity to digitize, all guided by the application of the Business Model Canvas.

Keywords: business model, Canvas, entrepreneurship, bakery, pastries.

Introducción

Un excelente modelo de negocio permite entender el funcionamiento de una empresa, es decir, ayuda a conocer como generar valor, la experiencia de entrega a cada uno de sus clientes y la manera en que se obtienen ingresos, los modelos varían según el tipo de producto o servicio ofrecido por la organización. En este contexto, el Business Model Canvas se consolida como una herramienta estratégica fundamental para diseñar, visualizar y analizar de manera integral el modelo de negocio en cualquier industria, su estructura permite a que emprendedores además de empresas comprendan y organicen cada componente clave de su negocio, fundamental para la toma de decisiones junto a la adaptación a futuros cambios.

La aplicación del BMC implica considerar diferentes niveles de contexto que condicionan la operación y el éxito de cada negocio, desde factores globales y regionales hasta las gestiones internas del mismo, su flexibilidad lo hace una de las herramientas más utilizadas tanto en grandes empresas como en pequeños emprendimientos, es de mayor utilidad en establecimientos que ofrecen productos elaborados artesanalmente como panaderías y pastelerías, permite visualizar su propuesta con mayor claridad, además de ser un componente primordial para que los negocios crezcan sin perder su esencia artesanal.

Por otro lado, la panadería y repostería en el mundo se remonta desde las civilizaciones antiguas, de acuerdo con Machuca (2022), la historia de la repostería comienza desde hace más de 7000 años, precisamente en el antiguo Egipto y Mesopotamia donde se elaboraban productos a base de levadura y panes redondos, de igual manera en la Antigua Grecia se fabricaban dulces con almendras, miel envuelta con una masa de harina, entre otras. Además, en el entorno global actual, las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos de panadería diversifican modelos comerciales tanto tradicionales e innovadores para llegar a adaptarse ante las tendencias e intereses del mercado.

En Latinoamérica las panaderías y pastelerías tienen un papel muy importante en la economía local y en la vida cotidiana de las comunidades debido a que los negocios en su mayoría son emprendimientos familiares y artesanales, son parte de la identidad de cada barrio donde operan, asimismo, generan empleo y consumo de productos locales, cabe destacar que cada país latinoamericano tiene su propia identidad, especialidades y tradiciones en este sector económico, donde no simplemente se satisfacen las necesidades básicas, sino que reservan los saberes ancestrales, las técnicas de preparación y sobre todo las recetas que pasan de generación en generación.

En Ecuador, las panaderías y pastelerías son una parte importante en la cultura gastronómica del país, se ofrece diversos productos innovadores que combinan la creatividad del pueblo ecuatoriano. Según Market Report Historical And Forecast Market Analysis (2024), la comercialización de los productos derivados de la panadería, como pasteles y más, a menudo se centra en diferentes valores como elaborados artesanalmente, saludables o con ingredientes locales y personalizados, también se consideran los canales de distribución tanto en tiendas físicas, supermercados (alianzas) y de venta online (plataformas digitales), todo esto junto a una eficiente gestión operativa y administrativa permite mantenerse en un ente competitivo.

Asimismo, Teccoal (2021), indica que la producción a gran escala (masiva) realizadas con maquinaria industrializada y estandarización también juega un rol importante en la industria alimentaria, en el campo de la panificación y sus diversas ramas, agilizan los procesos, garantiza una eficiencia, reducción de costos y producción en altos volúmenes. Por otro lado, la producción en lotes medianos o pequeños realizados con procesos manuales o semiindustriales que conservan métodos tradicionales como el uso de masa madre, fermentación lenta o con ingredientes naturales, privilegian la calidad y sabor únicos que muchos nichos de mercado prefieren.

Las nuevas tendencias enfocadas en la innovación y diversificación de productos fidelizan clientes en mercados urbanos y a turistas, ahora los panificadores y pasteleros ecuatorianos además de ofrecen productos tradicionales, presentan también productos integrales o sin azúcar adaptándose a las exigencias de los clientes que están en busca de productos más saludables, mientras que otros se enfocan en experimentar nuevos sabores a través de ingredientes locales. La tecnología tiene una influencia significativa en los negocios, muchos productores en día se han adaptado y hacen uso de las redes sociales junto a los servicios a domicilio para llegar a nuevas personas.

Las panaderías y pastelerías reflejan el patrimonio cultural y regional, entre sus productos destacan la hallulla, panes de huevo, roscas de Reyes pan de pinllo que está elaborada indispensablemente con la manteca de chanco, levadura y harina de trigo, y los panes de temporada de los fieles difuntos conocidos como guaguas que acompañado de colada morada hace que sean productos de consumos masivos a inicios de noviembre Pan caliente (2022). En esta temporada, las familias conmemoran a sus antepasados, hacen de esta una tradición año a año, por otro lado, los pasteles caseros, que junto a la combinación de sabores, texturas y decoraciones llaman la atención de consumidores para fechas importantes, haciéndolos partícipes de celebraciones importantes.

Santa Elena, es una de las 24 provincias del Ecuador que se caracteriza por su riqueza gastronómica, a lo largo de los años ha desarrollado diversas tradiciones culinarias, entre las que destacan las panaderías y pastelerías, lo que ha ganado un lugar entre los habitantes, es una de las actividades que satisfacen las necesidades alimenticias y un motor económico, desde pequeños emprendimientos familiares hasta negocios más grandes, gracias a estos negocios se han logrado mantener recetas ancestrales que son transmitidas de generación en generación al mismo tiempo que se adaptan a las nuevas tendencias que incorporan sabores y presentaciones.

Según relatos de distintos habitantes de la provincia, la tradición panadera nació como una actividad artesanal que acompañaba a las distintas festividades locales, convirtiéndose en una tradición cultural e identidad, en el que destaca la tradición de los fieles difuntos. Tras el pasar de las generaciones, la demanda y los hábitos de consumo cambiantes de los habitantes, impulsaron a los distintos panaderos diversificar su oferta, introducir nuevos tipos de panes, pasteles y productos de temporada. La incorporación de nuevos ingredientes y las nuevas herramientas tecnológicas facilitan la elaboración de distintos productos, esto admite el fortalecimiento de la creatividad e innovación en la pequeña industria.

Los negocios de panadería y pastelería desempeñan un rol indispensable dentro de distintas comunidades de la provincia, debido a que los productos acompañan la vida diaria de los habitantes, las distintas variedades de panes están presentes durante los desayunos y los productos pasteleros y de repostería caracterizados por su sabor dulce destacan como postres y en distintas celebraciones como cumpleaños, quinceañeras, aniversarios, entre otros. La diversidad de productos refleja el esfuerzo de cada emprendedor para ofrecer al mercado, ya que satisfacen las necesidades alimenticias de las distintas familias y representan una tradición cultural que permite que los oficios de panadería, pastelería y repostería perduren.

Dentro de este contexto, destaca la comuna Cadeate conocida como la “capital del pan” es un referente de tradición en la provincia, así lo menciona Rosero (2021), el título tan característico se debe a que la gran mayoría de sus habitantes poseen el conocimiento del arte de hacer pan, cuyas técnicas y recetas ancestrales han sido transmitidas de generación en generación, ofreciendo productos frescos y elaborados de manera artesanal, la comunidad posee el respeto de distintos habitantes de la provincia y del Ecuador, además que ha logrado posicionarse como un punto de encuentro donde lo tradicional y la innovación se combinan fortaleciendo la identidad cultural y el conocimiento generacional que los caracteriza.

Planteamiento del problema

En cuanto al **planteamiento del problema**, la industria panadera y pastelera enfrenta grandes cambios y se debe a los diversos hábitos de los consumidores, preferencias, las nuevas tendencias gastronómicas y el avance de la digitalización. Hoy en día los clientes buscan productos que se alinean con sus estándares que sean saludables y personalizados, esta actividad ha impulsado el desarrollo de distintos productos enfocados a ese público más exigente, en las panaderías destacan los panes integrales y en las pastelerías los postres bajos en azúcar junto a presentaciones personalizadas y ofrecer experiencias únicas a los consumidores para garantizar su fidelidad a la marca.

La creciente digitalización alrededor del mundo también juega un papel clave en los negocios, sobre todo en los artesanales, las plataformas de ventas en líneas y el marketing a través de las distintas redes sociales permiten que los productos lleguen a más clientela, generar un público más amplio y fidelización. Sin embargo, a medida que el mundo cambia, los modelos de negocios enfocados en digitalización emergen, también varios locales quiebran y desaparecen, negocios tradicionales en todo el mundo carecen de los recursos necesarios para adaptarse a las nuevas exigencias que trae consigo el avance tecnológico lo que dificulta la creación de nuevas estrategias que ocasionan una gran brecha entre los pequeños negocios tradicionales como las panaderías y grandes cadenas.

En Latinoamérica existen negocios con un gran avance en sector gastronómico, donde se incorpora la innovación y personalización de productos, aunque estos negocios poseen un proceso tradicional que hace que destaquen en el mercado, la gran mayoría de los pequeños emprendimientos presenta escasa capacitación en investigación y desarrollo, asimismo, presentan una ausente diversificación de productos y dificultad para adoptar nuevas estrategias innovadora que provoca baja competitividad en el mercado global, afectando la estabilidad económica de los sectores en que la actividad panadera y pastelera son fuente de empleos.

La insuficiente adopción tecnológica de muchos negocios también contribuye a una competitividad neutra de los negocios panaderos u otros afines, que limita la sostenibilidad económica. Existen varias empresas que mencionan al modelo de negocios Canvas como una herramienta fundamental para estructurar la propuesta de valor y organizar los recursos, sin embargo, muchos emprendedores no conocen su funcionamiento y cuan beneficioso es, solo lo conocen de nombre, es decir, el modelo Canvas no se implementa de manera integral para el fomento de la innovación y diversificación lo que deja a muchas panaderías en desventaja.

En Ecuador la actividad panadera y pastelera representan un sector cultural de gran relevancia, una de las actividades que forman parte de la identidad nacional, no obstante, la mayoría de estos negocios se enfrentan al constante cambio en el comportamiento de los consumidores, en el cual muchos clientes buscan productos más saludables. Esta demanda representa una oportunidad para los emprendimientos, sin embargo, los negocios tradicionales carecen de la capacidad para formular estrategias efectivas para adaptarse, lo que limita la competitividad frente a negocios más grandes.

La escasa adopción de la tecnología y marketing digital representa un gran problema, gran parte de los emprendimientos limita el uso de las redes sociales para promocionarse, sino que depende de los clientes que frecuentan sus locales, restringen el uso de herramientas de fidelización ni de otros modelos de negocios como Canvas, lo que reduce el alcance y visibilidad ante los posibles clientes. La falta de innovación en los procesos también juega un punto en el estancamiento de los negocios, el financiamiento limitado y el poco conocimiento en gestión administrativa impide que los negocios como panaderías y pastelerías se expandan.

La escasez de planificación de estrategias es un eslabón débil, la mayoría de las panaderías omite un estudio de mercado para conocer lo que realmente el cliente quiere, es decir mantiene una distancia en cual realmente sería su segmento, generándose la dificultad para fidelizar a nuevos clientes, asimismo, provoca un estancamiento que ocasiona que el negocio se limite a una expansión. La reducida generación de empleo y atención ha provocado una migración de los clientes o consumidores hacia marcas internacionales más modernas y atractivas aumentando el riesgo que los negocios de panaderías tradicionales disminuyan.

Por otro lado, los eventos disruptivos generan un gran impacto, en la pandemia del COVID-19 se evidenció la vulnerabilidad de las micro y pequeños negocios, en las panaderías sin contar con estrategias claras o canales digitales para conllevar ventas durante periodos de crisis, causó la reducción significativa de ventas y cierre temporal de negocios. Además, la limitada adopción de modelos de negocio, aunque se tenga a disponibilidad de herramientas como el BMC, muchas empresas se cuestionan al integrar enfoques estratégicos para poder estructurar y gestionar de manera eficaz su modelo de negocios, por ende, afecta la adaptación ante situaciones adversas y aprovechar oportunidades de crecimiento.

En la provincia de Santa Elena, concurre una dinámica economía vinculada en el turismo, la producción agrícola y pesquera, y el comercio local, donde ciertas particularidades afectan al sector panadero y pastelero. La concentración de negocios tanto en las ciudades como en las comunas de la provincia, mantienen sus modelos de negocio basado en productos similares a precios competitivos lo que limita la diferenciación. Debido a las oportunidades generadas por el turismo no siempre se capitalizan debido a la escasez de innovación en cuanto a productos, marketing o servicios para atraer a nuevos consumidores.

Dentro de la parroquia Manglaralto existen varios establecimientos dedicados a la producción y comercialización de productos de panadería y repostería, sin embargo, predomina una oferta de productos con limitada diferenciación sustancial entre los negocios locales con un enfoque estandarizado que podrían no aprovechar materias primas locales o el uso de técnica tradicionales, son escasos los negocios que imparten ciertos tipos de postres poco comercializados. La mayoría de los emprendimientos se limitan al uso de plataformas digitales para la promoción, venta o gestión lo que retrasa su capacidad para ampliar el mercado.

La comuna Cadeate es reconocida como el núcleo principal de la producción panadera en la provincia de Santa Elena, aunque destaca la tradición y el reconocimiento cultural, la falta de innovación y la implantación de nuevos modelos de negocios podría poner en riesgo la sostenibilidad de los negocios. Son pocas las panaderías que llevan años en el mercado con buena reputación y crecimiento, puesto a que otras siguen en situaciones inestables tras las situaciones recientes como la crisis sanitaria, para la Panificadora y Repostería “Pequeños Antojos” este es el caso.

El negocio mantiene un portafolio basado en productos tradicionales como panes de sal y dulce, roscas, budines, roscones rojos, garrotes, productos que de igual manera se comercializan en los otros locales, sin embargo, no se diferencian en cuanto a presentación o innovación de nuevas elaboraciones para ofrecer a los consumidores. La panificadora y repostería “Pequeños Antojos” ha sufrido una marcada disminución en su producción y niveles de venta, opera solo en fines de semana o en ocasiones especiales, su situación ejemplifica problemáticas comunes que requieren soluciones innovadoras mediante herramientas modernas.

Con los antecedentes mencionados surge el tema de investigación “Business model canvas para la panificadora y repostería “Pequeños Antojos”, comuna Cadeate, provincia de Santa Elena, año 2025; el negocio proyecta una innovadora estrategia de diferenciación dentro del mercado local; la propuesta se basa en el desarrollo de productos únicos y personalizados que permitan crecer bajo un servicio integral que brinde soluciones completas y personalizadas para los clientes.

A continuación, se presenta la formulación del problema con la siguiente interrogante:

- ✓ ¿De qué manera contribuye el Business Model Canvas en el desarrollo de la Panificadora y repostería Pequeños Antojos de la comuna Cadeate?

En relación con la sistematización se formulan preguntas que responden a inquietudes con la finalidad de desvanecer incertidumbres y resolver objeciones:

- ✓ ¿Cuál es la situación actual productiva y competitiva de la panificadora y repostería Pequeños Antojos en la comuna Cadeate?
- ✓ ¿Qué elementos del Business Model Canvas contribuyen en el posicionamiento de la panificadora y repostería Pequeños Antojos?
- ✓ ¿De qué manera el diseño e implementación del Business Model Canvas optimizaría los procesos y mejoras de la propuesta de valor de la panificadora y repostería pequeños Antojos en la comuna Cadeate?

Objetivo General

- ✓ Determinar la forma en que el Business Model Canvas en base al análisis situacional contribuye al desarrollo de la panificadora y repostería “Pequeños Antojos” en la comuna Cadeate en la provincia de Santa Elena.

Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la situación actual productiva y competitiva de la panificadora y repostería Pequeños Antojos de la comuna Cadeate.
- ✓ Establecer los elementos del Business Model Canvas posicionamiento de la panificadora y repostería Pequeños Antojos.
- ✓ Diseñar el Business Model Canvas que optimizaría los procesos y mejoras de la propuesta de valor de la panificadora y repostería Pequeños Antojos en la comuna Cadeate.

Justificación Teórica

El auge por metodologías ágiles y herramientas visuales para el diseño y el análisis de modelos de negocio ha convertido al Business Model Canvas como un instrumento fundamental la planificación estratégica, en particular en micro, pequeñas y medianas empresas del sector alimentario Castro et al. (2019). El BMC permite descomponer la lógica operativa y comercial de un negocio, facilitando identificar los componentes fundamentales como la propuesta de valor, segmentos de clientes, actividades, canales de distribución y recursos claves, lo que favorece las capacidades de innovación y adaptación.

La aplicación del Business Model Canvas en el sector de la panificación y repostería artesanal de Ecuador responde a la necesidad de renovar y profesionalizar los modelos de negocio, en un entorno marcado por el predominio de las ofertas convencionales y limitaciones en innovación contribuyendo a superar las barreras tradicionales de gestión, promoviendo mejoras del negocio. Según investigaciones, la literatura científica señala que, pese a la existencia de estudios sobre el BMC en emprendimientos gastronómicos, aún existen vacíos respecto a la aplicación en negocios especialmente en este segmento.

Este proyecto profundiza el uso del BMC como herramienta estratégica en el sector gastronómico, el aporte teórico de la investigación radica en relacionar los afines del emprendimiento innovador con la realidad de los pequeños negocios que buscan la diferenciación por las recetas auténticas, servicios personalizados y atención integral a eventos junto al creciente consumo de los productos artesanales y saludables. Por ejemplo, Visconti (2017), en su estudio práctico realizado en una panadería artesanal en Latinoamérica documenta el incremento en la eficiencia operativa y una diversificación de la oferta además de la formalización en cuanto a la gestión financiera y comercial.

Desde la perspectiva académica, este estudio presenta relevancia al abordar el problema concreto de la escasa modernización en el sector de la panificación y la repostería artesanal mostrando como la metodología Canvas puede incidir directamente en la profesionalización, resiliencia y la competitividad. Por último, esta justificación parte de la claridad y objetividad evitando generalizar y basándose en evidencias, es decir que, pese a aun amplio desarrollo de modelos de negocios, la implementación de estas herramientas continúa siendo limitada, especialmente en las zonas rurales y comunidades donde la diversificación el profesionalismo podrían ser factores que los diferencien dentro del mercado y lograr la supervivencia y éxitos del negocio.

Justificación Práctica

El diseño del Business Model Canvas para la panificadora y repostería “Pequeños Antojos” representa una intervención estratégica y de alto impacto que permitirá revertir su situación crítica mediante la reestructuración integral de su modelo operativo y comercial. Esta herramienta de gestión facilita la identificación de las debilidades que conllevaron a una reducida producción y la operatividad limitada a fines de semana. El BMC contribuye a que los propietarios comprendan de manera visual y estructurada los 9 bloques fundamentales de su modelo, partiendo desde la propuesta de valor hasta la estructura de costos, y así identificar oportunidades de innovación.

Desde una dimensión sectorial el diseño del BMC para “Pequeños Antojos” establecerá una metodología de replicable para los demás emprendimientos del sector panadero y repostero que enfrenten problemáticas similares. La comuna Cadeate reconocida como núcleo productivo panificador dentro de la provincia de Santa Elena, donde se preserven lo tradicional mientras se incorpora modernización. Esta investigación generará un modelo documentado aplicable por otros negocios que contribuirán al fortalecimiento de la competitividad colectiva y la sostenibilidad de las microempresas familiares.

Por otro lado, el diseño del BMC generará valor tangible al permitir que pequeños antojos capitalice las oportunidades turísticas actualmente desaprovechadas en la provincia de Santa Elena. El análisis y corresponde al segmento de mercado facilitará el desarrollo de la propuesta de valor orientado a turistas que demandan experiencias gastronómicas únicas con identidad cultural mientras que la incorporación de plataformas digitales ampliará el alcance comercial y superará la limitación operativa de fines de semana. El Canvas permitirá combinar las materias primas locales, Las técnicas tradicionales y desarrollar productos innovadores como postres artesanales poco comercializados para construir esa diferenciación competitiva y garantizar flujos de ingreso estable y diversificado.

En cuanto a la perspectiva académica diseñar el BMC para pequeños antojos representa una oportunidad de aplicar los conocimientos teóricos de la Administración de Empresas a una realidad empresarial desafiante. Este trabajo de investigación generará y aprendizajes prácticos sobre la adaptación de herramientas de gestión para microempresas tradicionales. Los resultados obtenidos enriquecerán el conocimiento acerca de dinámicas empresariales en economías locales que dependen del turismo y la producción artesanal, otorgando información valiosa para futuras investigaciones.

A continuación de toma en consideración la **idea a defender** la que se plantea de la siguiente manera: La implementación del BMC contribuirá satisfactoriamente al posicionamiento y revitalización de la panadería y pastelería Pequeños Antojos, de comuna Cadeate, y se toma en consideración la única variable Business Model Canvas.

En el mapeo se detalla la **introducción** en la que se describe brevemente el contenido como la problemática que existe a nivel global en amplitud macro, Latinoamérica, nacional en amplitud meso y local con alcance micro sobre la implementación de la oferta de postres con materia prima poco aprovechada produciendo solo lo tradicional, por otro lado, se detallan la formulación y sistematización con preguntas que se responderán durante el proceso de investigación, se formula objetivos que definen con claridad lo que se va resolver, siguiendo con la justificación tanto práctica como teórica donde se fundamenta la importancia de la investigación con teorías reales.

En el **capítulo I** se encuentra el marco teórico donde se detalla la revisión literaria con detalles de artículos científicos y tesis de grado y posgrado con relación al tema de investigación, también se encuentran conceptos y teorías que se detallan en la matriz de consistencia en relación con variables, dimensiones e indicadores los que son fundamentados por autores reconocidos de libros, artículos y páginas web confiables.

En el **capítulo II** se encuentra la metodología que usó durante el trabajo de investigación como el enfoque, técnicas de recolección de datos, población y muestra con la se trabajó, validación de documentos, confiabilidad de las encuestas, asimismo, para todo estudio investigativo se debe hacer el uso correcto de una base legal que fundamente la legalidad de lo que se va a aplicar como es la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, el Código Orgánico de la Producción, comercio e Inversiones, los que se detallan en el capítulo número dos.

En el **capítulo III** se detallan los resultados que se han obtenido de entrevistas y encuestas, además de la discusión que se realiza en base a las técnicas de recolección que se usaron y el que se verifica la viabilidad de proyecto, asimismo, se detalla la propuesta que es diseñar el Business Model Canvas que optimizaría los procesos y mejoras de la propuesta de valor, y por último visualizan las conclusiones que van de la mano de los objetivos y las recomendaciones que se desglosan en concordancia con las conclusiones, y para finalizar las referencias que son indispensables para comprobar que se ha realizado una investigación exhaustiva durante el proceso y adicional los apéndices con evidencia que se ha elaborado las entrevistas y encuestas y que se ha tenido asesoramiento de tutor y especialistas durante el tiempo que duró la investigación.

Capítulo I

Marco Referencial

Revisión de la literatura

La revisión de fuentes bibliográficas referenciales fundamenta el estudio, que está basado en la importancia de desarrollar modelos de negocios ágiles que permitan tanto a las micro como pequeñas empresas enfrentar retos en mercados competitivos y cambiantes. El presente artículo científico denominado *“Modelo de negocio Canvas en la panadería Adriano Palta de la parroquia Tababela”* elaborado por Castro et al. (2019), presentado en la revista científica UIsrael de Quito, Ecuador, tiene como objetivo desarrollar el modelo de negocios Canvas en la panadería Adriano Palta de la parroquia Tababela.

La metodología usada en el presente estudio se fundamenta en la aplicación del Business Model Canvas como enfoque cuantitativo descriptivo basado en encuestas a una muestra aleatoria de 60 clientes y entrevistas al propietario del local. El diagnóstico incluyó visitas de observación directa del negocio, esta combinación permitió identificar fortalezas y debilidades de negocio desde la perspectiva tanto interna como del mercado, donde facilitó un diagnóstico claro respecto a los elementos que se requieren en la mejora y las oportunidades de innovación estratégica.

En los resultados se evidencia que la panadería debe superar limitaciones asociadas con la infraestructura y la maquinaria, así como optimizar la exhibición de los productos y comercialización, se destaca la variedad de clientes atendidos y la importancia de fortalecer los canales de venta como en las redes sociales y el marketing boca a boca. El Canvas facilitó la visión integral de negocio impulsando la propuesta de soluciones concretas orientadas a la mejora de la rentabilidad incluyendo actualizaciones operativas y estratégicas en cuanto al posicionamiento del negocio.

En síntesis la adopción del Business Model Canvas de la panadería Adriano Palta constituye un recurso estratégico fundamental para potenciar su capacidad competitiva y sostenible en el mercado local mediante un mejor alineamiento, entre los recursos disponibles las actividades operativas las propuestas de valor que se ofrece y los segmentos de clientes a los que va dirigido el negocio, al contar con un enfoque ágil y una visión participativa que fortalezca la toma de decisiones con la capacidad de adaptación y el crecimiento del negocio en un entorno dinámico.

Por otro lado, el artículo científico denominado: *“El lienzo de modelo de negocios o modelo Canvas: herramienta para emprendedores”*, publicado el 20 de enero del 2023 en la revista FAECO Sapiens elaborado por García (2023), presentado en la Universidad de Panamá, Facultad de administración de Empresas y Contabilidad con el objetivo de presentar la metodología del Lienzo de Modelo de Negocios (Modelo Canvas) como herramienta sencilla para definir preliminarmente los aspectos principales que deben tomar en cuenta a la hora de formular una idea de negocio o emprendimiento, tales como la propuesta de valor, el segmento de clientes, canales de distribución, relaciones con los clientes y algunos aspectos financieros esenciales.

La Metodología de investigación fue documental basada en la búsqueda y revisión de literatura técnica especializada sobre la temática abordada, junto al método narrativo que se emplea como herramienta expositiva para describir el modelo propuesto para una presentación coherente y estructurada que facilite la comprensión de cada componente. Además, se incorporaron reflexiones, comentarios críticos e interpretaciones con la intención despertar la curiosidad en el lector y direccionar a un nuevo conocimiento señalando las áreas susceptibles de profundización investigativa.

En los resultados se muestra que el modelo Canvas surge como una herramienta esencial que permite a los emprendedores visualizar y estructurar elementos que son clave dentro de un negocio, se estableció que la propuesta de valor debe estar cuidadosamente alineada con las necesidades específicas del segmento de mercado. Se evidenció la importancia de la flexibilidad y la capacidad de adaptación en cuanto a las estrategias de negocio y proponer soluciones creativas para la conexión con los clientes y asegurar la continuidad el emprendimiento. Asimismo, el artículo demuestra que el modelo no puede ser estático, debe evaluarse constantemente para adaptarse al ambiente en que se va a aplicar.

Las conclusiones fundamentales extraídas del análisis de este artículo, subraya la importancia de adoptar una herramienta visual y altamente estratégica como el lienzo del modelo de negocios que ayuda a comprender la interconexión entre 9 áreas claves del negocio, se destaca como principal limitación la ausencia de un análisis estratégico de la competencia que se recalca como factor determinante para el éxito o fracaso del modelo de negocio aplicado. Se concluye que el uso de esta herramienta contribuye a fortalecer el ecosistema emprendedor, incrementa posibilidades de éxito para nuevos proyectos y promueve el desarrollo territorial mediante la generación de empleo.

Se considero relevantes trabajos de titulación, tales como *“Diseño de una propuesta de un modelo de negocio Canvas para las microempresas que se dedican al comercio al por mayor y menor en las parroquias Ponciano y Carcelén de la ciudad de Quito”*, elaborado por Benavides (2025), presentado en la Universidad Andina Simón Bolívar tiene como objetivo realizar una propuesta genérica adaptado a las necesidades del mercado promoviendo el crecimiento sostenible a largo plazo. La investigación se enfoca en demostrar cómo esta herramienta puede facilitar la estructura de operaciones empresariales para microempresas que carecen de planificación estratégica formal del entorno comercial altamente competitivo.

La metodología empleada fue mixta incluyendo búsquedas de información acerca de historia, estructura organizativa, tamaño, ubicación y datos generales de las microempresas estudiadas. De la población de 33.245 empresas registradas en el RYMPE se seleccionó una muestra de 69 microempresas con 93% de confianza y 7% de error se realizó un levantamiento de campo mediante visitas directas entre el 19 y 24 de noviembre de 2024 se aplicó una encuesta de 16 preguntas sobre los 9 componentes del modelo Canvas y 7 preguntas complementarias los datos fueron tabulados y analizados mediante Excel se generó gráficos descriptivos que identificaron patrones significativos en el comportamiento empresarial.

Los resultados evidencian en características particulares del modelo operativo actual. El 91% tiene identificado su segmento de cliente, el 7% vende a empresas desaprovechando segmentos de alto potencial. El 90% cuenta únicamente con tienda física y el 10% tiene presencia en línea siendo desventaja frente al comercio electrónico. El 78% establece relaciones mediante atención personalizada, pero el 4% utiliza redes sociales. Adicionalmente el 91% depende de ventas directas el 58% enfrenta al alquiler como costo más significativo, el 88% considera las ventas su actividad principal, y el 54% identifica la competencia como principal desafío. Resulta preocupante que el 55% no ha recibido capacitación en cuanto gestión empresarial y el 93% no pertenece a ninguna red o asociación.

En conclusión, el modelo Canvas es una herramienta práctica para estructuras operaciones de manera eficiente, facilitando la identificación de los segmentos de mercado, canales de distribución y fuentes de ingreso. Las microempresas pueden destacar ofreciendo atención personalizada y servicio excepcional, la diferenciación mediante la conexión emocional con clientes y conocimiento de sus productos. Significaron las limitaciones críticas como dependencia excesiva de ventas directas, falta desde la diversificación en cuanto a sus productos, alto costo de alquiler y la ausencia de presencia en plataformas digitales.

Por otro lado, la tesis denominada “*Aplicación del modelo canvas y la viabilidad de un negocio de distribución y comercialización de productos orgánicos vegetales. Trujillo – Perú*” elaborada por Quispe (2022), presentada En la Universidad Nacional de Trujillo tiene como objetivo demostrar la viabilidad económica y financiera de un negocio de distribución y comercialización de productos orgánicos vegetales a través de la aplicación del modelo canvas en la ciudad de Trujillo. La investigación se justifica en el contexto del crecimiento del 70% del consumo de vegetales, la tendencia creciente se alimentos saludables demostrando cómo la herramienta estratégica facilita la estructuración y eficiente de nuevos emprendimientos.

La metodología aplicada fue de diseño cuasi-experimental con enfoque mixto. Se determino una población infinita compuesta por personas entre 18 y 60 años que acuden a tiendas especializadas de productos orgánicos en Trujillo, calculándose mediante muestreo aleatorio simple una muestra de 139 personas con 95% de confianza y 5% de margen de error. El instrumento utilizado fue un cuestionario de 13 ítems validado por tres expertos dividido en dos secciones datos sociodemográficos (5 preguntas) y preferencias de consumo (8 preguntas), la aplicación del modelo Canvas se desarrolló mediante Microsoft Excel 2019 para generar estadística descriptiva y evaluar la viabilidad a través de indicadores financieros.

En los resultados se evidencian hallazgos significativos tanto el estudio de mercado como el análisis financiero como primer resultado se destaca el perfil del consumidor Que mayormente son mujeres (69,1%), menores de 30 años (48,2%), que consumen productos orgánicos ocasionalmente por los beneficios para la salud. En cuanto a la sensibilidad y disposición a pagar el 66,9% de riesgo de su consumo por la crisis, pero el 95,7% lo aumentaría si fuera más barato además que el 62,6% está dispuesto a pagar hasta un 20% o sobreprecio, por último, se destaca la viabilidad financiera a 5 años con una inversión total de S/64.999, con VAN de S/64.999, con un TIR de 5% anual, relación Beneficio/Costo de 1,99; periodo de recuperación de 16 meses y que la rentabilidad positiva se alcanza a partir del tercer año.

Se concluye que el negocio es viable. Existe un mercado potencial desatendido con solvencia económica y capacidad de pago, cuya principal motivación de compra es el valor nutricional de los productos a pesar de la crisis, la baja facilidad de acceso a estos productos representa una oportunidad de negocio que se puede capitalizar con una propuesta de valor diferenciada basada en la variedad ubicación céntrica y atención personalizada factores relevantes que incentivarían la visita de los clientes.

Otra investigación de titulación relacionada con el uso del Business Model Canvas para el crecimiento empresarial se consideró la tesis *“Propuesta del modelo de negocios de metodología canvas para el crecimiento empresarial de una empresa educativa, Vallejo, Perú”*, desarrollada por Asmat (2024), en la Universidad César Vallejo, Perú. El objetivo central de este estudio fue desarrollar una propuesta de modelo de negocio basada en la metodología Canvas para potenciar el crecimiento de una empresa educativa en un entorno competitivo y dinámico.

En cuanto a la metodología, este estudio se enfatizó dentro de la investigación cuantitativa de carácter básico, descriptivo y no experimental, utilizando encuestas digitales tanto a empresarios como a trabajadores del sector educativo. La muestra estuvo conformada por 10 empresarios y 10 colaboradores internos, Seleccionados por conveniencia debido a su rol decisivo en las organizaciones estudiar el instrumento principal de recolección de datos fue un cuestionario estructurado con escala de Likert diseñado para analizar variables vinculadas al modelo de negocio Canvas y el crecimiento empresarial, estos datos fueron analizados a través del software SPSS y se aseguró la fiabilidad de los datos mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach.

En sus resultados se identifican que si bien su segmentación de mercado es considerada común en las empresas educativas según el 70% de los encuestados, otras áreas clave del modelo Canvas son la propuesta de valor y estructura de flujos de ingresos los mismos que presentan una menor aplicación estratégica tras el análisis se revelo oportunidades de mejora particularmente en la definición de propuesta de valor diferenciada la optimización de procesos internos y el desarrollo de canales de distribución diversificado aspectos de impacto positivo en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad.

En cuanto a las conclusiones se mencionan que la implementación sistemática de la metodología o modelo de negocio canvas facilita la identificación de nuevas oportunidades de crecimiento, incentiva la innovación y ayuda a las organizaciones a adaptarse a los cambios dentro del entorno, que alinea tanto las operaciones con los objetivos estratégicos y promueve el desarrollo sostenible del sector educativo, una colaboración transversal entre docentes, estudiantes y gestores, lo que resulta que el proceso de enseñanzas-aprendizaje se fortalezca. Todos estos aspectos facilitan la mejora continua y la residencia ante desafíos que puedan presentarse a futuro.

Por otro lado la investigación de titulación denominada “***Generación de un modelo de negocio CANVAS enfocado en el fortalecimiento de ventas de las microempresas del Estado de Morelos***” desarrollada por Benítez (2023), en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en Cuernavaca, México, que tiene como objetivo diseñar e implementar un modelo de negocio Canvas que permita mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad de las microempresas locales, centrándose especialmente en la integración de herramientas tecnológicas como sistema ERP, así como estrategias para fortalecer las ventas, ajustar precios y mejorar la Atención al Cliente.

La metodología utilizada fue de enfoque aplicado y experimenta, dónde se diseñó y ejecutó cierto prototipo funcional del modelo canvas en colaboración con una PYME distribuidora de lácteos en Morelos la investigación se centró en un marco teórico que aborda significativamente los temas como segmento de mercado, propuesta de valor, procesos de venta uso de KPIs y la integración de sistemas de control de stock y para la recolección de datos se emplearon encuestas y análisis de los procesos internos de la empresa, además del desarrollo de herramientas prácticas en Excel y la aplicación de un CRM para la gestión de clientes.

En relación con actividades más relevantes se destaca la configuración personalizada de una solución ERP de bajo costo, la integración de canales digitales de venta y la realización de talleres con equipos involucrados para mejorar procesos críticos en las ventas y la Atención al Cliente en los resultados muestran que la aplicación estructurada del modelo canvas, junto con la incorporación de tecnología y la redefinición de procesos comerciales permite a las microempresas superar problemáticas como precios inadecuados, baja competitividad y la limitación en la gestión de inventario.

Al finalizar el trabajo se desarrolló un modelo de Negocios Canvas que brinda condiciones reales para la comercialización tecnológica; dentro de las conclusiones se menciona como principal la creación de un diagrama de Gantt, y el CRM, además, que la implementación sistemática del modelo Canvas resulta fundamental para impulsar el crecimiento como la innovación y la sostenibilidad de microempresas en contextos similares al del Estado de Morelos con beneficios económicos y sociales de manera sostenible a largo plazo a través de un plan de acción claro y detallado. También se destaca que el caso piloto permitió validar la viabilidad del modelo mostrando en márgenes de utilidad y fortalecimiento de la relación con los clientes a través de un sistema CRM.

Además se consideró trabajos de titulación pertinentes en el análisis y propuesta de modelo de negocio, como la tesis *“Business Model Canvas aplicado al Ecommerce cómo estrategia para la asociación Sabine Vess, San Miguel – Cajamarca 2021, Perú”* redactada por Chavarry & Vera (2022), en la Universidad Privada del Norte, con el objetivo de *Proponer el Business Model Canvas aplicado al Ecommerce cómo estrategia para la asociación Sabine Vess*, el propósito fue proponer un modelo de negocio canvas aplicado al comercio electrónico, la estrategia de crecimiento y modernización para la asociación la cual tradicionalmente había dependido de los canales de venta presencial y un nicho de mercado limitado.

La metodología usada para el presente estudio fue de enfoque cualitativo de tipo descriptiva no experimental y de carácter transversal se utilizó como técnicas principales el análisis documental junto a la entrevista estructurada con una población compuesta por los 20 miembros de la asociación y en consideración a dos representantes de las áreas de administración y de comercialización seleccionados por conveniencia ya que eran indispensables para la obtención de datos relevantes, este proceso concluye con la elaboración de la matriz de contenido y la estructura de categorías que se alinean a los 9 bloques del Business Model Canvas.

Los resultados del trabajo señalan que la asociación Sabine Vess contaba con un modelo de comercialización íntegramente tradicional, dependiente de ferias, el conocido boca a boca y un canal físico, los clientes concentrados en la región norte del país y un escaso uso de herramientas digitales. La entrevista reveló que los integrantes se identificaban como clientes prioritarios Ah chalanos, danzantes y turistas, además que sus canales predominantes eran las ventas directas en ferias y tiendas. Por otro lado, en su propuesta de valor se destacó la elaboración artesanal mediante técnicas ancestrales “Qallwa” y la calidad superior de los acabados.

Este estudio concluye que el uso del Business Model Canvas, integrado con las estrategias de ecommerce es altamente viable y beneficioso para la asociación Sabine Vess. La adopción de este modelo permite superar limitaciones de enfoque tradicional, facilitando el acceso a nuevos segmentos de mercado a nivel nacional e internacional lo que impacta positivamente sobre las ventas y promueve la modernización del negocio central. De igual manera se determinó que la digitalización de procesos, la gestión eficiente de canales electrónicos y las nuevas alianzas resulta fundamental para la mejora en cuanto a la rentabilidad el posicionamiento y la sostenibilidad de la asociación con el transcurso del tiempo.

Desarrollo de teorías y conceptos

Business Model Canvas

Business Model Canvas o también llamada lienzo de modelo de negocios, es presentado en “Business Model Generation” por Osterwalder & Pigneur (2011), como una herramienta estratégica y visual, que permite, describir y debatir acerca del modelo de negocios de una empresa facilitando la reflexión y la innovación estratégica a partir de una visión compartida. Este modelo se articula 9 bloques básicos que representan de manera precisa cómo crear y captar valor cubriendo áreas esenciales como infraestructura, cliente y viabilidad económica, además sirve como el lenguaje común para estructurar analizar y comparar modelos de negocio ayudando a gestionar las estrategias y poder adaptarse a nuevos retos empresariales

El BMC permite destacar varios aportes relevantes de la gestión y la innovación en modelos de negocio es una herramienta que facilita la colaboración y el entendimiento estratégico dentro de una organización u empresa al estructurarse en 9 bloques importantes ayudan a pillar de manera lógica las áreas esenciales de todo negocio ayudando a identificar los puntos fuertes áreas de mejora y oportunidades de innovación que sería difícil de visualizar a través de un enfoque tradicional.

Para Teece (2010), un modelo de negocio se caracteriza por la fusión entre la lógica, datos y otras pruebas que respaldan como una empresa crea y ofrece valor a sus clientes, Describe la arquitectura de ingresos, costos y ganancias que se asocian al proceso comercial define explícitamente cómo la organización o empresa convierte pagos en beneficios económicos para sí mismo. Además, plantea el diseño y la interrelación de los elementos que son necesarios para conseguir una ventaja competitiva sostenible y que sea difícil de imitar integrando innovación tanto en los productos como el esquema empresarial, ya que un modelo de negocio diferenciado, eficaz y eficiente incrementa la probabilidad de éxito del negocio.

Por otro lado, el enfoque resulta clave para reconocer que el modelo de negocio no es solo un esquema estático para describir como es la organización, es una plataforma que a través de evidencias y datos se conecta con la creación, captación y entrega de valor hacia los clientes. Destaca la importancia de diseñar y entrelazar elementos que aseguren una ventaja competitiva sostenible y única, la incorporación innovadora tanto de los productos y como la visualización empresarial incrementa posibilidades de éxito, es decir, garantizar la supervivencia y crecimiento dentro del mercado.

Segmento de mercado

Para Alonso (2025), los segmentos de mercado o grupos de personas a quien está dirigido el negocio son la verdadera razón de ser de la organización y pieza fundamental para que el proyecto en sí salga adelante. Abarca que se deben conocer bien las expectativas de los clientes para poder definir una oferta y propuesta de valor que satisfagan sus necesidades. Comprendiendo los diferentes tipos de segmento de mercado que existen como: el mercado de masas que comprende el público amplio, nicho de mercado se refiere a grupos más pequeños, mercado diversificado que comprende a múltiples segmentos para atender distintas preguntas y brindar soluciones para cada una. Esto permite visualizar para quién se está creando valor o quiénes serán los clientes más importantes.

Un segmento de mercado adecuado influye directamente en la capacidad de una empresa para poder diferenciarse y competir de forma sostenible, desde la perspectiva investigadora, el segmento de mercado no solo determina la viabilidad y dirección estratégica además condiciona el diseño de la oferta los costos y modelo de ingresos. por eso dentro del Business Model Canvas permite identificar clientes y obliga a las empresas a girar su estrategia hacia la satisfacción específica de cada grupo. los mercados que de por sí se vuelven cada vez competitivos y cambiantes, el BMC puede anticipar a las empresas a diseñar o remodelar modelos flexibles, innovadores y rentables que respondan a precisión cada necesidad.

Propuesta de valor

Según García (2023), el bloque de propuesta de valor propende a ser el corazón del lienzo canvas, ya que este describe el conjunto de los productos y servicios que entrega valor a un segmento específico de clientes. Está diseñada para brindar el servicio necesario a cada uno de los consumidores, si esta no satisface las necesidades, no sobrevivirá por mucho tiempo en el mercado, es el factor más importante para cada organización, debe estar elaborada cuidadosamente. Se puede mencionar como propuesta de valor a la reducción de costos, a la reducción de riesgos, la mejora calidad y mejor precio en cuanto a los productos y servicios.

Al hacer énfasis acerca de la propuesta de valor se comprende que representa una promesa que debe ser constantemente validada y ajustada según la respuesta del mercado. Una propuesta de valor efectivo se fundamenta en la capacidad de cada empresa para resolver un problema o satisfacer las necesidades específicas de sus clientes, además de superar la competencia ir entregar beneficios concretos el cliente perciba y valore. Por ello es fundamental que estén en un constante proceso dinámico y evolutivo.

Relación con los clientes

VanZandt (2023), señala que este bloque en el modelo canvas se define como un enfoque estructurado para comprender gestionar y mejorar las relaciones con los clientes. en el ámbito empresarial los clientes son prioritarios y la forma de interacción con ellos junto el trato y la atención a sus necesidades pueden ser decisivas para cada organización. este vínculo puede variar desde interacciones sumamente personalizada hasta servicios automáticos adaptándose a las necesidades y expectativas específicas que requiere cada cliente.

En la práctica, este bloque incluye formas variadas en cuanto a la relación con los clientes como la asistencia personal como el autoservicio como a los servicios automatizados, participación colectiva y en comunidades esto puede coexistir según segmento de mercado a quien va a ir dirigido. para mejorar la experiencia del cliente se debe ir analizando las respuestas ágiles el contenido relevante que se le ofrece y la automatización personalizada que recibe, esto va alineado o en conjunto con la propuesta de valor y el posicionamiento de la marca.

Marketing y Ventas

Kotler & Keller (2012), lo definen como la actividad para crear, comunicar, entregar intercambiar ofertas que tienen valor como no limitándose a vender productos existentes como si no hay identificar y satisfacer necesidades humanas y sociales de manera rentable. Además, indica que el éxito financiero de cualquier negocio depende fundamentalmente de la habilidad del marketing, Así mismo las ventas son el proceso de persuadir a los clientes para adquirir un producto o servicio con el objetivo de satisfacer sus necesidades.

Gracias a esto se puede indicar que el marketing ese proceso estratégico y social que consiste en comprender saber comunicar y entregar valor a los clientes y la comunidad con el efectivo de satisfacer sus necesidades y deseos de manera rentable, es decir ya no solo se trata de vender un producto o servicio dentro del marketing implica de construir relaciones duraderas generar confianza y algo que conecte emocionalmente con un mercado específico, Por su parte la venta puede verse como una parte del proceso más amplio del marketing qué se activa con el interés y la relación ya establecida se convierte en una acción más concreta es decir una compra.

Recursos y Actividades Clave

Para Osterwalder & Pigneur (2011), indican que el modelos de negocio dependen de las actividades y recursos que para funcionar con éxito; por una parte las actividades claves son las acciones fundamentales que la empresa debe realizar para crear u ofrecer una propuesta de valor y así llegar a los mercados adecuados para establecer relaciones sólidas con los clientes y generar ingresos, Por otro lado los recursos clave son los activos esenciales que permiten que las actividades se puedan cumplir pueden ser físicos como económicos como intelectuales o humanos que estarán bajo la propiedad de la empresa alquilados o aportados por socios estratégicos.

Estos conceptos en conjunto permiten comprender el funcionamiento y la viabilidad de cualquier modelo de negocio puesto en práctica. Las actividades clave representan un grupo de acciones que la empresa debe ejecutar estratégicamente para posicionarse en el mercado mantener relaciones con los clientes y generar valor, Por lo tanto, c los recursos clave constituyen los activos esenciales que permiten que esas actividades se puedan cumplir y alcanzar objetivos definidos de la empresa.

Costos

Becker et al. (2024), por su parte menciona que los costos abarcan todos los gastos necesarios para poner en marcha un negocio y que este se mantenga operativo contabilizando los recursos, servicios, materiales, tecnología, mano de obra y demás elementos indispensables. Es primordial definir la estructura de costos más adecuada, ya que esta información puede proyectar la utilidad o edificio real que puede alcanzar la empresa, estableciendo precios competitivos y planificar el crecimiento.

El análisis de la estructura de costos resulta fundamental para la implementación y la sostenibilidad del modelo de negocio, ya que incluye todos los gastos necesarios para operar de manera eficaz. Contar con una estructura de costos clara y bien definida un solo favorece la proyección de utilidades coma sino que también permite identificar oportunidades para optimizar recursos y reducir gastos innecesarios que sacrificarían la calidad del producto servidor En este sentido como el estructura de costos se comete con una estructura estratégica e impredecible increíble que guíe la toma de decisiones financiera y contribuye de manera directa el crecimiento sostenible y competitivo del negocio.

Necesidades Clientes

Para Escala CRM (2025), las necesidades de los clientes representan un pilar fundamental para el éxito de cualquier estrategia de ventas y marketing, identificarlas y venderlas adecuadamente es crucial para alcanzar la satisfacción del cliente, fomentar su fidelización y construir relaciones que perduren. Las empresas que logran entender qué motiva a los consumidores puede diferenciarse en el mercado como anticipar demandas y diseñar estrategias de marketing más efectiva. Actualmente las redes sociales, la IA y la posibilidad de obtener opiniones directas de los clientes, las organizaciones cuentan con recursos sin precedentes para conocer con precisión las necesidades y responder de manera eficiente.

La importancia de identificar y atender las necesidades de los clientes radica en que estas constituyen las bases fundamentales que generen éxito dentro del negocio. Este enfoque centrado en el cliente se vuelve indispensable en sectores tan diversos como la educación, turismo, bienes, raíces y consultoría donde la satisfacción y la experiencia del usuario determinan el éxito en la sostenibilidad de cualquier negocio. Por ello una organización que invierte en conocer plenamente las necesidades de sus clientes está mejor preparado para anticipar cambios innovar y mantener su relevancia en mercados dinámicos y competitivos.

Comportamiento de compra

Para Acuña & Bocanegra (2023), es un proceso integral y multifacético que incluye decisiones y actividades de las personas o colectivos que llevan a cabo la búsqueda, compra, uso, valoración y descarte de bienes o servicios. Estas conductas se relacionan por múltiples elementos cómo las percepciones, motivaciones e influencias sociales. Por esta razón resulta fundamental analizar los diversos enfoques tanto teóricos como marcos conceptuales que han permitido comprender los elementos determinados en el proceso de decisión de compra del consumidor.

El comportamiento del consumidor puede entenderse como un ecosistema de decisión dinámico e interconectado donde convergen dimensiones psicológicas socioculturales o sitios situacional que no solo determina una compra, sino que evolucionan constantemente a través de la experiencia que tiene el consumidor. Esta perspectiva incorpora las etapas de post compra, evaluación y disposición aspectos fundamentales para la construcción de lealtad y decisiones de compra finalmente este enfoque disciplinar multidisciplinario integrados aportes que resulta esencial para anticipar necesidades y crear valor tanto para la organización como para los consumidores.

Demanda Insatisfecha

Andía (2014), indica que la demanda insatisfecha constituye un elemento fundamental en la formación de proyectos de inversión, ya que su correcta identificación justificaría la necesidad de intervención y de recursos necesarios para la aplicación. por ello abarca dos situaciones principales como la necesidad no cubierta que es cuando la población carece completamente del bien o servicio, lo que extiende una brecha entre lo que se requiere y lo que está disponible. Por otro lado, la atención deficiente que es cuando se proporciona un servicio, pero de manera inadecuada e incompleta por lo que se requieren mejoras o complementos para cumplir expectativas.

La demanda satisfecha representa un vacío crítico entre las necesidades reales de una población y los recursos o servicios que están disponibles constituyéndose como el principal argumento para justificar cualquier proyecto de inversión ese concepto va más allá de la simple ausencia de un servicio o un producto pues también contempla aquellas situaciones donde existe atención pero esta es insuficiente o deficiente para cumplir satisfactoriamente las necesidades que se identifican dentro del mercado.

Diferenciación de la oferta

Según Briceño & Cuenca (2023), para lograr una diferenciación exitosa es necesario comprender el entorno comercial que rodea el negocio para construir una imagen corporativa robusta que ejecute tácticas de mercado eficientes estas iniciativas destacan por su capacidad distintiva al identificar segmentos específicos de mercado como profundizar con ellos y posicionarse de manera estratégica mediante múltiples elementos en la simplicidad de una propuesta innovadora.

La diferenciación de oferta emerge como un proceso multidimensional dónde determina elementos estratégicos, humanos y adaptativos que determinan la supervivencia y prosperidad de toda empresa. El texto predomina que el éxito no reside únicamente en la originalidad de la idea de negocio se enfoca en la capacidad del emprendedor para identificar y dominar nichos específicos a través de una combinación inteligente de factores críticos hola resiliencia trasciende su definición básica de recuperación ante adversidades para convertirse en un mecanismo de aprendizaje continuo y evolución empresarial.

Beneficios- Cliente

Para Ortega (2023), menciona que los constituyen las ventajas y valores agregados que una empresa otorga cuando sus clientes cuando realizan transacciones comerciales de sus bienes o servicios. Estos beneficios consideran las necesidades, aspiraciones, exigencias y factores motivacionales del consumidor. Influyen decisivamente en la elección del proveedor por parte del cliente, dado que representa los resultados y experiencias que los usuarios anticipan alcanzar mediante el uso determinado de los dichos productos. Es importante destacar que estos beneficios pueden manifestarse tanto en dimensiones tangibles como en percepciones subjetivas del consumidor.

Los beneficios para clientes representan el núcleo estratégico de la propuesta de valor funciona como el puente que conecta las ofertas comerciales con las decisiones de compra del consumidor perfecto trasciende la simple transacción económica al establecer que un beneficio genuino existe cuando el cliente percibe que el valor que ha recibido supera significativamente su inversión monetaria y el esfuerzo, lo cual implica una evaluación subjetiva e individual de cada experiencia de compra.

Innovación del producto

Los autores Ganzer et al. (2017), la definen como las transformaciones significativas en los productos o servicios que ofrece una organización al mercado mediante tecnologías nuevas o ya existentes, su investigación realizada en una industria textil, reveló que las empresas del sector orientan sus esfuerzos de innovación de producto de manera estratégica que correspondan a los cambios o tendencias que se generen, lo que determina que la innovación es un enfoque práctico y adaptativo profundamente vinculado al contexto competitivo. La innovación se configura como una capacidad dinámica que permite a las empresas a responder las demandas del mercado y anticiparse proactivamente a ellas.

La innovación de productos es un concepto que trasciende la simplicidad de crear novedades para posicionarse como una estrategia integral que genera un valor diferenciado en los clientes, para conseguir una innovación exitosa se debe incluir mejoras significativas de los productos que ya forman parte del negocio y optimizarlos en cuanto a funcionalidades o rendimiento, experiencias de uno e incluso la reestructuración de las tecnologías que transforman la forma en que el producto cumple con sus objetivos lo que facilita procesos aumento de eficiencia en que estos productos respondan a las necesidades emergentes.

Fidelización de clientes

Para Díaz (2022), la fidelización de clientes es una estrategia de marketing que se desarrolla concurrentemente y de estar presente en todas las comunicaciones que se mantenga con los clientes; para ello, una vez que se capta al cliente se establece una relación de confianza que aporta contenido de valor de forma periódica, la idea es entusiasmar a los clientes para que continúen comprando sus productos y los prefieran ante la competencia. Esta estrategia requiere un compromiso organizacional que construye experiencias memorables y conexiones emocionales que conviertan a los compradores en defensores leales de la marca.

El diseño de programas de beneficio, incentivos y reconocimientos que refuercen el vínculo con el cliente genera un círculo donde la satisfacción sostenida se convierte en repetición de compra, aumento de valor de vida de los clientes y en recomendaciones espontáneas que potencian la reputación de la empresa, negocio u organización. Este enfoque estratégico de fidelización se transforma en un catalizador esencial para la innovación de productos. Por ello las empresas que logran construir comunidades sólidas de clientes comprometidos establecen canales privilegiados de información que les permite identificar oportunidades de innovación de manera temprana.

Atención personalizada

Para González (2025), la atención personalizada es una estrategia centrada en entender y responder a las necesidades específicas de cada cliente al implementar un análisis profundo de su comportamiento, preferencia y expectativas para establecer conexiones emocionales en minas que transformen compradores ocasionales en clientes habituales. Esta perspectiva busca crear experiencias memorables que fomenten la lealtad y satisfacción del cliente, que posiciona a las empresas de manera destacada en un mercado cada vez más competitivo donde la diferenciación trasciende en la capacidad de ofrecer interacciones significativas adaptadas que hagan sentir a cada cliente valorado comprendido y atendido de forma única.

La atención personalizada representa uno de los pilares fundamentales para la sostenibilidad empresarial en el contexto actual donde la saturación de opciones y facilidad de exceso de información es cada vez más demandada por los consumidores. Este enfoque trasciende el ámbito comercial para convertirse en un imperativo ético, Empresarial donde tratar a cada persona como un individuo único con necesidades legítimas y particulares no solo genera resultados financieros, sino que refleja un compromiso genuino con la creación de valor mutuo y relaciones comerciales mas humanas.

Canales de distribución

Según Hernández (2021) los canales de distribución son aquellos conductos a través de los cuales se efectúa el ejercicio de comercialización de un bien o servicio desde su origen en los proveedores hasta el usuario final o clientes. Algunos de sus componentes incluyen el conducto físico o medio electrónico a través del cual se transfiere un producto o mercancía; las personas, empresas u organizaciones intervienen para hacer posible el traslado de la mercancía y entrega a los clientes; el flujo Bidireccional de información que permite coordinar operaciones y retroalimentar decisiones; así como la circulación del dinero y la transferencia de la propiedad entre otros factores estratégicos que configuran la cadena de valor.

Los canales de distribución constituyen sistemas complejos y multidimensionales que trascienden la simple función logística de movilizar productos, considerándose como un ecosistema estratégico conformado por múltiples actores, flujos de valor y decisiones interdependientes que determinan en gran medida la competitividad y rentabilidad empresarial. La comprensión integral de estos componentes permite identificar que la eficacia distributiva no se limita a criterios de velocidad o coste se involucra la capacidad de generar valor agregado en cada punto de contacto, optimizar la experiencia del cliente final y mantener la flexibilidad necesaria para adaptarse a disrupciones del mercado.

Canales de comunicación

Para Perioncely (2022), gracias a las tecnologías hoy podemos encontrar numerosos medios eficientes de comunicación que las empresas pueden usar para conectar con el público objetivo a quién va dirigido además para realizar una buena comunicación es vital elegir cuáles son los mejores canales que se adapta a la organización, ya que, al limitarse al uso de canales más eficientes, el esfuerzo que se ha hecho para llegar al mercado será nulo. Por otro lado, resalta la importancia de la comunicación ya que hace que los clientes potenciales conozcan el producto y lo tengan en mente a la hora de comprar.

La selección estratégica de canales de comunicación debe hacerse en eficiencia el comportamiento de la preferencia del público objetivo una empresa puede elegir varios canales más modernos y populares, pero si audiencia no lo utiliza el mensaje no llegará efectivamente. Además, la comunicación empresarial actual requiere de coherencia omnicanal el mensaje debe ser consistente en todos los puntos de contacto tanto en redes sociales y sitios web o atención presencial ya que esta coherencia genera confianza y refuerza el posicionamiento de la marca.

Estrategias de promoción

Corvo (2022), menciona que las estrategias de promoción son planes que indican cómo será una promoción, dónde se aplicará, cómo funcionará y qué resultados se medirán; se debe buscar una ventaja competitiva o nicho de mercado y proponer un rumbo que permite a las empresas a lograr sus objetivos, sintetiza que nadie compre un producto o servicio del que no haya oído hablar ni lo comprarás si no sabe lo que ofrece una empresa. Por eso es necesario una excelente estrategia de promoción sí se requiere que la empresa crezca.

Es importante destacar que las estrategias de promoción definir más allá de la simple visibilidad de un producto, hoy el contexto actual de una promoción efectiva requiere segmentación precisa es decir llegar a las personas correctas en un momento adecuado. Por otro lado, las estrategias promocionales modernas deben integrar métricas claras de retorno de inversión ya que esta se debe medir indicadores como la tasa de conversión, costo de adquisición por cliente y valor de ciclo de vida del cliente para determinar si la estrategia que se está aplicando realmente impulsa el crecimiento de la empresa.

Recursos estratégicos

Para Edwards (2023), los recursos estratégicos son aquellos elementos que protegen las características que dan a un producto o un servicio a la ventaja competitiva, existe un recursos tangibles cómo la tecnología o la ubicación de la empresa; y otros intangibles cómo la cultura la marca o un proceso crítico, donde la creación y la captura de valor son dos formas de analizar los recursos en términos estrategia para reconocer si los productos que se ofrecen son escasos, de difícil apropiación y con mucha demanda lo que permite que una organización ofrezca productos únicos al mercado.

En la economía digital actual, los recursos intangibles han cobrado mucha relevancia que los tangible, mencionando que el conocimiento acumulado, las relaciones con clientes, la reputación de la marca y los datos del consumidor pueden generar muchas más ventajas sostenibles que los activos fijos, ya que en consecuencia son más difíciles de replicar por la competencia. Cabe mencionar que los recursos estratégicos no son estáticos requieren inversión continua y renovación, por ejemplo, una tecnología innovadora hoy puede volverse obsoleta mañana Y una marca fuerte puede deteriorarse sin una correcta gestión para ello es recomendable que las empresas exitosas desarrollan capacidades dinámicas para adaptar, opinar y renovar según la evolución del mercado.

Alianzas clave

Según Ruiz (2023), se refiere a las relaciones que establece una empresa con otros componentes del mercado para hacer funcionar un modelo de negocio. Es la red conformada por partes interesadas, proveedores, socios, colaboradores, etc. Que contribuyen a la operatividad del negocio que este funcione correctamente. Hoy se considera que complementarse con otros es cada vez más importante para poder permanecer dentro del mercado y ser rentable. Las alianzas claves son esenciales para la planificación estratégica de todo tipo de negocio ya que es óptimo para tener claridad de quiénes son aquellos con los que se desarrollará el trabajo.

Existen diferentes tipos de alianzas según el propósito como alianzas de optimización de procesos de innovación y el lienzo de acceso para ello es necesario identificar correctamente qué tipo de alianza necesita la empresa. Sin embargo también conllevan riesgos como por ejemplo depende excesiva de socios clave, conflicto de intereses o fuga de conocimiento estrategia, por lo cual se recomienda establecer acuerdos claros, criterios de selección riguroso y mecanismos de gobernanza para proteger los intereses de todas las partes mientras se maximiza el valor compartido.

Fuente de ingresos

Sánchez (2023), indica que una fuente de ingreso desde el origen de las ganancias que se obtiene una persona o empresa a través de su actividad económica, representa las diferentes vías o mecanismos a través de los cuales una organización genera recursos económicos para financiar sus operaciones y mantener un correcto funcionamiento. Cada fuente depende directamente del tipo de actividad que desarrolla en los negocios implementando constituyendo los canales específicos para crear valor y convertirla en beneficio económico tangible.

Las empresas no dependen de una única hoy fuente de ingresos, desarrollan diversificación estratégica ya que al contar con múltiples flujos de ingresos reduce riesgo financiero y aumenta la resiliencia empresarial ante cambios del mercado o crisis económica. La modernización me permitido surgir nuevos modelos de monetización como el freemium, comisiones por plataformas, publicidad programada y suscripciones. Cada una hoy debe ser evaluada por su rentabilidad neta y costo de adquisición puesto que una fuente que genera muchos ingresos pero que requiere inversión desproporcionada Pueden hacer conveniente de manera estratégica para la empresa.

Fundamento legal

El siguiente estudio se fundamenta en base a la siguiente normativa que rige en nuestro país, Ecuador

Constitución de la Republica del Ecuador

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado Constitución de La Republica Del Ecuador, Art. 33 (2008).

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores Constitución de La Republica Del Ecuador, Art. 325 (2008).

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley Constitución de La Republica Del Ecuador, 336 (2008).

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (EPS)

Art. 1.- Definición.-“ Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2012).

Art. 73.- Unidades Económicas Populares. – “Son Unidades Económicas Populares: las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que se promoverán fomentando la asociación y la solidaridad” Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2012).

Art. 75.- Emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos. – “Son personas o grupos de personas que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes o prestación de servicios en pequeña escala efectuadas por trabajadores autónomos o pequeños núcleos familiares, organizadas como sociedades de hecho con el objeto de satisfacer necesidades, a partir de la generación de ingresos e intercambio de bienes y servicios. Para ello generan trabajo y empleo entre sus integrantes” Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2012).

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES. – “La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código” (Código Orgánico de La Producción, Comercio e Inversión, COPCI, Art. 53 (2010).

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación

Art. 1.- Objeto y ámbito. – “La presente Ley tiene por objeto establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor. Se circunscribe a todas las actividades de carácter público o privado, vinculadas con el desarrollo del emprendimiento y la innovación, en el marco de las diversas formas de economía pública, privada, mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal” (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020).

Capítulo II

Metodología

Diseño de la investigación

Para Arias (2021), el diseño **no experimental** no contiene condiciones experimentales en las que se pueda someter ni manipular una variable de investigación, solo se evalúan sin alterar ninguna situación. Por otro lado, Kiss (2025), indica que la investigación no experimental es la que solo se observa y se hace un análisis del entorno en sí, se busca establecer relaciones entre variables, describir comportamientos sí que se influya en la variable; es usado en ramas como sociología, psicología, educación y salud, al solo observar sin maniobrar, se obtiene resultados de la realidad más legítima.

El diseño utilizado en la presente investigación es no experimental porque la variable permanece intacta sin que se manipulen los hechos; las causas y los efectos ya sucedieron por lo que tampoco se analizan, solo se realizó la observación del estado situacional y del modelo de negocios Canvas de la panadería y pastelería Pequeños Antojos sin intervenir en el entorno del negocio y el impacto que tiene en el desarrollo competitivo.

Asimismo, Arias (2021), indica que existen dos tipos de diseño no experimental, **transversal** que se encarga de la recolección de datos una sola vez o en un solo tiempo es como fotografiar para luego describir; y longitudinal que estudia características de variables en algún proceso donde no se manipulan, solo se observan los procesos a lo largo del tiempo que tome la investigación, implica realizar más de dos mediciones que se pueden comparar en los procesos de cambios, se recomienda realizar cuando se trate de problemáticas en situaciones sociales tendencias o comportamientos. La diferencia de los dos tipos es el tiempo en el que se ejecuta la investigación.

El carácter transversal para la aplicación del BMC a la panadería y pastelería Pequeños Antojos se describe en la capacidad con la que se conectaron todas las áreas y funciones del negocio de manera íntegra; el Canvas abarco todos los departamento, sin excepciones, y facilitó la visualización, y el análisis de los elementos clave como la propuesta de valor, el segmento de clientes, canales y así abarcando todos departamentos del Cavas; esta herramienta permite diseñar el modelo de negocio desde varias perspectivas o áreas en un mismo tiempo, lo que logra interacción entre ellas, se usó y se adaptó en diferentes niveles jerárquicos, lo que evidencia que no solo se destina a los directivos o a un sector específico, además, fomenta la integración e innovación del negocio.

De acuerdo con Cueva et al. (2023), el **enfoque mixto** es la combinación de investigación tanto cualitativa como cuantitativa que permiten aprovechar la fortaleza de ambos enfoques, esto puede implicar recopilar y analizar de forma separada para luego fusionarlos en un futuro para obtener datos paralelamente analizados y para proporcionar comprensión más completa y profunda de los fenómenos estudiados, analizando las limitaciones y ofreciendo una investigación válida y contextualizada. Un artículo de Atlas.ti (2025), indica que muchas veces los investigadores emplean métodos mixtos para sintetizar los resultados y lograr una buena comprensión.

La investigación titulada Business Model Canvas para la panificadora y repostería Pequeños Antojos se basa en un enfoque mixto el cual permitió realizar la investigación desde la combinación de métodos cualitativos y cuantitativo para la recolección de datos y el análisis e interpretación con el fin de obtener información a profundidad con respecto al tema estudiado; esto incluye el uso de encuestas estructuradas para recabar datos numéricos y entrevistas con preguntas abiertas a expertos y conocer las experiencias y mediante la combinación de varias fuentes de información redactar el análisis final permitiendo obtener un equilibrio en la investigación.

Según se menciona en un artículo de la Universidad de Guanajuato (2021), el **alcance descriptivo** es indispensable para mostrar los ángulos o dimensiones de un proceso o situación, además, de especificar propiedades y perfiles de personas o grupos para ser sometidos a algún análisis. Según Hernández et al. (2006), los estudios descriptivos sirven para recolectar información de forma independiente o en conjunto sobre conceptos, teorías o de las variables que serán medidas y relacionarlas entre ellas; permite definir o al menos observar que es lo que va a medir o y sobre que, o quien se tomaran datos.

El presente trabajo presenta un alcance descriptivo porque busca describir elementos importantes que se abordan con el Canvas, como es identificar el segmento de clientes, la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, recursos y actividades clave, socios estratégicos, estructura de costos y fuentes de ingresos; en la aplicación de la herramienta BMC en la panadería y repostería Pequeños Antojos se analizó y representó visualmente el modelo de negocio, con el propósito de definir que partes del modelo de negocio se exploraron y se representaron asegurando la organización del negocio lo que facilitó la toma de decisiones y la innovación.

Métodos de la investigación

Método Analítico

Ortega (2021), establece que el **método analítico** es uno de los más importantes en fases de investigación académica o investigación de mercados porque permite que se combine con el método científico para dar solución a cualquier problemática; además, descompone todos sus elementos básicos va dirigido de lo general a lo específico también es un camino para detectar las causas y los efectos, se puede usar investigación literaria, opiniones públicas, meta análisis después es recopilada la información para probar hipótesis o dar solución a una problemática o simplemente apoyar una idea.

El método analítico permitió entender a profundidad la función y relación de los nueve indicadores del Canvas, el análisis de cada elemento ayudo a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y el área de mejora dentro del negocio; lo que creo un panorama claro para diseñar y validar la panadería desde un enfoque general además de facilitar la toma de decisiones estratégicas y el ajuste del modelo según la realidad identificada.

Para Narváez (2024), el **método inductivo** es un método científico es un proceso que se identifica mediante la observación y la experimentación que permita a una conclusión o una teoría que valide la información recabada, pero además recalca que puede llegar a ser revalidada nuevamente dependiendo nuevas observación y experimento que se realicen a futuro; posee varias características entre la que se puede detallar la observación empírica, que va de lo particular a lo general, que es flexible, que son tentativas, probabilísticas, y que son contextuales; es usada en diferentes áreas de conocimiento entre las que se encuentran científica, social, estudio de mercado e investigación de campo, para culminar, el método inductivo y el método deductivo son métodos diferentes que establecen conclusiones a partir de observaciones y a partir de premisas.

Aplicar el método inductivo al BMC implicó partir desde la observación y análisis de datos, experiencias o situaciones en especial de la panadería y pastelería que permitió construir el modelo de negocio que refleje la realidad visualizada, se reunió información concreta de clientes, del mercado y varios aspectos y proceder a realizar la propuesta de valor mediante un modelo adapte al negocio; se comenzó llenando el Canvas con información recolectada directamente del entorno, de clientes y de la competencia, se procedió a validar y de paso ajustar al modelo, lo que va a permitir innovar y diseñar estrategias basadas en evidencias y experiencias reales lo que permite la al negocio adaptarse al mercado cambiante.

Población

Según, Westreicher (2020), se comprende como población al conjunto de individuos que se encuentran en un momento o lugar determinado, es decir, un indicador clave para entender el funcionamiento de una sociedad o ecosistema utilizado para conocer cuantas personas viven en un lugar como se contribuyen y cuáles son sus características, La noción de la población resulta aplicable a múltiples escalas geográficas y contextos, desde macro-estructuras como países y continentes hasta micro-espacios como localidades, barrios, comunidades e incluso poblaciones definidas bajo criterios particulares.

Para el presente estudio se consideró la población económicamente activa (PEA) del cantón Santa Elena, segmentada por género, incluyendo hombres y mujeres, estableciéndose en un rango de edad entre 20 a 60 años. Este criterio de selección responde a la necesidad de captar la opinión y experiencia de personas que se encuentran en su etapa productiva y que participan activamente en las dinámicas económicas y sociales del cantón, la misma que consta de 100.408 con un rango porcentual del 53,8% de la población total del cantón Santa Elena de acuerdo con los datos oficiales proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en proyección al año 2022.

Tabla 1 Población

Población total del cantón Santa Elena (186.687)	
Edad	20-64 años
Mujeres	50.878
Hombres	49.530
Total, población	100.408

Nota. Población Económicamente Activa

Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó el muestreo probabilístico que incluye el método aleatorio simple, que es una de las más usadas en trabajos de investigación, a continuación, se presenta datos con los que va a calcular. Asimismo, se usó la matriz de tamaños muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, para estimar una proporción en poblaciones finitas la que se calculó en Excel.

Tabla 2 Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 100.408

Nivel de confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	24	30	38	49	67	97	151	268	599	2.329
95%	35	43	54	70	96	138	215	382	852	3.274
97%	42	52	66	86	117	169	264	467	1.042	3.965
99%	60	74	93	122	166	239	372	659	1.462	5.460

Nota. Matriz de tamaños muestrales

Tabla 3 Datos para muestra

Datos para calcular:
n= Tamaño de la muestra
N= Tamaño de la población 100.408
q= Probabilidad de fracaso (10%)
z= Nivel de confianza (95%) 1,96
p= Probabilidad del éxito (90%)
e= Margen de error (5%)

Nota. Datos de Muestra

Se procede a realizar el cálculo de tamaño de muestra, mediante la siguiente formula.

$$n = \frac{Nz^2 pq}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$

$$\frac{(100.408)(1,96)^2 (0,90)(0,10)}{(0,05)^2(100.408 - 1) + (1,96)^2 (0,90)(0,10)}$$

$$n = \frac{34715,463552}{251,363244}$$

$$n = 138$$

Este enfoque garantiza que cada elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado, asegurando así la representatividad y validez estadística de los resultados obtenidos. El cálculo muestral se realizó considerando la población total de habitantes del cantón Santa Elena, aplicando parámetros estadísticos rigurosos que incluyen un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Estos valores son estándares en investigación social y permiten obtener resultados confiables y generalizables a la población total.

Una vez aplicada la fórmula estadística correspondiente, se determinó que el tamaño óptimo de la muestra es de 138 habitantes del cantón Santa Elena. Este número representa la cantidad de encuestas que se aplicarán durante el trabajo de campo de la investigación. Es importante señalar que la muestra se encuentra clasificada en dos grupos diferenciados, organizados en función de los instrumentos de recolección de datos que se aplicarán a cada uno.

Tabla 4 Muestra

INSTRUMENTO	CANTIDAD
<i>Entrevistas</i>	3
<i>Encuestas</i>	138
TOTAL	141

Nota. Muestreo total

Recolección y procesamiento de datos

Técnicas

Entrevistas. Para Díaz et al. (2013), la entrevista se define como una conversación con un fin determinado, para obtener información detallada y precisa con respecto a tema de investigación. Durante el desarrollo de la entrevista, el entrevistador debe reflejarse activo y mantener una interpretación continua para una comprensión profunda del discurso del entrevistado. Esta técnica promueve un diálogo dinámico que permite aclarar dudas, volver a preguntar si es necesario y ajustar la conversación en función de las respuestas recibidas, brindando un mejor acceso a la información que se requiera.

La entrevista fue dirigida al personal con perfil técnico especializado en emprendimiento y ventas. Estos expertos aportarían una visión cualitativa estratégica que complementará la información recolectada en las encuestas que pueden dar énfasis en lo que es el modelo de negocios. Las entrevistas enmarcaron a profundidad los aspectos técnicos necesarios, explorando las opiniones y criterios profesionales que ayudarían a fortalecer el diseño e implementación del Business Model Canvas en la panificadora y repostería “Pequeños Antojos”.

Encuesta. Las encuestas proporcionan una metodología eficaz para recolectar y brindar información precisa sobre la población ya que permite investigar ciertos elementos seleccionados a través de técnicas de muestreo. Para Martínez et al. (2023), el uso de encuestas permite realizar comparaciones entre grupos diferentes para reconocer tendencias o patrones crecientes y orientar a la toma de decisiones mediante la información concreta y cuantificable que se logre recabar, gracias a la versatilidad se determina como una herramienta para estudios sociales mercadeo y opinión pueda facilitar la comprensión de dinámicas y necesidades de la población interesada.

La técnica de encuesta va dirigida hacia los clientes del negocio. esta técnica es fundamental para recopilar información relevante acerca de la perspectiva directa de quienes consumen los productos, identificando sus perspectivas, gustos, preferencias y nivel de satisfacción. Al enfocar la encuesta hacia el público consumidor, se podrá asegurar que las decisiones basadas en la interpretación de los datos respondan de manera efectiva las necesidades reales de los clientes y así permita optimizar la propuesta de valor, los canales de venta y las relaciones con los clientes.

Instrumentos

Guía de entrevista. Estuvo elaborada por 13 preguntas abiertas que fueron formuladas en base a las dimensiones e indicadores del trabajo de investigación, por lo que permitió a los especialistas brindar respuestas extensas basadas en su trayectoria, conocimiento y visión profesional. Se llevaron a cabo tres entrevistas individuales realizadas de manera presencial y reforzada con notas de audio y fotografías, esto enriqueció el proceso de análisis y permitió captar cada detalle de los discursos de los entrevistados. Esta metodología proporciono aportes clave para interpretar el Business Model Canvas, gracias a las perspectivas técnicas y contextuales brindadas para cada bloque.

Cuestionario. El instrumento implementado estuvo diseñado específicamente para clientes, conformado por 16 preguntas cerradas con respuestas de opciones múltiple y escala de Likert con la finalidad de obtener datos cuantitativas relevante y sistemática sobre el conocimiento y percepción de los clientes sobre el negocio. este proceso de recolección estuvo alineado con los principios del BMC, permitiendo enfocar las preguntas con los bloques del modelo. Las encuestas se realizaron de manera presencial, con clientes que llegaban al negocio y virtual compartiendo un enlace a través de WhatsApp, aportando información precisa para el diagnóstico y puntos de mejora de negocio.

Herramientas

Google Forms

Esta herramienta digital fue clave para el desarrollo y distribución del cuestionario que está dirigido a los clientes la plataforma permitió una recolección de datos de manera ágil, segura y eficiente además generó una visualización de respuestas íntegra mediante gráficos y estadísticos proporcionados de manera automática que optimiza un análisis inicial de los datos obtenidos.

Microsoft Excel.

Se empleo para organizar y tabular los datos cuantitativos obtenidos, esto permitió su presentación mediante tablas y gráficos estadísticos, gracias al manejo de grandes volúmenes de datos que este programa brinda en conjunto a su funcionalidad avanzada, se otorgó un análisis riguroso, contribuyendo así a una comprensión estructurada del modelo de negocio de Pequeños Antojos

Validación de instrumentos

Se procedió a validar los instrumentos de recolección de datos como son Guía de entrevistas y Cuestionario de encuestas, que fueron validados por el Ing. Divar Castro Loor, MSc; obteniendo una calificación alta para aplicar los instrumentos.

Análisis de confiabilidad

La fiabilidad tiene varias decisiones, aunque siempre es la misma conclusión de medir la confiabilidad de una prueba o cuestionario, se puede calcular de dos maneras; a partir de las varianzas o de las correlaciones de los ítems denominada Alfa de Cronbach estandarizado; el cálculo que se realizó fue el de la varianzas o más conocido como Alfa de Cronbach (L. Ruiz, 2019).

Tabla 5 Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,7	15

Nota. Análisis de confiabilidad

Capítulo III

Resultados y Discusión

Análisis de resultados de las entrevistas

A continuación, se presenta el análisis de las entrevistas realizadas a un experto conocedor de panadería y repostería, técnico en ventas y a la dueña de panadería y repostería “Pequeños Antojos” con el propósito de recopilar y analizar información clave que ayudo a despejar dudas presentadas durante la investigación.

1. ¿Cómo define usted la importancia del segmento de mercado para una pyme del sector alimenticio, específicamente del ámbito panadería y repostería?

En las entrevistas realizadas se manifestó que una correcta segmentación de mercado es prioritaria para la supervivencia del negocio, ya que influye en qué productos ofrecer, en que tiempos elaborarlos para que sea una venta efectiva y no resulte en una inversión en vano de materia prima y mano de obra; un negocio de panadería no solo se trata de vender pan, se trata de reconocer para quien se elaboran los productos y como, cuando y porqué se los venden.

2. ¿Cómo identifica usted a sus diferentes tipos de clientes?

Se menciona que, como dueño de panadería se realiza un pequeño interrogatorio con respecto producto necesitaba en ese momento, que le gustaría probar hoy o para que ocasión especial lo necesita, posterior a ello se procede a recomendar opciones que satisfagan sus necesidades, lo que permite entender sus gustos y preferencias para ajustar justar la oferta, con el pasar de tiempo la escucha activa se ha convertido en una herramienta que ayuda mentalmente a segmentar a nuestros clientes, y con esa información que se recepta, puede saber cuánto producción se va a hacer, que ofertas especiales y como comunicarse con el cliente.

3. ¿Cómo debe construirse una propuesta de valor efectiva para una panificadora y repostería que le permita diferenciarse en su mercado local?

Los entrevistados mencionaron dos puntos de vistas importantes para construir una propuesta de valor, la primera indica que es primordial conocer cuál es el “producto estrella” dentro del negocio, que no se trata del producto más enriquecido en cuanto ingredientes, sino de la base que permite al negocio sostenerse en el mercado, reconocer qué es lo que mueve la operación diaria de la panadería, genera lealtad con los clientes. La segunda perspectiva indica la importancia de entender que busca o necesita cada cliente y brindarle opciones para resolver sus necesidades, es una visión que refleja la experiencia que tendrá el cliente.

4. ¿Qué cree usted que es lo más importante para que una panificadora y repostería logre captar y mantener clientes en un sector competitivo?

En las entrevistas se mencionó que es primordial la constancia, porque genera confianza y lealtad en sus clientes, ya que regresan al lugar donde encontraron ese sabor especial que hace que el cliente regrese porque sabe que no va a decepcionarse, un servicio confiable implica que una atención personalizada siempre será cálida, cordial y rápida, la lealtad se construye cuando el cliente es reconocido; es importante reconocer que la competencia podrá copiar los productos, precios incluso la presentación y el ambiente del local, sin embargo lo que verdaderamente distingue a un negocio exitoso es ese elemento único e intangible que va más allá de lo superficial. Por ello se recomienda que todo negocio debe invertir tiempo y esfuerzo en descubrir que es lo que lo diferencia a su negocio de los demás.

5. ¿Qué estrategias o acciones específicas utiliza usted para mantener a sus clientes satisfechos y lograr que regresen constantemente a su panificadora?

Las entrevistas indicaron que mantener la calidad de los productos junto a un excelente trato mantiene a los clientes satisfechos procurando su regreso al negocio, crea un círculo de satisfacción y lealtad. Por ello brindar productos frescos, generar un ambiente acogedor donde los clientes se sientan valorados desde que llegan al local, la innovación constante en el menú permite ofrecer nuevas opciones sin perder la esencia de lo tradicional, las promociones como descuentos o producto gratis por compra y la presencia en redes sociales son primordiales para crear un vínculo cercano con los clientes y promueve las visitas recurrentes. Asimismo, la presencia en redes se ha vuelto parte de la comunicación allí se exhiben también los productos logrando generar pedidos.

6. ¿Qué beneficios se observan en los negocios al implementar estrategias de atención personalizada que motive la relación con los clientes?

Las entrevistas indican como beneficios al aumento de fidelización del cliente y la rentabilidad a largo plazo, la cercanía que se crea permite comprender los gustos, preferencias y necesidades específicas de cada consumidor lo que facilita que se ajuste la oferta de productos y los servicios que se ofrecen y de manera que sean percibidos como hecho a medida para cada cliente, lo que genera una experiencia individualizada, además una atención y trato diferenciado mejora significativamente la reputación de negocio y consolida una posición de marca sólida frente a la competencia. Las recomendaciones que los clientes hacen resultan muy beneficiosas, por eso se trata siempre de dar lo mejor, la esencia de la personalización se convierte en una relación de confianza mutua.

7. ¿Qué herramientas de marketing se considera más efectivas para impulsar ventas?

Entre las respuestas de los entrevistados dos de ellos manifestaron escaso conocimiento de marketing en general, ya que ellos solo hacen uso de las redes sociales donde comparten contenido como fotos y videos de sus productos, pero la respuesta del tercer entrevistado considera aprovechar cada herramienta digital que permita la presencia activa, en redes sociales se pueden mostrar los productos a los consumidores generar una interacción constante, además en el marketing de contenidos que puede incluir la elaboración y presentación de los productos y el uso de plataformas como Google Maps permite que los clientes, sobre todos turistas, puedan encontrar la panadería de manera fácil y segura. Lo que demuestra que tiene amplitud en el tema planteado.

8. ¿Qué formas de comunicación considera usted que han influido significativamente para su negocio?

Las entrevistas recalcan que la comunicación influye decisivamente en el éxito de un negocio de panadería entre ellos están las redes sociales que permiten compartir imágenes atractivas y videos apetitosos de los productos además de promocionarlos, de la misma manera, la comunicación directa como contestar mensajes, responder comentarios públicos y atender llamadas. Finalmente, conocido boca a boca que se enfatiza en la recomendación de los consumidores a familiares y amigos, continúa siendo uno de los métodos más efectivos de promoción, ya que esta forma de comunicación, aunque tradicional permite la captación de nuevos clientes.

9. ¿Como se gestionan la optimización de los recursos y actividades prioritarias para maximizar la eficiencia del negocio?

Como dueños de negocios indicaron que en sus establecimientos se elaboran productos de consumo como panes y variados, por eso es prioritario organizar bien el espacio de trabajo y definir las actividades que realizaran cada miembro del equipo, asimismo, llevar un control eficaz del inventario, refiriéndose a que se debe asegurar que haya suficientes ingredientes para la producción. La maquinaria moderna proporciona la automatización de procesos, por ello son de vital importancia adquirirlos, como resultado brinda un ahorro de tiempo y reduce inconvenientes, además de que genera un espacio para tareas en que se requieran una mayor atención personal o creativo.

10. ¿Cuáles son los factores específicos que se consideran para evaluar alianzas estratégicas que contribuyan a fortalecer el modelo de negocio?

Las entrevistas recalcaron que, a lo largo de su experiencia en el sector, han aprendido que hasta una mala alianza puede perjudicar seriamente el negocio afectando no solo las ventas, también e la imagen que con tanto esfuerzo costó construir. Como factores específicos que debe tener en cuenta antes de cualquier colaboración, se debe considerar los valores compartidos, por ejemplo, que mantengan estándares similares de calidad de sus productos y que compartan la idea de trabajar de manera ética y que lleven un compromiso con la excelencia, por otro lado, que haya un beneficio mutuo, donde ambas partes aporten y reciban valor de manera justa además se recalca que una alianza debe complementar, no ser una competencia más, por último, debe tener una buena reputación en el mercado.

11. ¿Cómo influye la estructura de costos en la toma de decisiones estratégicas dentro del modelo de negocios?

Las entrevistas mencionaron que los costos tienen influencia en todas las áreas del negocio y es fundamental conocerlas bien, por ejemplo, se desea abrir otra sucursal, se debe invertir en recursos significativos conocer la ubicación y expansión posible, asimismo, para diseñar ofertas y promociones que realmente impulsen ventas es necesario calcular los costos que se necesitaría y asegurar que sean entregados al público de la mejor manera con una presentación impecable y una comunicación clara, incluso en la negociación con los proveedores es crucial del día a día operativo, es indispensable estar pendientes los precios de los productos ya que afectarían al costo del producto final.

12. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta diariamente en el manejo de las ventas de su panadería?

Los entrevistados mencionaron lo siguiente: calcular la producción diaria, es decir, estar en un margen entre no hacer de más porque se pierde dinero y si se hace menos se pierden ventas, por otro lado el manejo del personal, en muchas ocasiones se requiere de personal en horas fuera de jornada y cuando no se dispone, demora el proceso de elaboración de los productos, por ultimo mantenerse activo en redes sociales, la creación de contenido, tomas de fotos de los productos elaborados se lleva un tiempo específico, aun mas cuando se aceptan pedidos o los clientes solicitan cotizaciones de ciertos productos; para estos desafíos se recomienda contar un personal con sus actividades definidas para que las operaciones se logren de la mejor manera día a día.

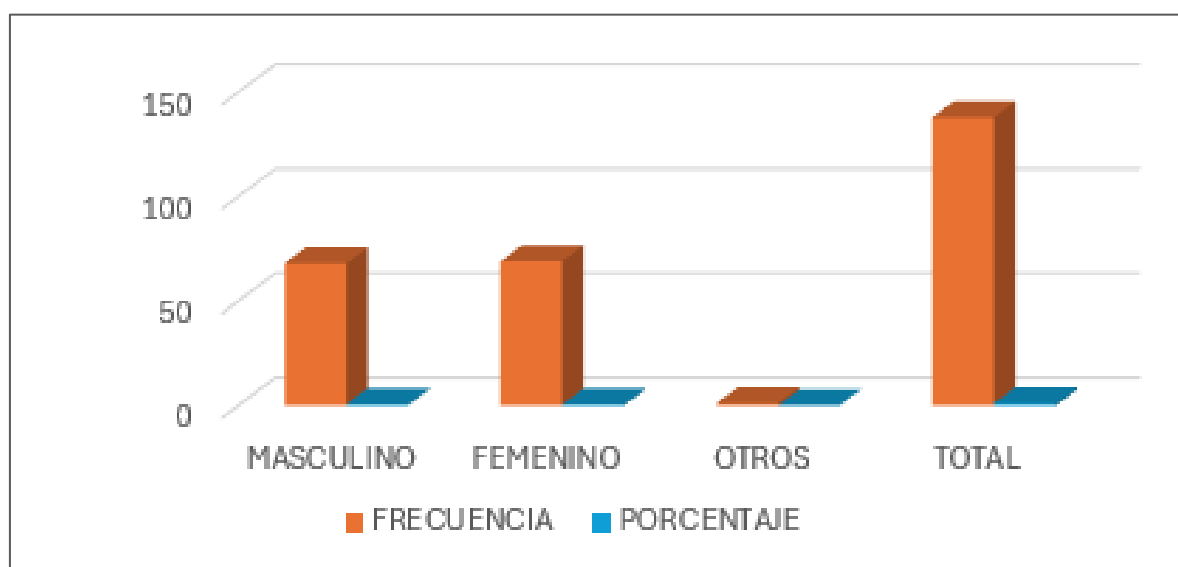
Análisis de restados de las encuestas

Tabla 6 Género

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	68	49%
FEMENINO	69	50%
OTROS	1	1%
TOTAL	138	100%

Nota. Datos generales

Figura 1 Género



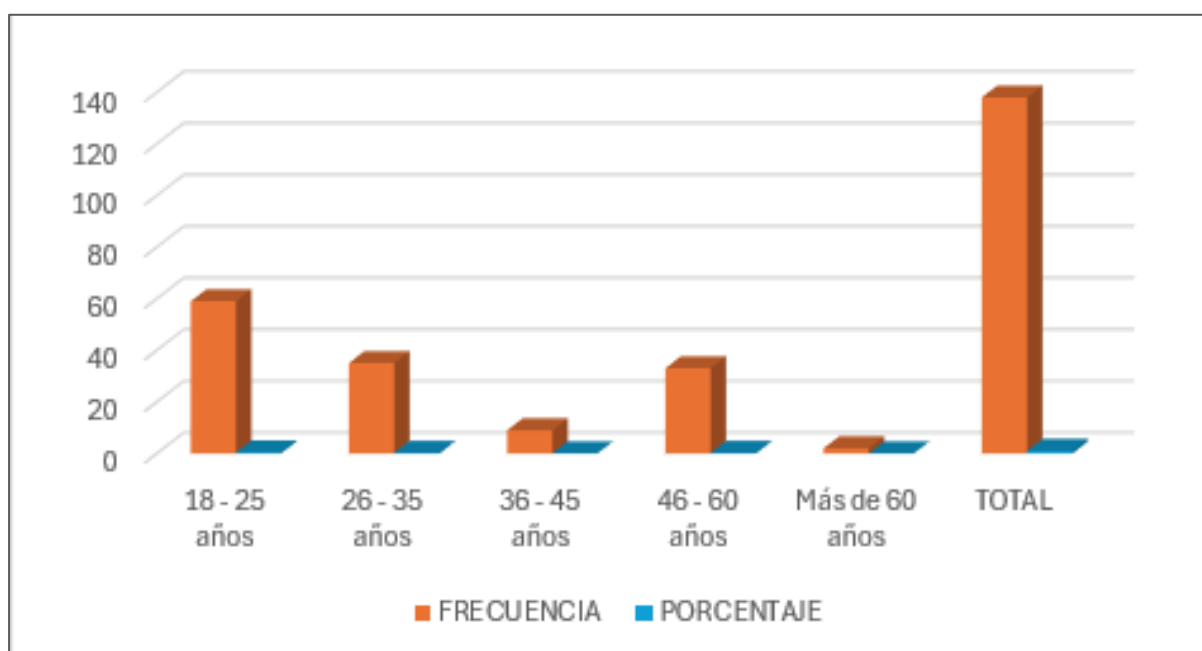
Género

Elaboración propia

Los resultados muestran que las personas que más frecuentan la panadería y repostería son mujeres con un porcentaje del 50%, aunque el nivel de porcentaje para los varones no es indiferente ya que obtuvo el 49% lo que evidencia que las compras de los productos las realizan tanto hombre como mujeres, esta distribución prácticamente equitativa entre géneros refleja que el negocio no depende de un segmento específico, sino que va dirigido para un público amplio y diversificado que brinda estabilidad y rentabilidad. Su participación equilibrada reduce el riesgo comercial.

Tabla 7 Edad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 - 25 años	59	43%
26 - 35 años	35	25%
36 - 45 años	9	7%
46 - 60 años	33	24%
Más de 60 años	2	1%
TOTAL	138	100%

Figura 2 Edad

Edad

Elaboración propia

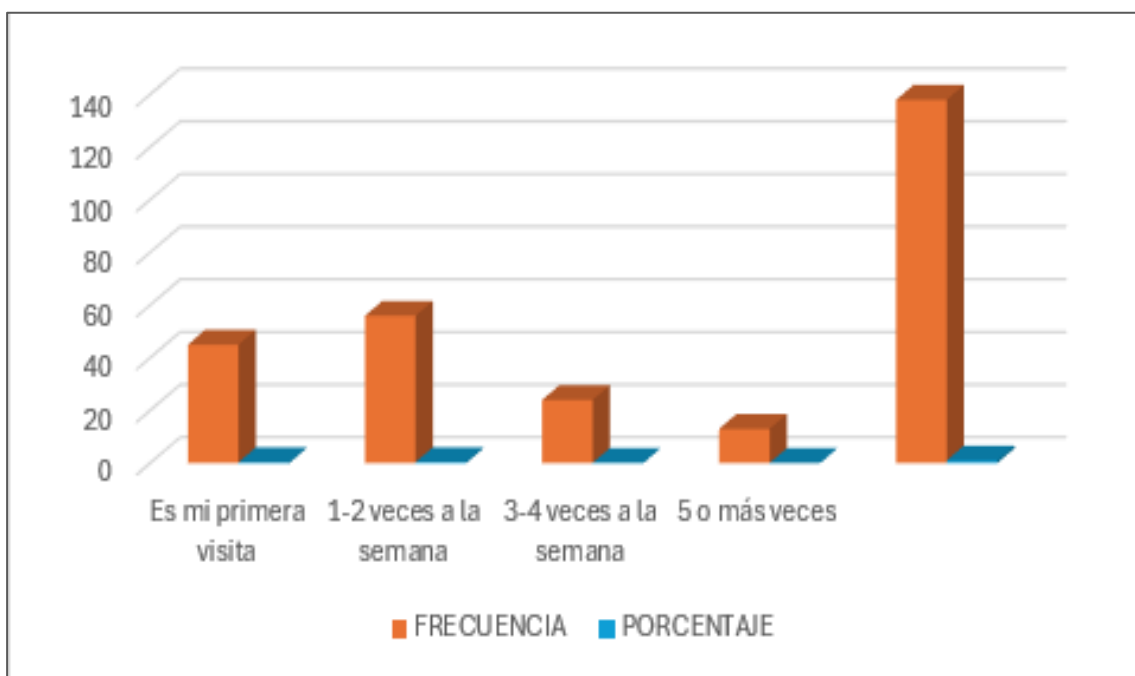
En cuanto al rango de edad de las personas que visitan la panadería y repostería, el mayor porcentaje lo tiene las personas de 18 a 25 años con un 43%, por consiguiente, el rango de 26 a 35 años con el 25%, y por último el rango de 46 a 60 años con un porcentaje de 24%, lo que evidencia que el mercado es ilimitado para el consumo de los productos. Predomina el segmento joven lo que sugiere que Pequeños Antojos ha logrado conectar efectivamente con los consumidores que valoran la experiencia gastronómica e innovación de productos.

Pregunta 1 ¿Con qué frecuencia visita la panadería y repostería Pequeños Antojos?

Tabla 8 Frecuencia de compra

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es mi primera visita	45	33%
1-2 veces a la semana	56	41%
3-4 veces a la semana	24	17%
5 o más veces	13	9%
	138	100%

Figura 3 Frecuencia de compra



Frecuencia de compra

Elaboración propia

Por consiguiente, analizando la interrogante de frecuencia de compra de los clientes, las respuestas evidencian que la más alta frecuencia de visita de los clientes es de dos veces a la semana con un porcentaje del 41%, seguido del 33% que resultaron ser clientes nuevos porque su respuesta fue que visitaron por primera vez el establecimiento y un 17% visitan dos a tres veces a la semana. Estos datos revelan un patrón de comportamiento favorable para el negocio demostrando que el 58% son cliente recurrentes con una frecuencia de visita semanal.

Pregunta 2 ¿Cuál es su canal preferido para adquirir productos de panificación y repostería de "Pequeños Antojos"?

Tabla 9 Canales de distribución

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Compra en el local	102	74%
Pedido a domicilio	24	17%
Compra Online (Plataforma web/App)	8	6%
Compra al por mayor	3	2%
Otros	1	1%
TOTAL	138	100%

Figura 4 Canales de distribución

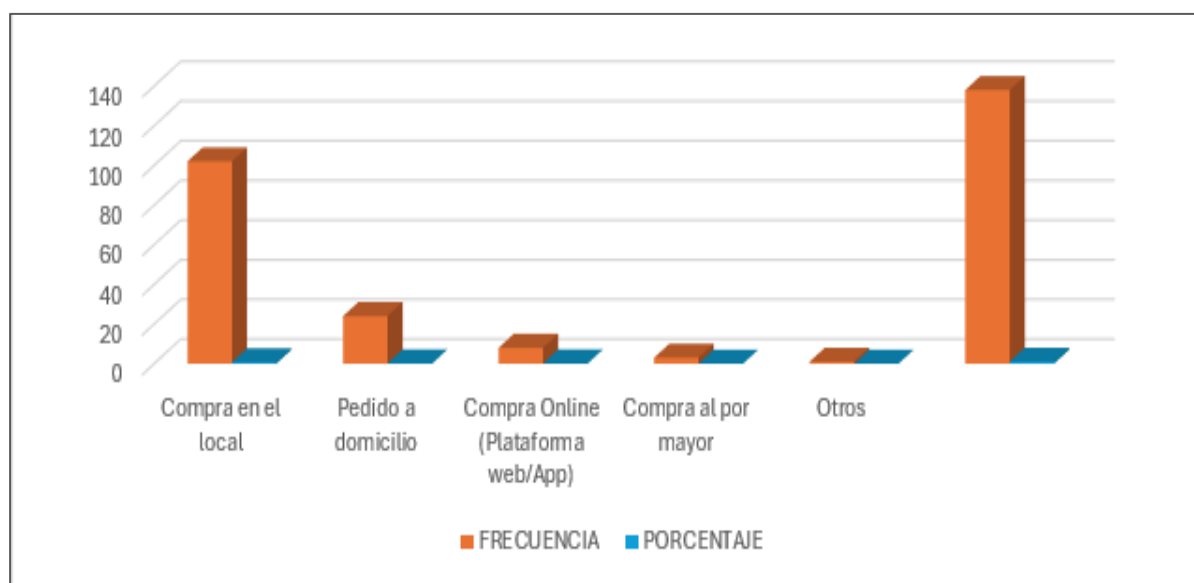


Ilustración 1 Canales de compra

Elaboración propia

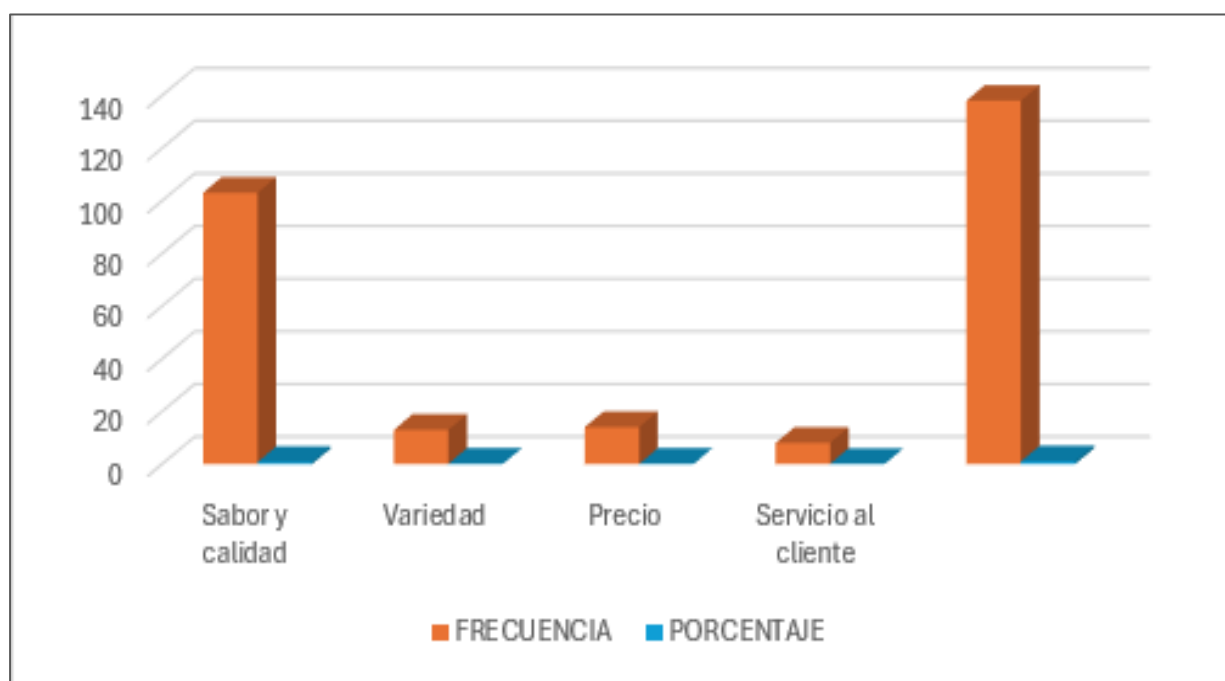
Los resultados evidenciaron que los canales de distribución de preferencia de los clientes para adquirir productos de la panadería y repostería son las compras en el local con resultados del 74% según la encuesta realizada a clientes recurrentes, y 17% pide que le lleven a sus hogares porque se sienten mucho más cómodos sin salir de sus hogares, aunque solo es minoría, pero su respuesta es fundamental para que el negocio pueda conocer a que segmento pertenece.

Pregunta 3 ¿Qué es lo más importante para usted al elegir una panadería o repostería?

Tabla 10 Necesidad de cliente

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sabor y calidad	103	75%
Variedad	13	9%
Precio	14	10%
Servicio al cliente	8	6%
TOTAL	138	100%

Figura 5 Necesidad de cliente



Necesidad de cliente

Elaboración propia

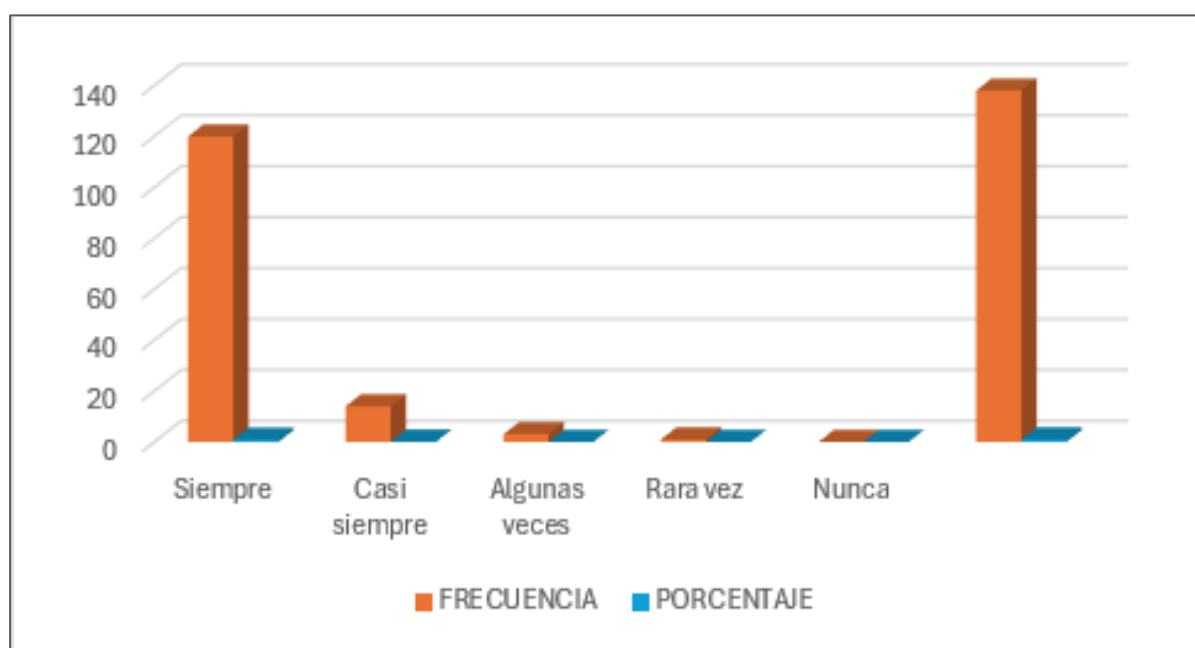
Los clientes indicaron que lo más importante para realizar una compra en una panadería y repostería es que los productos sean de buen sabor y de calidad lo evidencia el 75% de respuesta de la encuesta realizada a la clientela recurrente del negocio, mientras que un 10% se deja llevar del precio de los productos, esto posiciona al negocio en un segmento de mercado donde la diferenciación por calidad es más valorada que la competencia por precios, esta orientación representa una ventaja competitiva.

Pregunta 4 ¿Mantienen la misma calidad cada vez que compra los productos de "Pequeños Antojos"?

Tabla 11 Calidad de producto

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	120	87%
Casi siempre	14	10%
Algunas veces	3	2%
Rara vez	1	1%
Nunca	0	0%
TOTAL	138	100%

Figura 6 Calidad de producto



Calidad de producto

Elaboración propia

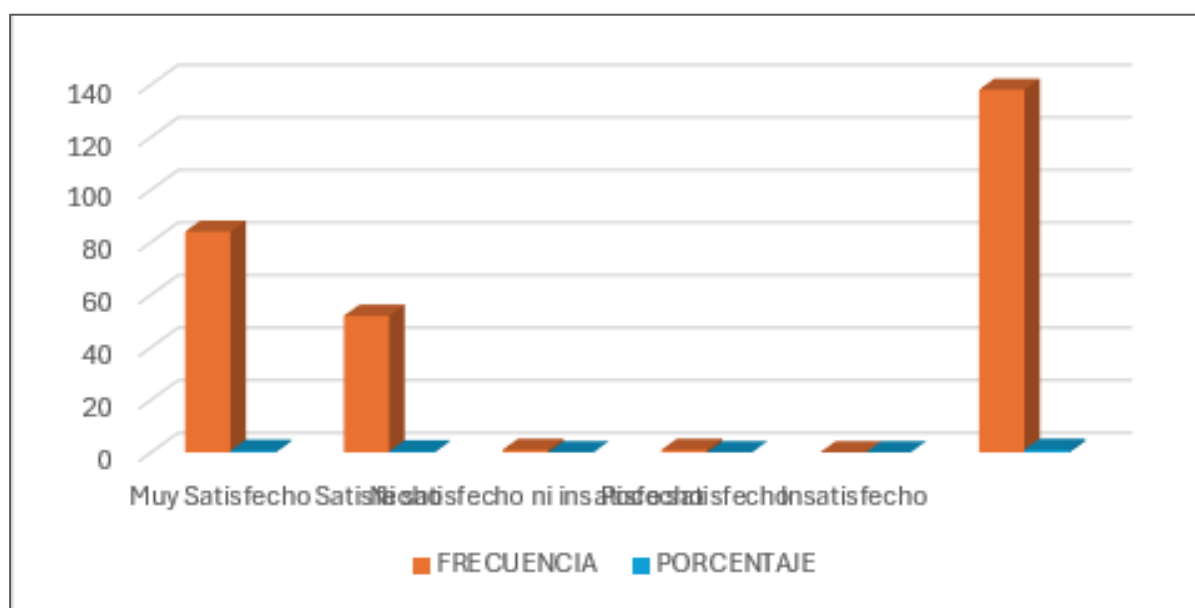
Con respecto a la interrogante sobre si el negocio mantiene la misma calidad del producto en cada visita, los resultados revelan una excelente percepción en cuanto de los productos de “Pequeños Antojos”, donde el 87% afirma que siempre se mantiene la calidad y un 10% de quienes contestaron casi siempre, lo que suma un 97% de respuestas positivas, esta confiabilidad en la calidad facilita la retención de clientes a largo plazo, además de establecerse como una base sólida para estrategias de expansión.

Pregunta 5 ¿Qué tan satisfecho está con la relación calidad-precio de los productos en "Pequeños Antojos"?

Tabla 12 Satisfacción calidad - precio

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Satisfecho	84	61%
Satisfecho	52	38%
Ni satisfecho ni insatisfecho	1	1%
Poco satisfecho	1	1%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	138	100%

Figura 7 Satisfacción calidad - precio



Calidad - producto

Elaboración propia

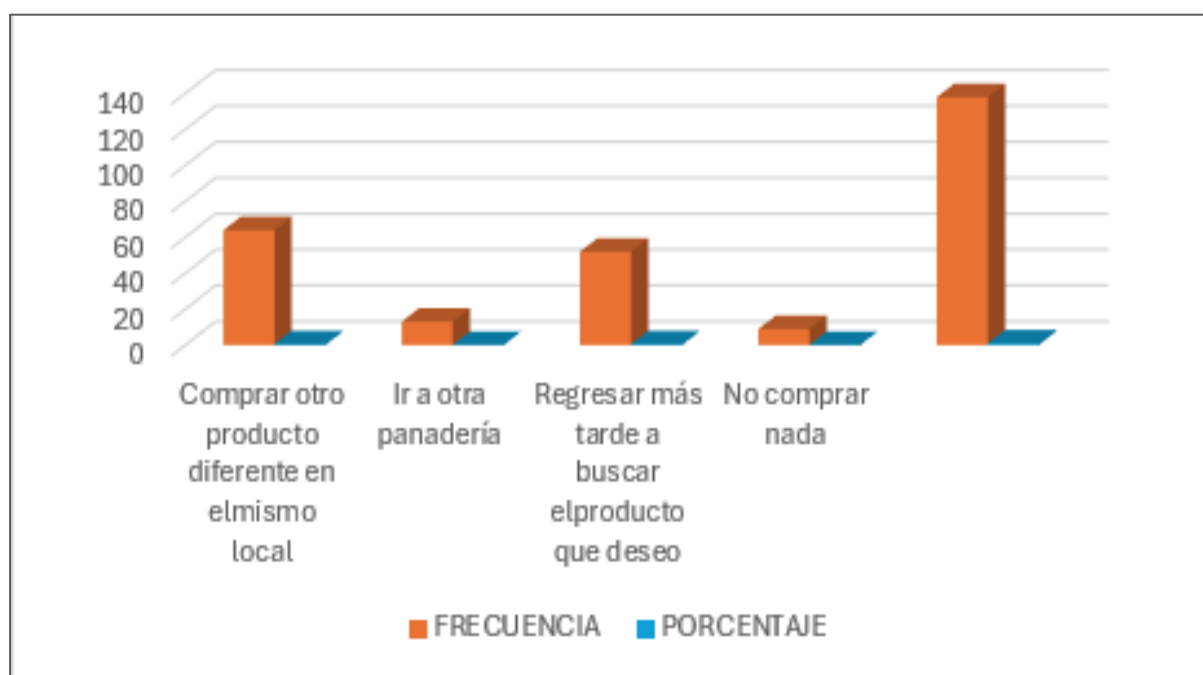
De acuerdo con la interrogante sobre el nivel de satisfacción de en relación la pregunta calidad- precio, en el que los resultados indican que el 61% de los encuestados está muy satisfecho, mientras que un 38% manifestó estar satisfecho lo representa un índice de satisfacción acumulado del 99%, evidenciando de que los clientes recurrentes, están a gusto con la calidad y precio de los productos que oferta la panadería y pastelería Pequeños Antojos. Este hallazgo constituye uno de los indicadores más críticos para evaluar la competitividad y sostenibilidad de todo negocio.

Pregunta 6 ¿Qué haría usted si no encuentra un producto fresco o que cumpla sus expectativas en la panadería y repostería "Pequeños Antojos"?

Tabla 13 Comportamiento de compra

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comprar otro producto diferente en el mismo local	64	46%
Ir a otra panadería	13	9%
Regresar más tarde a buscar el producto que deseo	52	38%
No comprar nada	9	7%
TOTAL	138	100%

Figura 8 Comportamiento de compra



Calidad de producto

Elaboración propia

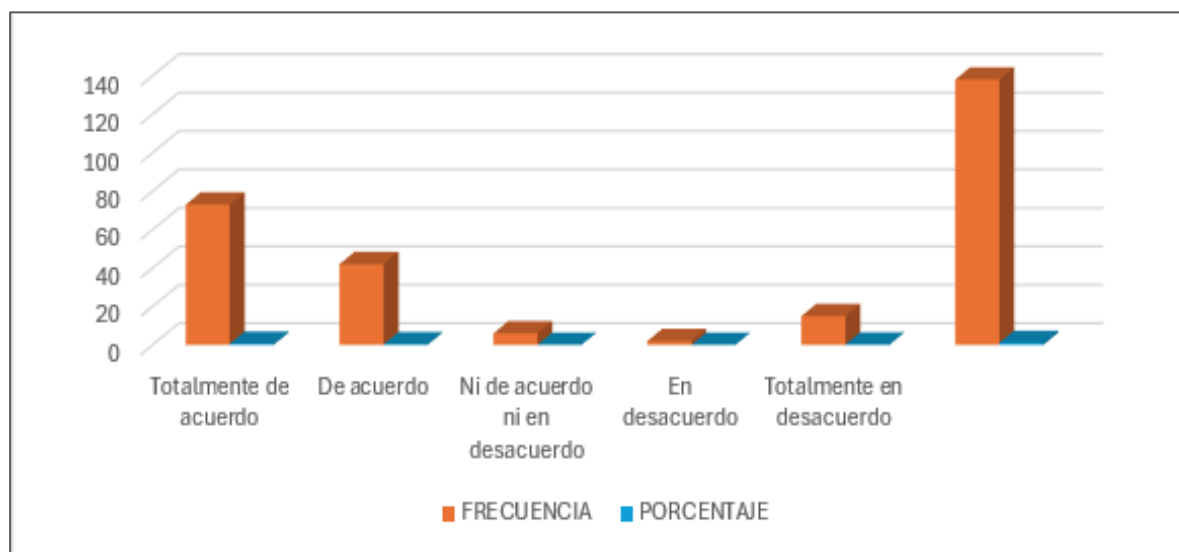
La interrogante correspondiente al comportamiento de venta indica que el 46% de consumidores prefiere adquirir un producto diferente en el mismo local cuando no encuentra el producto deseado, por otro lado, el 38% de los encuestados menciona que regresaría más tarde por el producto si en su momento no hay, considerando que “Pequeños Antojos” precede de variedad de productos y buena reputación.

Pregunta 7 ¿Considera que el personal de "Pequeños Antojos" posee un adecuado conocimiento de los productos y le proporciona recomendaciones oportunas cuando las requiere?

Tabla 14 Atención personalizada

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	73	53%
De acuerdo	42	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	4%
En desacuerdo	2	1%
Totalmente en desacuerdo	15	11%
TOTAL	138	100%

Figura 9 Atención personalizada



Calidad de producto

Elaboración propia

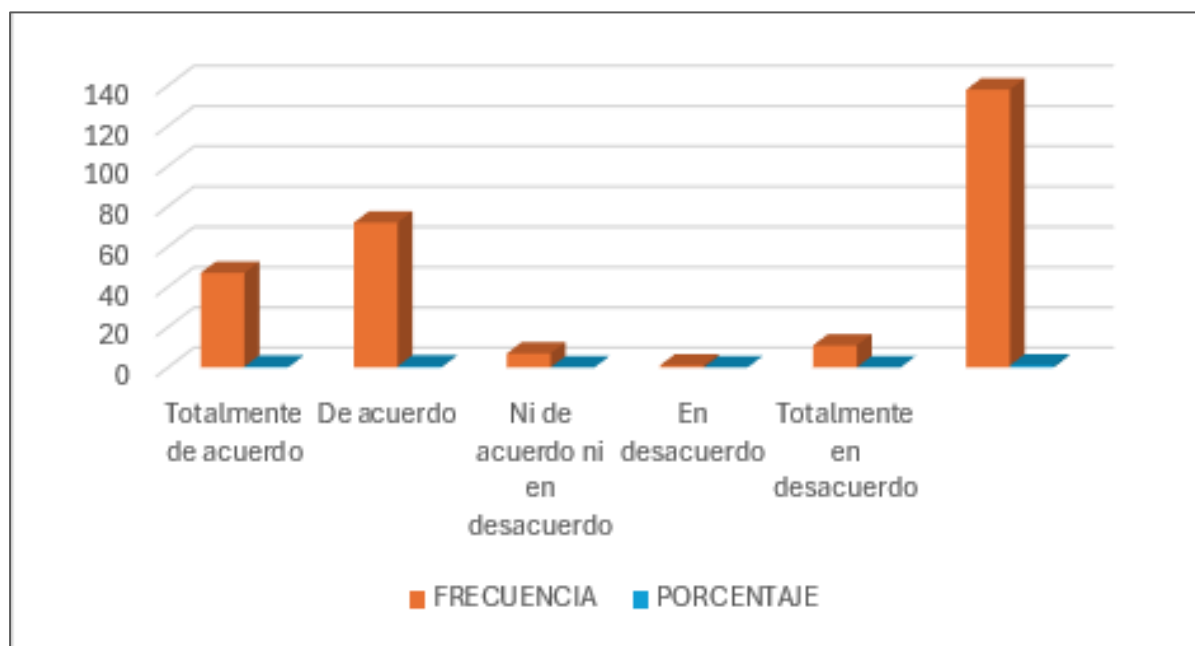
Los resultados indican que el 53% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la atención personalizada que ofrece "Pequeños Antojos", se adjunta un 30% que está de acuerdo, lo que refleja una buena relación con el cliente, cabe destacar que el 11% está en desacuerdo con la interrogante, lo que se consideraría que se deben implementar mejoras en cuanto a la atención al cliente.

Pregunta 8 ¿Considera que la rapidez en la atención influye en su decisión de volver a comprar en "Pequeños Antojos"?

Tabla 15 Recursos estratégicos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	47	34%
De acuerdo	72	52%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	5%
En desacuerdo	1	1%
Totalmente en desacuerdo	11	8%
TOTAL	138	100%

Figura 10 Recursos estratégicos



Calidad de producto

Elaboración propia

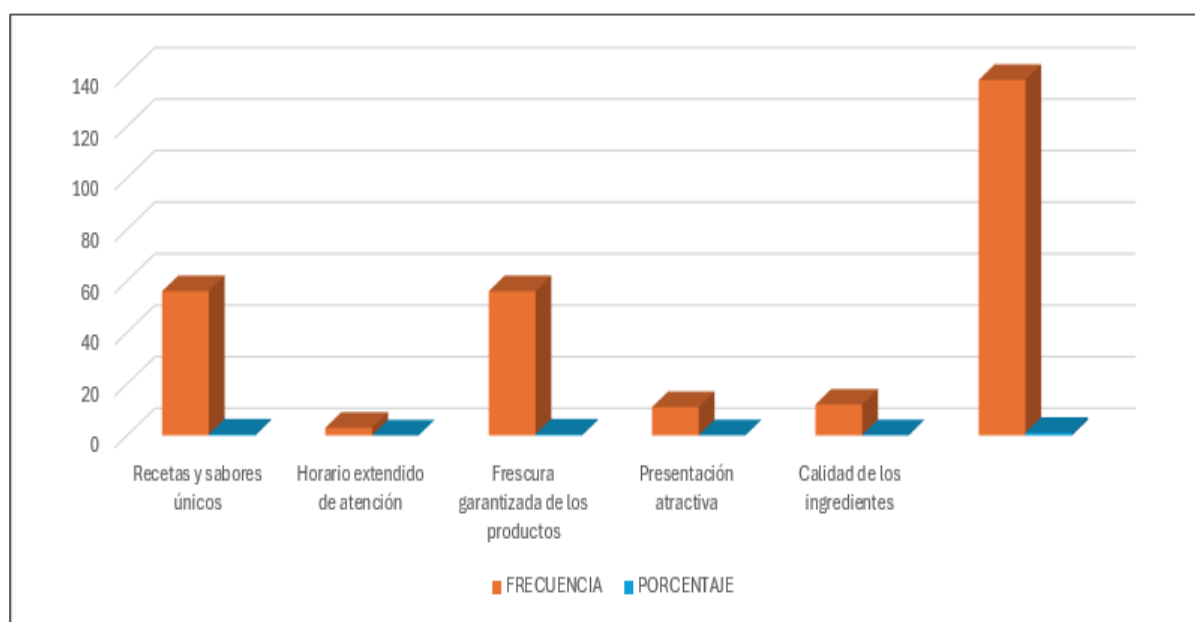
Con respecto a la interrogante que considera a la **rapidez** como un factor influyente en la decisión de compra, los datos indicaron que el 52% está **de acuerdo** mientras que el 34% está **totalmente de acuerdo**, lo que demuestra que el 86% considera a la rapidez como un elemento fundamental en la decisión de compra dentro de un negocio. esto evidencia que los clientes valoran significativamente la agilidad en el proceso de adquisición y compra.

Pregunta 9 ¿Cuál es el factor más importante que diferencia a "Pequeños Antojos" de otras panaderías y lo motiva a comprar aquí?

Tabla 16 Diferenciación de la oferta

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recetas y sabores únicos	56	41%
Horario extendido de atención	3	2%
Frescura garantizada de los productos	56	41%
Presentación atractiva	11	8%
Calidad de los ingredientes	12	9%
TOTAL	138	100%

Figura 11 Diferenciación de la oferta



Calidad de producto

Elaboración propia

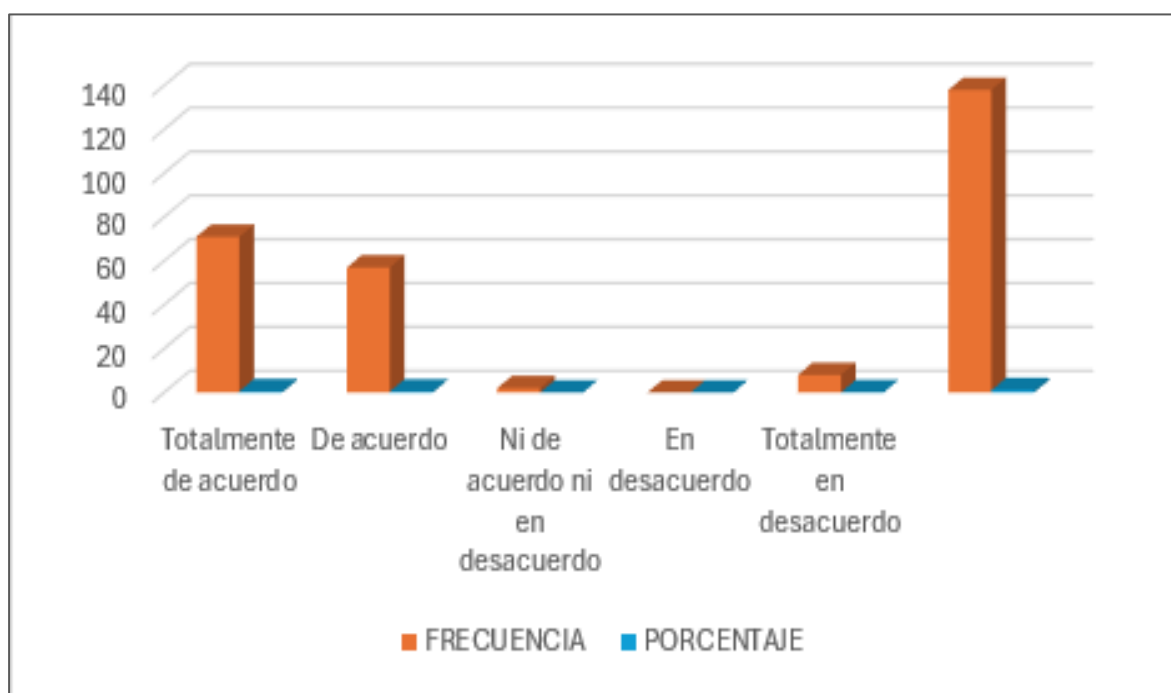
Los datos revelan que los factores de diferenciación más determinantes por lo que los clientes elijen a Pequeños Antojos sobre otras panaderías son las **recetas y sabores únicos** junto a la **frescura garantizada de los productos**, cuyos resultados recaen con un 41% cada uno, representado en conjunto el 82% de las motivaciones de compra. Esta concentración de respuesta demuestra que la propuesta de valor del negocio se establece en la autenticidad culinaria y la calidad inmediata de cada uno de sus productos.

Pregunta 10 ¿Saber que "Pequeños Antojos" trabaja con proveedores certificados aumenta su confianza en el negocio?

Tabla 17 Socios clave

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	71	51%
De acuerdo	57	41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	8	6%
TOTAL	138	100%

Figura 12 Socios clave



Calidad de producto

Elaboración propia

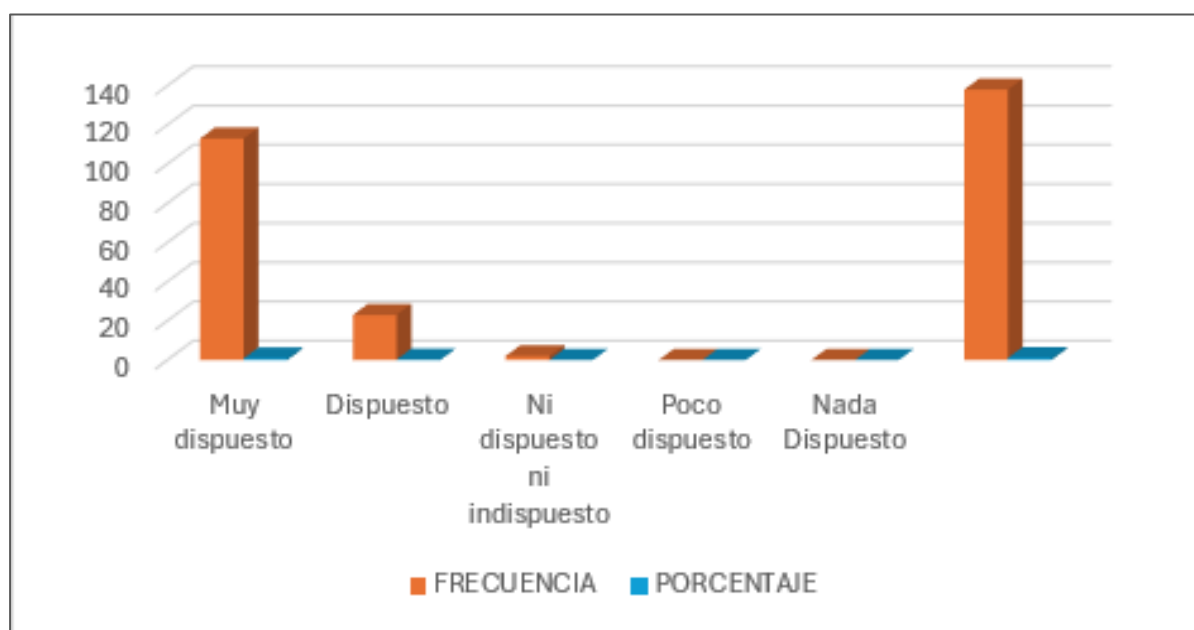
Con respecto a la interrogante con relación al trabajo con proveedores certificados, indicó que el 92% de encuestados considera que esta práctica aumenta su confianza para adquirir los productos de Pequeños Antojos, convirtiéndose en un atributo altamente valorado por los consumidores que buscan garantías del origen, la calidad y la seguridad de los ingredientes que se usan en la elaboración de los productos que ofrece.

Pregunta 11 ¿Qué tan dispuesto estaría a probar recetas nuevas o productos con ingredientes de temporada en panificadora y repostería Pequeños Antojos?

Tabla 18 Innovación de producto

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy dispuesto	113	82%
Dispuesto	23	17%
Ni dispuesto ni indispuesto	2	1%
Poco dispuesto	0	0%
Nada Dispuesto	0	0%
TOTAL	138	100%

Figura 13 Innovación de producto



Innovación de producto

Elaboración

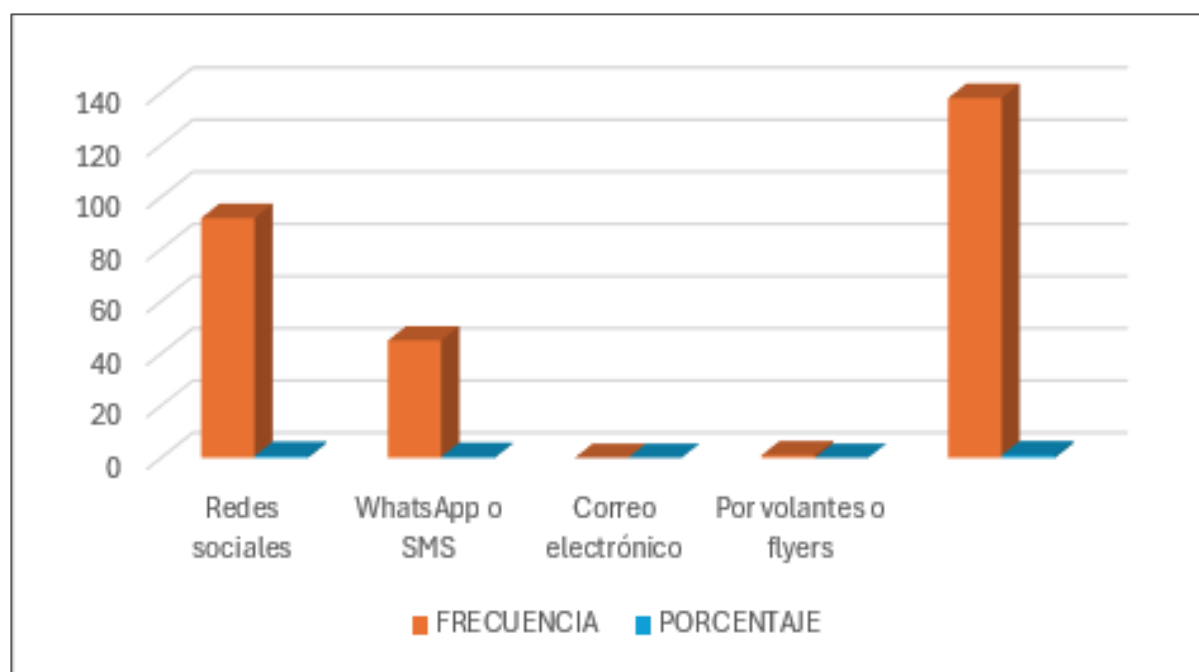
Los datos proporcionados dieron como resultado que el 99% de los encuestados manifestaron que estaría dispuesto a probar recetas nuevas o los productos con ingredientes de temporada que ofrecería Pequeños Antojos, que demuestra estratégicamente que la clientela no solo acepta los productos, sino que está interesada en experimentar con productos innovadores. Este grupo podría conformar el público ideal para el lanzamiento de nuevos productos que podrían variar entre ingredientes especiales o de temporada.

Pregunta 12 ¿Por qué medios prefiere recibir información sobre promociones y nuevos productos de la panificadora y repostería Pequeños Antojos?

Tabla 19 Comunicación continua

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Redes sociales	92	67%
WhatsApp o SMS	45	33%
Correo electrónico	0	0%
Por volantes o flyers	1	1%
TOTAL	138	100%

Figura 14 Comunicación continua



Comunicación continua

Elaboración propia

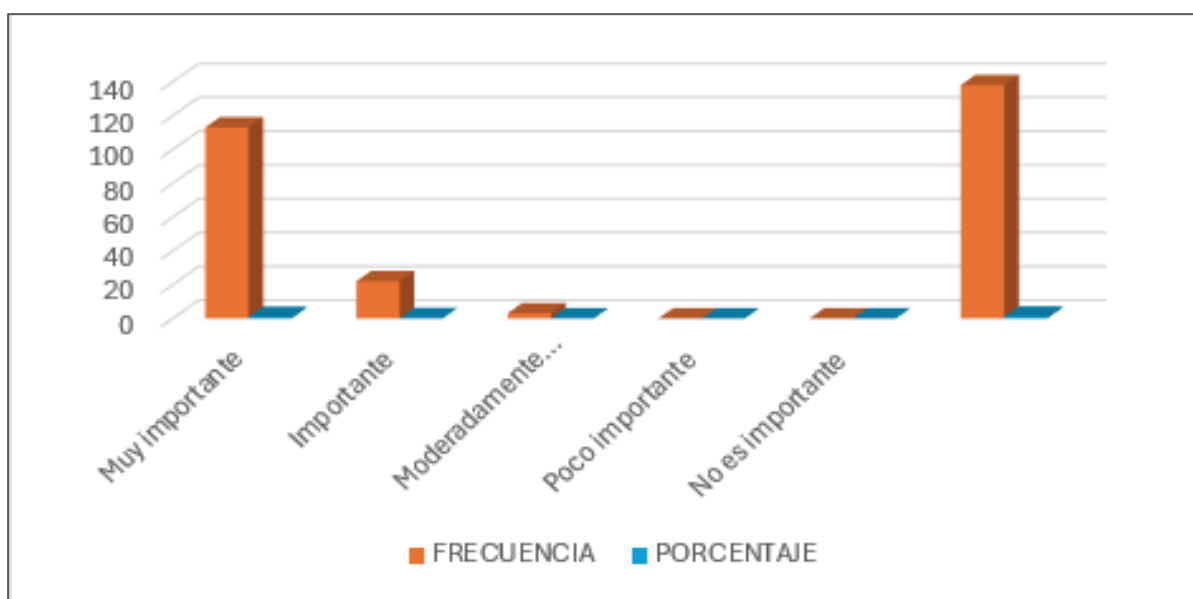
Con respecto a los canales de comunicación, los resultados revelaron que el 67% de los encuestados prefieren las redes sociales para recibir información sobre promociones y nuevos productos de Pequeños Antojos, seguidas por el 33% por presencia en WhatsApp o SMS. Estos datos revelan patrones de consumo digital, estas plataformas se han consolidado como el canal principal entre marcas y consumidores.

Pregunta 13 ¿Qué tan importante es que "Pequeños Antojos" tenga un catálogo y precios actualizados en plataformas digitales?

Tabla 20 Canales de comunicación

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	113	82%
Importante	22	16%
Moderadamente importante	3	2%
Poco importante	0	0%
No es importante	0	0%
TOTAL	138	100%

Figura 15 Canales de comunicación



Canales de comunicación

Elaboración propia

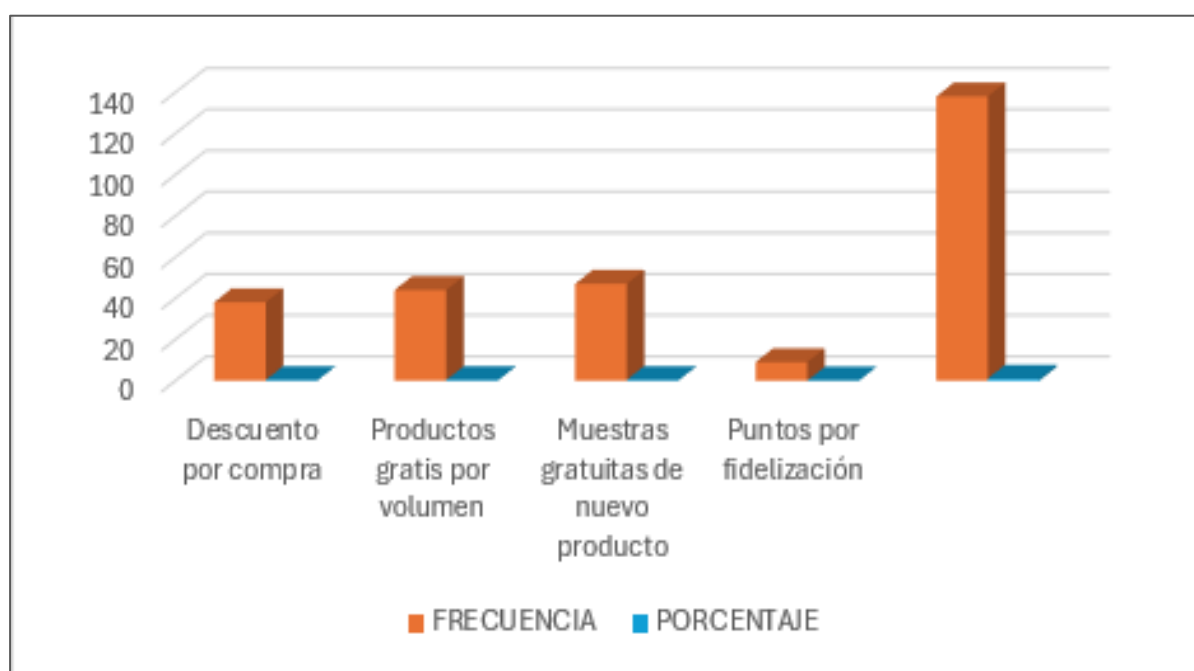
Los resultados indican una valoración extraordinariamente alta con respecto a la importancia de que Pequeños Antojos cuente con un **catálogo y precios actualizados de sus productos en plataformas digitales**. El 98% de los encuestados considera a este elemento importante y muy importante. Este resultado se relaciona con la pregunta anterior donde un número significativo de consumidores, por ello se enfatiza que estos usuarios están habituados a buscar y consumir información digital antes de comprometerse con una visita física o una compra.

Pregunta 14 ¿Qué tipo de promoción le motivaría más al realizar una compra en "Pequeños Antojos"?

Tabla 21 Estrategias de promoción

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuento por compra	38	28%
Productos gratis por volumen	44	32%
Muestras gratuitas de nuevo producto	47	34%
Puntos por fidelización	9	7%
TOTAL	138	100%

Figura 16 Estrategia de promoción



Estrategias de promoción

Elaboración propia

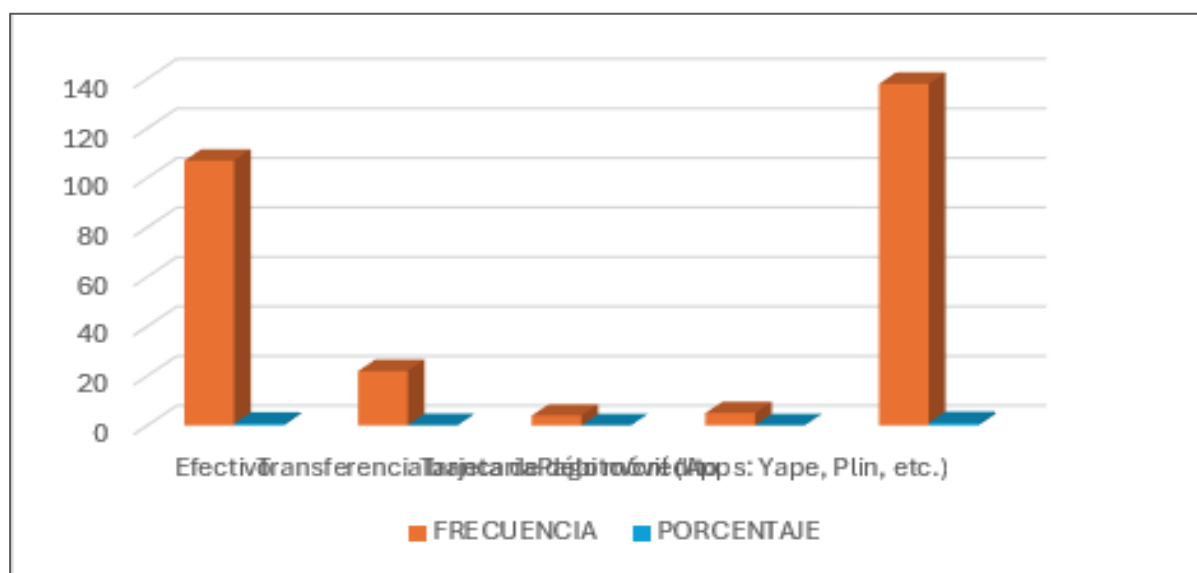
La interrogante relacionada con estrategias de promoción indica que existe una distribución equilibrada entre tres estrategias promocionales, donde las muestras gratuitas de un nuevo producto lideran con un 34%, le sigue producto gratis por volumen con 32% y, por último, el descuento por compra con un 28%. Esto se interpreta que existen varias palancas promocionales para cada segmento de clientes.

Pregunta 15 ¿Qué método de pago considera usted que es el más accesible para comprar en "Pequeños Antojos"

Tabla 22 Canales de pago

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Efectivo	107	78%
Transferencia bancaria	22	16%
Tarjeta de débito/crédito	4	3%
Pago móvil (Apps: Yape, Plin, etc.)	5	4%
	138	100%

Figura 17 Canales de pago



Estrategia de promoción

Elaboración propia

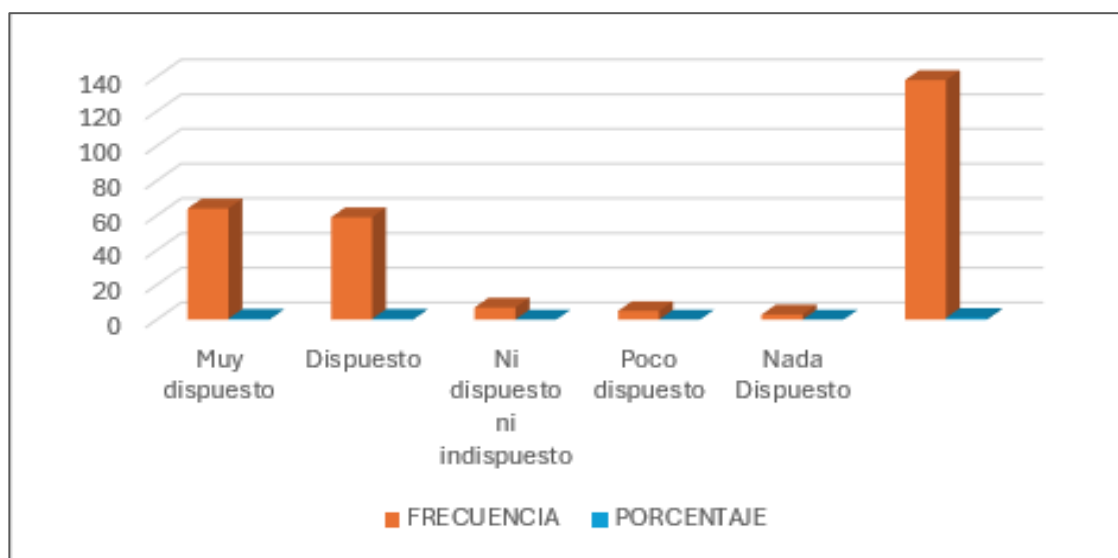
Con respecto a la interrogante que considera cual es el canal de pago preferida, se determinó que con un 78% de los encuestados considera que el pago en efectivo es más accesible, seguido de una considerable distancia por transferencia bancaria con el 16%. Los resultados reflejan que los clientes valoran lo simple e inmediato en cuanto a las transacciones de dinero se trata, por otro lado, las transferencias bancarias representan un segmento de clientes más digitalizados que probablemente se tratase de consumidores jóvenes más familiarizados con banca móvil o aquellos que compran al por mayor donde cierta cantidad en efectivo resulta incómoda transportar.

Pregunta 16 ¿Estaría dispuesto a pagar un costo adicional por personalización o entrega a domicilio?

Tabla 23 Fuentes de ingreso

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy dispuesto	64	46%
Dispuesto	59	43%
Ni dispuesto ni indispueto	7	5%
Poco dispuesto	5	4%
Nada Dispuesto	3	2%
	138	100%

Figura 18 Fuentes de ingreso



Estrategia de promoción

Elaboración propia

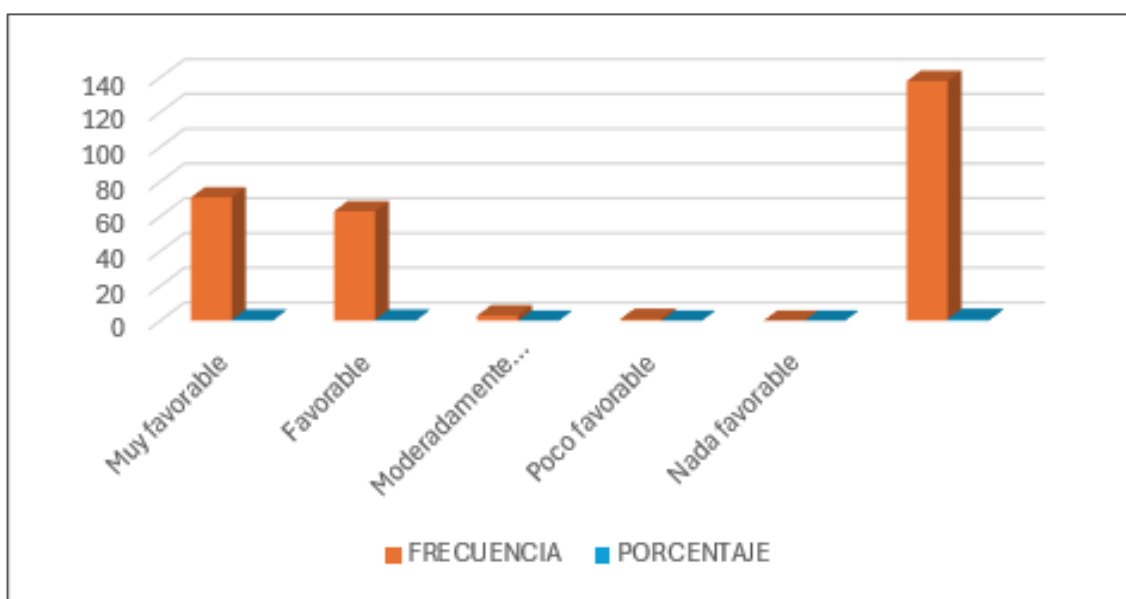
los resultados de esta interrogante indican que existe una elevada disposición de pagar un costo adicional por servicios de personalización o entrega a domicilio con el 89% de aceptación (46% muy dispuesto + 43% dispuesto), esto se enfatiza en que los clientes consideran compensar económicamente por los servicios complementarios que Pequeños Antojos pueda ofrecer, posicionándolo como un establecimiento sofisticado capaz de satisfacer necesidades diversas más allá de las ventas.

Pregunta 17 ¿Qué tan favorable considera que "Pequeños Antojos" tenga presencia en Cafetería/locales tiendas o bares educativos?

Tabla 24 Alianzas clave

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy favorable	71	51%
Favorable	63	46%
Moderadamente favorable	3	2%
Poco favorable	1	1%
Nada favorable	0	0%
	138	100%

Figura 19 Alianzas clave



Alianzas clave

Elaboración propia

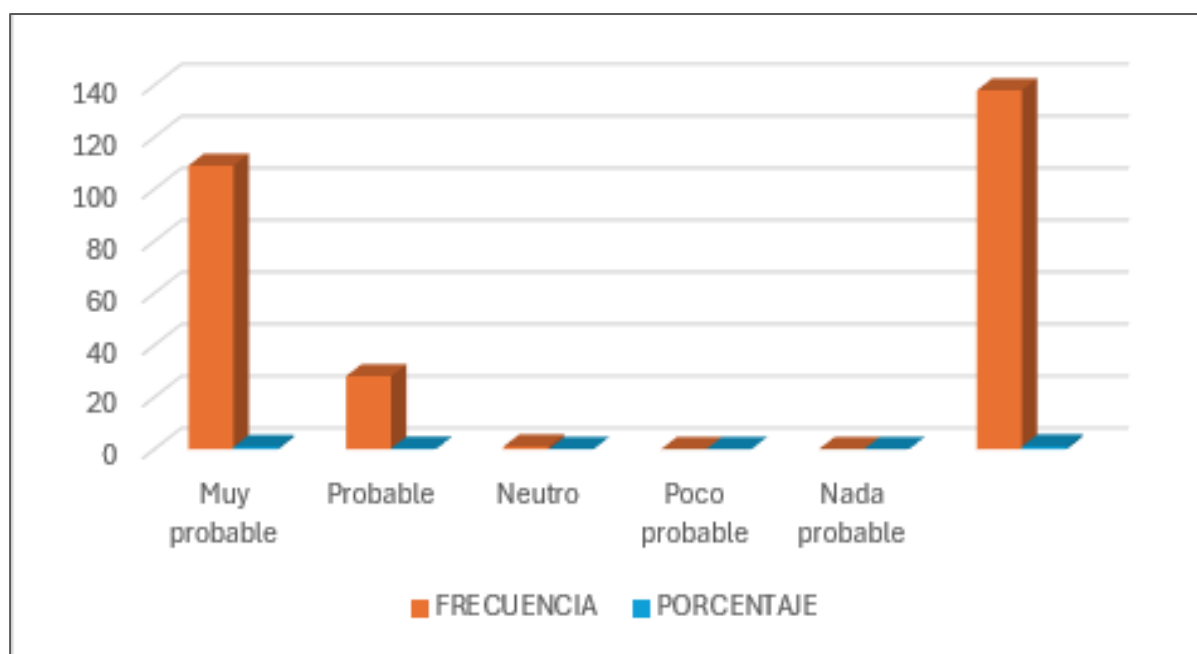
La interrogante relacionada con las alianzas claves posibles, los resultados revelan que el 51% muy favorable junto al 46% favorable, reflejan una perspectiva favorable hacia la idea que Pequeños Antojos tenga presencia en cafeterías, locales, tiendas o bares educativos, este consenso representa una oportunidad para explorar estrategias de distribución expandidas que trasciendan el modelo tradicional de venta en el local propio, esto permitiría la visibilidad de la marca y captura de nuevos segmentos de mercado.

Pregunta 18 ¿Qué tan probable es que usted recomiende la panificadora y repostería Pequeños Antojosa a otros posibles clientes?

Tabla 25 Fidelización de clientes

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy probable	109	79%
Probable	28	20%
Neutro	1	1%
Poco probable	0	0%
Nada probable	0	0%
	138	100%

Figura 20 Fidelización de clientes



Fidelización de clientes

Elaboración propia

Por último, los resultados de esta interrogante constituyen significativamente los hallazgos de la investigación, donde se indica que el 99% (79% muy probable + 20% probable) de los encuestados recomendaría a Pequeños Antojos a otros posibles clientes. Esto proporciona validación contundente de la fortaleza del negocio como marca y claridad sobre las oportunidades de crecimiento más prometedoras.

Discusión

En relación con la pregunta de la entrevista, cómo construir una propuesta de valor para la panadería y repostería que la diferencie en su entorno, los entrevistados enfatizan que es primordial conocer el producto que los diferencie, tener claro que es lo que mantiene al negocio a flote, la importancia de entender al cliente en cuanto a lo que buscan o necesitan, y brindar opciones que resuelvan sus necesidades, ellos consideran que estos factores son claves para la construcción de una propuesta de valor; en referencia al trabajo de Asmat (2024), titulado Propuesta del modelo de negocios de metodología canvas para el crecimiento empresarial de una empresa educativa, Vallejo, Perú; donde se concluye que efectivamente existen oportunidades de mejora cuando se define la propuesta de valor porque optimiza los procesos internos y el desarrollo de la empresa e impacta positivamente en la satisfacción al cliente.

Los resultados de una de las preguntas de la entrevista que presenta como tema estrategias que se utilizan para mantener a sus clientes satisfechos y que su constancia perdure, los entrevistado enfatizaron como punto principal que la presencia en redes sociales les ayuda a crear un vínculo que los acerca a sus clientes pero también adjuntan que las promociones y descuentos son un plus que llama la atención en sus negocios, en la revisión de uno de los antecedentes titulado Modelo de negocios Canvas en la panadería Adriano Palta en la parroquia Tababela, redactada por Castro et al. (2019), se evidencia que es importante mantener activas las redes sociales y también el marketing boca a boca que funciona como estrategia adicional, además de la buena exhibición de los productos; asimismo, indican que aplicar el Canvas facilitó la visión integral del negocio y crear estrategias para dar soluciones orientadas a la mejora, razón por la que se concluye que la aplicación del modelo Canvas en panadería y pastelería Pequeños Antojos dará muy buenos resultados.

En relación a los resultados de la pregunta de la entrevista radica la importancia de la aplicación de medios digitales para la interacción con los clientes y presentación de productos superando límites que promueva a llegar a un público más amplio haciendo referencia al trabajo de investigación de Chavarry & Vera (2022), denominado Business Model Canvas aplicado al Ecommerce como estrategia para la asociación Sabine Vess, San Miguel – Cajamarca 2021, Perú, donde reflejaba un escaso uso de estas herramientas al inicio de la investigación, debido a su modelo de comercialización tradicional, una vez integrado las estrategias de Ecommerce, impactaron de manera positiva sobre las ventas promoviendo la modernización del negocio en sí, percibir como estudios muestran que ciertos cambios de expectativas y arriesgarse puede generar excelentes resultados que permitan al negocio mantenerse en el mercado.

Los resultados de una de las interrogantes de la encuesta que permite el análisis con respecto a los canales de distribución de preferencia de los clientes se determinó que el dominio está en la tienda física ya que el 74% de las compras se realizan directamente en el local lo que indica que el cliente valora la experiencia inmediata, la frescura o la compra por impulso sin embargo existe un 23% de consumidores que prefieren las entregas a domicilios lo que revela la necesidad que existen segmento que busca conveniencia y ahorro de tiempo haciendo referencia trabajo de investigación denominado Diseño de una propuesta de un modelo de negocio Canvas para las microempresas que se dedican al comercio al por mayor y menor en las parroquias Ponciano y Carcelén de la ciudad de Quito por Benavides (2025), menciona que la mayoría de las microempresas mantienen el modelo de negocio tradicional con limitada o nula adaptación a las dinámicas de comercio electrónico, por ello para que la viabilidad a largo plazo dependerá que la propuesta de valor de la tienda física sea complementada con una propuesta digital para que llegar a nuevos segmentos de mercado.

En relación con la interrogante que buscó reconocer si el personal de Pequeños Antojos cumplía con una adecuada atención al cliente reveló que 53% cumple totalmente con esta expectativa, lo que indica que hay que mejorar mantener capacitado al personal para que pueda brindar una excelente asesoría en cuanto al producto que buscan los clientes, tomando como referencia al trabajo investigativo con el tema Generación de un modelo de negocios Canvas enfocado en el fortalecimiento de ventas de la micro empresas del Estado de Morelos elaborado por Benítez (2023), en el que los resultados demuestran que el uso de un ERP de bajo costo, que es un software de planificación de recursos empresariales, ayuda a las organizaciones a optimizar sus procesos de negocios centrales que incluye Finanzas, RR.HH., Fabricación. Cadena de suministros, ventas y también realización de talleres con equipos demuestra que, en efecto, se debe mantener actualizado el equipo de trabajo para los beneficios a futuro.

Con respecto a los resultados en dónde se revelan aspectos fundamentales con respecto a cómo los clientes perciben y valoran la diferenciación del negocio pequeños antojos frente a la competencia de local indica que de manera contundente los clientes eligen este negocio por las recetas y sabores únicos junto al de frescura garantizada cuyos datos en conjunto predominan el 82% de las motivaciones de compra haciendo referencia el estudio de Castro et al. (2019), Modelo de negocios Canvas en la panadería Adriano Palta en la parroquia Tababela dónde se identificó que la diferenciación basada en productos únicos y de calidad superior constituye un recurso estratégico para generar capacidad competitiva y sostenible en el mercado local Determinando que pequeños antojos ha construido su ventaja competitiva sobre fundamentos sólidos y de alto valor.

Los resultados de una de las preguntas de la encuesta donde se buscó determinar la fuente preferida de los clientes para recibir información sobre las promociones y nuevos productos de la panificadora y repostería Pequeños Antojos, se mencionó un auge del 67% prefiere las redes sociales haciendo énfasis con respecto al trabajo Modelo de Negocio en la panadería Adriano Palto de la parroquia Tababela Castro et al.(2019), se destaca la importancia de la aplicación y fortalecimiento de medios digitales como las redes sociales, recalando que deben estar en mantenimiento y actualización constante ya que forman parte del canal de comunicación con más interacción con los clientes, lo que evidencia que las redes sociales son muy importante para la sostenibilidad del negocio.

Con respecto a una de las interrogantes de la encuesta realizada a los clientes de la panificadora y repostería Pequeños Antojos qué buscó reconocer la importancia de que el negocio tenga un catálogo de productos actualizado en plataformas digitales indica que el 82% de los encuestados considera muy importante que se integren productos en la venta por plataformas digitales, tomando en consideración el trabajo de investigación denominado Business model canvas aplicado al Ecommerce como estrategia para la asociación Sabine Vess, San Miguel - Cajamarca 2021, Perú de Chavarry & Vera (2022), indica sus resultados que es importante que los negocios se mantengan el uso de métodos tradicionales para las ventas y que la integración del Ecommerce supera las limitaciones de la tradicional y facilita el acceso actuemos segmentos de mercado tanto nacional como internacional.

En relación a una de las preguntas de la encuesta donde se pretendía reconocer que tan favorable sería que Pequeños Antojos tenga presencia y forma alianzas estratégicas con cafeterías, centros educativos o locales de terceros, se determinó que los encuestados consideran a esta iniciativa como muy favorable, obteniendo una aprobación significativa que refleja apertura y expectativas positivas, este resultado no solo indica que los clientes aprueban la idea de la estrategia integral productos en otros establecimientos comerciales además la perciben como una extensión y conveniente del servicio que valoran. En este caso cuenta con una propuesta de valor que puede aplicar el negocio en relación con el artículo que tiene como tema Lienzo de modelo de negocios o modelo Canvas: herramienta para emprendedores por García (2023), donde sus resultados demuestran que insertar una propuesta de valor es fundamental, pero debe estar alineado con el segmento de mercado a quién iría dirigido.

Propuesta

Business Model Canvas Para La Panadería Y Repostería Pequeños Antojos, Comuna Cadeate, Provincia De Santa Elena.

Introducción

El éxito de un modelo de negocio radica en donde una empresa u organización pueda ejercer sus actividades con mejores resultados. El BMC se considera una herramienta de gestión dirigida a todo tipo empresa sin importar el sector económico o lugar donde se encuentre. Esta propuesta se enfoca en la presentación del modelo de negocios Canvas para la panadería y repostería Pequeños Antojos, está diseñada para atender las necesidades particulares de esta microempresa que se dedica al comercio al por mayor y menor en la comuna Cadeate, provincia de Santa Elena.

El BMC se utiliza como herramienta principal para la estructuración de la propuesta, analizando detalladamente cada uno de sus 9 componentes. En primer lugar, se define la segmentación clara de clientes para identificar los grupos de consumidores más importantes y sus necesidades específicas, a partir de allí, se formula la propuesta de valor que resalte al negocio y pueda diferenciarse de sus competidores en el mercado. Se consideran además los canales de distribución adecuados para atraer cliente y como se mantendrá la relación con ellos, se detallan las fuentes de ingresos que permitirán la viabilidad del negocio.

Por otro lado, se identifican los recursos claves que son primordiales para operar de manera eficiente, por consiguiente, las actividades que debe ejercer, los socios y proveedores estratégicos y la estructura de costo que garantizan la sostenibilidad financiera. Esta propuesta busca fomentar el crecimiento y desarrollo de Panadería y Repostería Pequeños Antojos, además de ofrecer un modelo flexible que se ajusten a las tendencias del mercado, y posterior permitir la durabilidad del negocio a largo plazo.

Objetivo

Es objetivo de la propuesta está estrechamente relacionado con el objetivo específico “Diseñar un modelo de negocios Canvas que optimizaría los procesos y propuesta de valor en panadería y repostería Pequeños Antojos en la comuna Cadeate, provincia de Santa Elena”

Alcance

El alcance del modelo de negocio propuesto pretende entregar a panadería y repostería Pequeños Antojos, un conjunto de herramientas que permitan optimizar las operaciones diarias, mejorar el manejo de los segmentos de mercado, canales de distribución y canales de comunicación, además de la administración eficaz de los recursos, actividades y relaciones clave, aspectos fundamentales para la construcción de la propuesta de valor sólida. El presente Modelo de Negocios Canvas ha sido desarrollado a partir de un proceso rigurosos de investigación que combinó metodologías cuantitativas y cualitativas que permitió comprender y analizar exhaustivamente la realidad operativa del negocio.

Modelo de negocios Canvas

Segmento de Clientes

El análisis de segmentación de cliente de Pequeños Antojos revela una estructura demográfica favorable caracterizada por su diversidad y equilibrio.

Segmentos Prioritarios Que Incluir:

	SEGMENTO	EDAD	CARACTERÍSTICA	OPORTUNIDAD
<i>Elaboración propia</i>	Jóvenes adultos exploradores	18-25 años	<ul style="list-style-type: none"> • Más numerosos • Innovadores • Activos en redes • Buscan autenticidad 	Experiencias únicas y contenido para redes sociales
	Profesionales ocupados	26-35 años	<ul style="list-style-type: none"> • Valoran conveniencia • Calidad > Precio • Dispuestos a pagar más 	Servicios de personalización y delivery premium
	Consumidores de mediana edad	46-60 años	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan consistencia • Menor sensibilidad al precio • Muy leales 	Programas de fidelización
<i>Segmento de clientes</i>	Usuarios recurrentes	todas	<ul style="list-style-type: none"> • +3 visitas semanales • Alta frecuencia 	Membresías VIP y beneficios exclusivos
	Usuarios recurrentes	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Centros educativos • Suministro regular 	Contratos corporativos a largo plazo

Propuesta de valor

Los hallazgos han definido a con precisión cuales atributos constituyen elementos diferenciadores genuinos que justifican inversiones prioritarias y cuales representan variantes secundarias que no requieren recursos desproporcionados.

Elementos centrales:

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	BENEFICIO PARA EL CLIENTE
Autenticidad Gastronómica	Recetas exclusivas y desarrollo propio de fórmulas	Sabores únicos e irrepetibles
Frescura Garantizada	Producción continua con múltiples horneados diarios	Producto siempre recién elaborado
Consistencia Inquebrantable	Procesos estandarizados en cada compra	Misma calidad garantizada siempre
Cadena Transparente	Proveedores certificados con trazabilidad completa	Mayor confianza y seguridad alimentaria
Innovación Continua	Productos de temporada y experimentación constante	Oferta dinámica y sorpresas periódicas
POR DESARROLLAR		
Experiencia Personalizada ★	Pasteles temáticos y personalización de ingredientes	Momentos especiales únicos
Conveniencia Premium ★	Delivery, reservas y pedidos online	Calidad sin salir de casa
Alianzas B2B ★	Suministros mayoristas para negocios y eventos	Socio confiable para empresas



Propuesta de valor

Elaboración propia

Canales

La identificación de preferencias ha permitido estructurar una estrategia multicanal que optimiza el dominante actual mediante inversiones focalizadas en experiencia presencial



CANAL PRINCIPAL: Local Físico



ELEMENTO	ESTRATEGIA	OBJETIVO
Diseño Experiencial	<ul style="list-style-type: none"> • Merchandising visual apetitoso • Aroma estratégico • Iluminación que realce productos 	Crear atmósfera que estimule la compra
Muestras Gratuitas	Degustaciones de nuevos productos cada fin de semana	Motivar elección del negocio y probar innovaciones

Canal principal

Elaboración propia



CANALES COMPLEMENTARIOS



1. Pedidos a Domicilio

ASPECTO	IMPLEMENTACIÓN
Optimización Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Zonas de cobertura definidas • Montos mínimos rentables • Horarios eficientes
Empaque Premium	Preservar frescura, temperatura y presentación
WhatsApp Business	Canal preferido para comunicación directa
Comunicación Proactiva	Automatización de cotizaciones y confirmaciones

2. Plataforma Digital

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS
Catálogo Digital Visual	<ul style="list-style-type: none"> • Fotos profesionales • Descripciones detalladas • Precios actualizados
Sistema de Pre-orden/Reserva	Asegurar disponibilidad de productos deseados

Canales complementarios

Elaboración propia

📱 CANALES DE COMUNICACIÓN

82

PLATAFORMA	USO PRINCIPAL	TIPO DE CONTENIDO
INSTAGRAM	Canal principal visual	<ul style="list-style-type: none"> Fotos profesionales Stories interactivos Presentación de productos
FACEBOOK	Construcción de comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Eventos Testimonios Contenido versátil
TIK TOK	Contenido viral y dinámico	<ul style="list-style-type: none"> Videos cortos Tendencias Desafíos participativos

WhatsApp Business

FUNCIONALIDAD	APLICACIÓN
Listas de Difusión Segmentadas	<ul style="list-style-type: none"> Cientes recurrentes Interesados en novedades
Catálogo Integrado	Compartir productos directamente en chat
Automatización Básica	Respuestas rápidas para consultas frecuentes

Canales de comunicación

Elaboración propia

🍯 CANALES B2B



SECTOR	TIPO DE CLIENTE	MODELO
Sectores educativos	<ul style="list-style-type: none"> Universidades Colegios Escuelas 	Contratos de suministro regular

Elaboración propia

📋 RESUMEN EJECUTIVO DE CANALES

CATEGORÍA	CANALES INCLUIDOS	PRIORIDAD
VENTA DIRECTA	LOCAL FÍSICO	● Alta
CONVENIENCIA	DELIVERY + PLATAFORMA DIGITAL	● Media-Alta
COMUNICACIÓN	INSTAGRAM FACEBOOK TIK TOK WHATSAPP	● Alta
B2B	CENTROS EDUCATIVOS	● Media

Canales B2B

Relación con los clientes

Las estrategias de relación con los clientes se centran en crear impresiones y experiencias inmemorables a través de saludos cordiales acompañado de muestras gratuitas pequeñas, escucha activa, descripción adecuada de los productos proporcionadas por el personal capacitado lo que brinda una excelencia en atención al cliente.

NEW Para Clientes Nuevos

ESTRATEGIA	IMPLEMENTACIÓN	OBJETIVO
Experiencia de Primera Impresión Memorable	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida especial • Guía de productos • Incentivo de regreso 	Convertir visitante en cliente recurrente

Para Clientes Recurrentes



Programa de Lealtad Escalonado

TIER	FRECUENCIA	BENEFICIO
BÁSICO	1-2 visitas semanales	<ul style="list-style-type: none"> • Acumulación de puntos • Descuentos adicionales
PREMIUM	3-4 visitas semanales	<ul style="list-style-type: none"> • Productos gratis por volumen
VIP	+5 visitas semanales	<ul style="list-style-type: none"> • Personalización sin cargo adicional

Fuentes de Ingresos

La estructura de fuente de ingresos se fundamenta por diferenciación cualitativa, donde los hallazgos revelaron que los clientes priorizan sabor y calidad sobre el precio, además que se percata que expresan satisfacción con la relación calidad - precio, estas pruebas recalcan la existencia de un margen para mantener e incrementar potencialmente los precios siempre que preserve la excelencia de su producto.

Ingresos Principales (Actuales)

FUENTE	PRODUCTO	CARACTERÍSTICA
Venta directa	Pan artesanal (sal, dulce, etc.)	Productos de alta rotación

Nuevas Fuentes de Ingresos (A Desarrollar)

CATEGORÍA	SERVICIO/PRODUCTO	MODELO DE PRECIO
1. Servicios de Personalización	<ul style="list-style-type: none"> • Pasteles customizados • Cajas personalizadas • Adaptación dietética 	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo adicional por diseños y temáticas • Sobrepeso para versiones sin gluten/veganos/bajas en azúcar
2. Entrega a Domicilio	DELIVERY	Tarifa base por zona + recargo según distancia/tiempo
3. Canal B2B/Mayorista	Bares educativos	Contratos semanales/mensuales
4. Productos Premium	Línea de temporada	Ingredientes especiales y recetas exclusivas con precio premium
5. Estrategias Promocionales	Muestras gratuitas	Conversión de visitantes a clientes

Recursos Clave

Los recursos que sustentan una propuesta de valor abarcan activos físicos, humanos como e intangibles y tecnológicos cuya sesión estratégica resulta primordial para mantener una calidad excepcional.

RECURSOS FÍSICOS



1. Instalaciones de Producción

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	FUNCIÓN
Equipamiento Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Hornos industriales • Equipo de refrigeración • Maquinaria especializada 	M
Áreas Diferenciadas	<ul style="list-style-type: none"> • Producción regular • Productos personalizados • Preparación de delivery 	Optimización de procesos y eficiencia operativa

2. Punto de Venta Optimizado

ELEMENTO	CARACTERÍSTICA
1. Servicios de Personalización	<ul style="list-style-type: none"> • Pasteles customizados • Cajas personalizadas • Adaptación dietética

RECURSOS HUMANOS

3. Equipo de Producción Capacitado

ROL	COMPETENCIAS	IMPACTO
Maestros Panaderos/Reposteros	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de recetas • Conocimiento de técnicas artesanales 	Calidad y autenticidad del producto
Personal de Soporte	Suficiente para producción continua y horneados múltiples diarios	Operación sostenida
Cultura Organizacional	Compromiso con excelencia y consistencia inquebrantable	Diferenciación competitiva

4. Personal de Atención al Cliente Mejorado

COMPONENTE	IMPLEMENTACIÓN	RESULTADO
Programa de Capacitación Estructurada	Conocimiento profundo de productos, ingredientes y procesos	Servicio consultivo de alto valor
Sistema de Incentivos	Bonificación por satisfacción del cliente y volumen de ventas	Motivación y desempeño superior

💡 RECURSOS INTANGIBLES

5. Recetas Propietarias y Know-How

ACTIVO	DESCRIPCIÓN	VENTAJA COMPETITIVA
Propiedad Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Fórmulas exclusivas • Procesos distintivos 	Sabores únicos e irrepetibles
Cultura de Innovación	Sistema estructurado para desarrollo de nuevos productos	Oferta dinámica y relevante



6. Relación con Proveedores Certificados

RECURSO	BENEFICIO
Alianzas Estratégicas	Acceso garantizado a ingredientes de calidad certificada

Recursos clave

Elaboración propia

Actividades clave

Las actividades clave se estructuran en cuatro categorías estratégicas que sustentan la propuesta de valor diferenciada. Siendo: las actividades de producción, las actividades comerciales, las actividades de marketing y las actividades de gestión; todas con el propósito de ejercer un apropiado mejoramiento operacional.

CATEGORÍA	ACTIVIDADES	ACCIONES ESPECIFICAS	OBJETIVO/IMPACTO
PRODUCCION	1. Horneados Múltiples Diarios	<ul style="list-style-type: none"> • Producción escalonada • Control de calidad riguroso en cada lote • Gestión de inventario optimizada 	Frescura garantizada y minimización de desperdicios
	2. Desarrollo de Nuevos Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Calendario de lanzamientos regular • Ediciones limitadas/temporada • Pruebas y validación con clientes 	Innovación continua y oferta dinámica
	3. Producción Personalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos diferenciados (customizados vs. regular) • Control de especificaciones del cliente 	Satisfacer pedidos especiales con calidad

Actividades clave

Elaboración propia

Elaboración propia

CATEGORÍA	ACTIVIDADES	ACCIONES ESPECIFICAS	OBJETIVO/IMPACTO
COMERCIAL	4. Gestión de Punto de Venta	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada consultiva • Merchandising dinámico • Rotación de exhibidores 	Incrementar ticket promedio y satisfacción
	5. Operación de Delivery	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación proactiva (confirmaciones) • Empaque y transporte premium 	Productos en condiciones óptimas al destino
MARKETING	6. Gestión de Redes Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de contenido (3-5 publicaciones semanales) • Mix: productos, testimonios, storytelling • Community Management activo 	Construcción de marca y engagement
	7. Actualización de Catálogo Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografía profesional regular • Precios actualizados • Disponibilidad en tiempo real • Descripciones detalladas 	Experiencia digital profesional

Actividades clave

CATEGORÍA	ACTIVIDADES	ACCIONES ESPECIFICAS	OBJETIVO/IMPACTO
GESTIÓN	8. Capacitación Continua del Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones semanales (productos, ventas, servicio) • Certificaciones formales • Evaluación de desempeño 	Elevar competencias y excelencia
	9. Análisis de Datos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de patrones de demanda • Optimización de productos • Métricas de satisfacción 	Toma de decisiones basada en datos

Actividades clave

Elaboración propia

Alianzas clave

Es alianzas estratégicas estructura para fortalecer capacidades ya existentes y habilita el crecimiento en nuevos canales facilitados por la investigación. Por una parte, enseñanzas con los proveedores certificados genera una confianza valorada hola es clientes que permite una diferenciación cualitativa, mientras que las relaciones con productores locales de ingredientes de temporada apoyen la innovación y sostenibilidad que resuena con consumidores contemporáneos.

Elaboración propia

CATEGORÍA	TIPO DE SOCIO	ALIADOS ESPECÍFICOS	BENEFICIO/OBJETIVO
PROVEEDORES	1. Proveedores Certificados de Ingredientes	<ul style="list-style-type: none"> • Molinos especializados • Productos lácteos • Distribuidores de insumos 	Calidad certificada y cadena de suministro confiable
	2. Productores Locales	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultores regionales • Frutas de temporada • Ingredientes frescos 	Frescura, autenticidad y apoyo a economía local
ALIANZAS COMERCIALES	6. Gestión de Redes Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades • Colegios • Escuelas 	Contratos B2B con bares/cafeterías educativas (abastecimiento recurrente)Gestión eficiente de clientes y análisis de datos

Alianzas clave

CATEGORÍA	TIPO DE SOCIO	ALIADOS ESPECÍFICOS	BENEFICIO/OBJETIVO
ALIANZAS TECNOLÓG.	7. Actualización de Catálogo Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas CRM • Soluciones de integración de datos 	Experiencia digital profesional
ALIANZAS DE MARKETING	5. Micro-Influencers Locales	Creadores de contenido de la comunidad	Alcance orgánico y credibilidad en redes sociales
	6. Medios Locales	Prensa, radio, blogs locales	Visibilidad y posicionamiento de marca
ALIANZAS COMUNITARIAS	7. Organizaciones Sociales y Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias gastronómicas • Festivales locales • Eventos comunitarios 	Presencia en comunidad, sampling y construcción de marca local

Alianzas clave

Elaboración propia

Estructuras de costos

La estructura de costos refleja el compromiso estratégico con la calidad no negociable validado por el hallazgo que prioriza el sabor y calidad sobre el precio, que valida la inversión en ingredientes certificados, personal capacitado, equipamiento profesional, contenido digital e innovación continua, busca optimizar la eficiencia operativa y retorno sobre inversión en cada categoría, para ello, la calidad, consistencia, frescura, innovación y servicio constituyen los pilares sobre los cuales se fundamenta la ventaja competitiva sostenible.

CATEGORÍA	TIPO DE COSTO	CONCEPTO ESPECÍFICO	PROPORCIÓN O CONSIDERACIÓN
 COSTOS VARIABLES	1. Ingredientes y Materias Primas	<ul style="list-style-type: none"> • Harinas especializadas • Productos lácteos • Frutas y otros insumos • Ingredientes certificados 	30-40% de ingresos ⚠ Criterio estratégico: NO reducir calidad para ahorrar costos
(Vinculados a volumen)	2. Empaque y Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Retail: Cajas, bolsas, etiquetas • Delivery: Contenedores especializados que preserven calidad 	Variable según volumen de ventas

Estructura de costos

Elaboración propia

Elaboración propia

CATEGORÍA	TIPO DE COSTO	CONCEPTO ESPECÍFICO	PROPORCIÓN O CONSIDERACIÓN
 COSTOS FIJOS	3. Nómina y Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Producción: Maestros panaderos, asistentes, operarios • Atención: Vendedores, cajeros capacitados • Administrativo: Gerencia, administración 	Mayor componente de costos fijos
	4. Servicios Básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Energía eléctrica • Agua • Internet 	Operación continua
	5. Equipo y Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Depreciación de maquinaria especializada • Mantenimiento preventivo • Renovación tecnológica (computadoras) 	Prevenir interrupciones operativas

Estructura de costos



CATEGORÍA	TIPO DE COSTO	CONCEPTO ESPECÍFICO	PROPORCIÓN O CONSIDERACIÓN
 MARKETING Y VENTAS	6. Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de gestión/programación de redes • Contenido profesional (fotografía/video) • Publicidad pagada (Facebook/Instagram ads) 	Inversión en visibilidad y captación
	7. Promociones y Muestras	<ul style="list-style-type: none"> • Degustaciones gratuitas • Producto para sampling 	Inversión en conversión de clientes

Conclusiones

De acuerdo con la situación actual productiva y competitiva de panificadora y repostería Pequeños Antojos determinó que supera los estándares del mercado con alta satisfacción en la relación a la calidad-precio y la preferencia por sabor lo que confirma su competitividad exitosa sin embargo existe oportunidades sin capitalizar como la presencia en bares educativos o cafeterías mejoras en cuanto a la atención al cliente adopción de compra online y optimización de catálogo digital. Además, se evidenció que el negocio captura un mercado amplio con una presencia constante de primeras visitas y un flujo continuo de nuevos clientes que validan su sostenibilidad.

Por otro lado los elementos que contribuyen al posicionamiento de Pequeños Antojos son Propuesta de Valor que establece una percepción que se basa en la autenticidad fresca y consistencia que genera lealtad profunda; los Recursos Claves como recetas propietarias personal capacitado y procesos estandarizados constituyen la ventaja competitiva; la Relación con los Clientes transforma consumidores en embajadores a través de programas de lealtad; los Canales combinan la experiencia en el local físico y en plataformas digitales modernas mientras que las Actividades Clave en horneados múltiples control e innovación; la Estructura de Costos transparente prioriza comunica un compromiso para la diferenciación del negocio.

El diseño y la aplicación del BMC optimizará los procesos de Pequeños Antojos al distinguir las actividades críticas que impactan directamente la propuesta de valor; y facilitó mejoras al identificar extensiones como la personalización delivery y suministro B2B proporciona un marco para decisiones objetivas de inversiones y optimiza la producción a través de análisis de demanda focaliza el marketing en canales efectivos establece experimentación controlada y estandarizada que mejora la consistencia y eficiencia que reducen los costos sin comprometer a los atributos de la diferenciación.

Por último, el Business Model Canvas apoyado en el análisis situacional en la comuna Cadeate ha permitido visualizar de manera integral y sistemático sus componentes del modelo de negocio en Pequeños Antojos se identificó con precisión cuales eran las fortalezas y oportunidades de mejora brechas de expansión prioritarias que guían al crecimiento estratégico además que sirve como sistema de gestión de riesgos al reducir la inversión en iniciativas que el mercado no valoraría.

Recomendaciones

En cuanto a la competitividad y oportunidades sin capitalizar se recomienda desarrollar un plan de acción para encaminar la oportunidad de una expansión B2B en establecimientos educativos bares y/o cafeterías se puede iniciar con alianzas piloto que validen un volumen de venta que sea óptimo y rentable además de documentar cada aprendizaje por otra parte mejorar la experiencia digital. Para futuras investigaciones se podría analizar la relación entre valoración y adopción de canales digitales en negocios tradicionales identificar las barreras específicas y estrategias sin perder la esencia artesanal de los negocios de este sector.

Se recomienda formalizar y proteger los recursos clave que hacen la diferenciación de Pequeños Antojos en el mercado mediante la elaboración de recetas exclusivos de los productos que se elaboran los procesos y los conocimientos técnicos que posee el establecimiento. Un registro de marca sería primordial para asegurar la transferencia de conocimiento y sostenibilidad de las ventajas competitivas a largo plazo, además se indica que para investigaciones posteriores se realicen estudios comparativos acerca del diseño óptimo de programas de fidelización en escala que estuviesen dirigidos a negocios gastronómicos.

Para optimizar el diseño y aplicación del Business Model Canvas que mejore la propuesta de valor se recomienda que se utilice el BMC como una herramienta activa que revise y ajuste periódicamente las estrategias según el cambio del entorno y el comportamiento del consumidor; asimismo se sugiere la implementación de un buzón de sugerencias para conocer información relevante con respecto a la experiencia de compra y atención al cliente con el propósito de ayudar a la panificadora y pastelería a identificar áreas de mejora e impulsar a sostenibilidad.

Por último se recomienda profundizar en cuanto a la implementación del modelo Canvas y enfatizarla como una herramienta dinámica para la identificación continua de fortalezas y oportunidades e incluir una actualización constante que facilite la comprensión del modelo de negocios y percatarse ante cambios de preferencias del consumidor y el comportamiento de mercado para anticipar riesgos emergentes inclusive ajustar estrategias de manera proactiva que garanticen si las inversiones se dirigen a las iniciativas más relevantes, por ello es conveniente un protocolo de experimentación controlada y de bajo costo antes de comprometer de manera significativa más recursos.

modelo canvas



Figura 21 Business Model Canvas

Referencias

- Acuña, J., & Bocanegra, C. (2023). Fundamentos teóricos para explicar el comportamiento del consumidor. *Revista Estudios Contemporáneos En Marketing y Consumo*. <https://www.marketingyconsumo.unison.mx/index.php/ecmc/article/view/4/5>
- Alonso, M. (2025, January 17). *Modelo Canvas: Diseña y valida tu modelo de negocio en 9 pasos [2025]* • Asana. <https://asana.com/es/resources/business-model-canvas>
- Andía, W. (2014). La demanda insatisfecha en los proyectos de inversión pública. *Industrial Data*, 14(2), 067. <https://doi.org/10.15381/IDATA.V14I2.6226>
- Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (Primera edición). Enfoques Consulting Eirl. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Asmat, D. (2024). Propuesta del modelo de negocio de metodología canvas para el crecimiento empresarial de una empresa educativa, Trujillo 2024 [Tesis, Universidad César Vallejo]. In *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/154662>
- Atlas.ti. (2025). Guía fundamental de la investigación cualitativa - Parte 1: Conceptos básicos. <https://atlasti.com>. <https://atlasti.com/es/guias/guia-investigacion-cualitativa-parte-1/investigacion-con-metodos-mixtos#:~:text=Triangulaci%C3%B3n%20de%20datos,son%20aplicables%20a%20otros%20contextos.&text=Otro%20tipo%20de%20triangulaci%C3%B3n%20menos,que%20cada%20uno%20puede%20producir>.
- Becker, R., Díaz, V., Dubois, M. J., & Vigna, A. (2024). *Business Model Canvas - Método integral para analizar y planificar el modelo de negocio*. (1st ed.). Archivo Digital: descarga y online. https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/disenio-industrial/2024/herramientas-de-disenio-e-innovacion/03_CANVAS.pdf
- Benavides, I. (2025). *Diseño de una propuesta de un modelo de negocios Canvas para las microempresas que se dedican al comercio al por mayor y menor en las parroquias Ponciano y Carcelén de la ciudad de Quito* [TESIS, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/10409/1/T4526-MAE-Benavides-Dise%c3%b1o.pdf>

- Benitez, A. (2023). *Generación de un modelo de negocio CANVAS enfocado en el fortalecimiento de ventas de las microempresas del Estado de Morelos* [TESIS, Universidad Autónoma del Estado de Morelo]. <https://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/4325/BEMARL01T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Briceño, L., & Cuenca, L. (2023). *Estrategias de diferenciación en emprendimientos*. Editorial RISEI. <https://editorial.risei.org/index.php/risei/catalog/download/emprendimiento360/61/1223?inline=1>
- Castro, G., González, F., Ramírez, V., & Donoso, D. (2019). Revista Científica Modelo de negocio Canvas de la panadería Adriano Palta de la parroquia Tababela. *UIsrael*, 6(1). <https://doi.org/10.35290/rcui.v6n1.2019.69>
- Chavarry, E., & Vera, J. (2022). *Business Model Canvas Aplicado Al Ecommerce Como Estrategia Para La Asociación Sabine Vess, San Miguel – Cajamarca 2021*” [Tesis, Universidad Privada Del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/add9fc1c-1c28-46ac-bc6f-9eb91b784fb0/content>
- Código Orgánico de La Producción, Comercio e Inversión, COPCI, Art. 53, Pub. L. No. 351, Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic (2010). <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversiones-Copci.pdf>
- Constitución de La Republica Del Ecuador, 336, Pub. L. No. 449, Registro Oficial 449 de 20-oct (2008). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Constitución de La Republica Del Ecuador, Art. 33, Pub. L. No. 449, Registro Oficial 449 de 20-oct. (2008). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Constitución de La Republica Del Ecuador, Art. 325, Pub. L. No. 449, Registro Oficial 449 de 20-oct. (2008). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

[content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf](https://www.lifeder.com/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)

Corvo, S. H. (2022, June 9). *Estrategias de promoción: qué son, lista de las más comunes y ejemplos*. https://www.lifeder.com/estrategias-de-promocion/#google_vignette

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

Díaz, S. (2022, June). *Fidelización de clientes: qué es, estrategias y ejemplos | ActiveCampaign*. <https://www.activecampaign.com/es/blog/fidelizacion-de-clientes>

Edwards, B. (2023, August 5). *Recursos Estratégicos: VRIO Framework | Blogs | GESTIÓN*. <https://gestion.pe/blog/comunicacion-en-movimiento/2023/08/recursos-estrategicos-vrio-framework.html>

Escala CRM. (2025, September). *Tipos de necesidades del cliente: qué son y cómo satisfacerlas*. <https://escala.com/necesidades-del-cliente/>

Ganzer, P., Chais, C., & Munhoz, P. (2017). Product, process, marketing and organizational innovation in industries of the flat knitting sector. *RAI Revista de Administração e Inovação*. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916311354?fr=RR-2&ref=pdf_download&rr=9af4bd4dbc382ab2

García, P. (2023). EL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS O MODELO CANVAS: HERRAMIENTA PARA EMPRENDEDORES □e business model canvas: a tool for entrepreneurs *Revista FAECO sapiens*. *Periodicidad: Semestral*, 6(1), 2023. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/3530/3038

González, C. (2025, October 7). *Atención Personalizada: Qué es y Cómo Aplicarla con Éxito en tu Empresa*. <https://nexloo.com/es/blog/atencion-personalizada-que-es-y-como-aplicarla-con-exito-en-tu-empresa/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (McGRAW.HILI/INTERAMERICANA EDITORES S.A., Ed.; Cuarta edición). <http://187.191.86.244/rceis/registro/Methodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPURI.pdf>

Hernández, S. (2021). *Canales de distribución*.

<https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1930/LEC%20LOG%200018%202021.pdf?sequence=1>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección del Marketing. In *Dirección De Marketing*. (14th ed.). Pearson Educación. <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Pub. L. No. 664, publicada en el Registro Oficial de Ecuador, Oficio No. T.4887-SNJ-11-664 (2012). <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf>

Machuca, F. (2022, March 31). 🍰 *Historia de la repostería: orígenes y datos clave*. <https://www.crehana.com/>. <https://www.crehana.com/blog/estilo-vida/historia-reposteria/>

Market Report Historical And Forecast Market Analysis. (2024). Mercado de Productos de Panadería, Tamano, Informe | 2025-2034. In <https://www.informesdeexpertos.com>. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-productos-de-panaderia>

Martínez, J., Acevedo, C., & Cárdenas, M. (2023). *Manual de Practicas de Laboratorio* (10; 2). <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/6216f5f0-f228-4101-a46b-970d9c96f98b/content>

Narvaez, M. (2024). *Método inductivo: Qué es, características y ejemplos*. www.questionpro.com. <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-inductivo/>

Ortega, C. (2021). *Método analítico: Qué es, para qué sirve y cómo realizarlo*. www.questionpro.com. <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-analitico/>

Ortega, C. (2023). *Beneficios para clientes: Qué son, tipos y cómo implementarlos*. www.questionpro.com. <https://www.questionpro.com/blog/es/beneficios-para-clientes/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Grupo Planeta. <https://www.udocz.com/apuntes/751735/generacion-de-modelos-de-negocio-un-manual-para-vi>

- Pan caliente. (2022, March 29). *Descubre el Rico Mundo del Pan Ecuatoriano Tradicional*. <https://www.revistapancaliente.co>. <https://www.revistapancaliente.co/tradicion-panadera-en-ecuador-el-sabor-en-su-maxima-expresion/>
- Perioncely, C. (2022, February 9). *Canales de comunicación de un producto - Comunicare*. <https://www.comunicare.es/canales-de-comunicacion-de-un-producto/>
- Quispe, S. (2022). *Aplicación del modelo canvas y la viabilidad de un negocio de distribución y comercialización de productos orgánicos vegetales. Trujillo – Perú* [Tesis, UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO DIRECCIÓN DE PROYECTOS]. <https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/630da425-b588-4d53-83bb-ea0efe509402/content>
- Rosero, S. (2021, September 1). *La capital ecuatoriana del pan - Revista Mundo Diners*. Revista DINERS. <https://revistamundodiners.com/capital-ecuatoriana-pan/>
- Ruiz, L. (2019, May). *Alfa de Cronbach (α): qué es y cómo se usa en estadística*. <https://psicologiaymente.com/miscelanea/alfa-de-cronbach>
- Ruiz, M. (2023, April 26). *¿Qué son las asociaciones clave en el modelo Canvas? - Consultora estratégica microempresa y pyme / Mentora emprendedores*. <https://milagrosruizbarroeta.com/que-son-las-asociaciones-clave-en-el-modelo-canvas/>
- Sánchez, J. (2023, February 7). *Fuente de ingresos | Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/fuente-de-ingresos.html>
- Tecoal. (2021, June 17). *Pan Industrial vs Pan Artesanal: ¿Cuál es la Mejor Opción en la Industria Alimentaria?* < Tecoal ®. <https://tecoal.net/>. <https://tecoal.net/seguridad-alimentaria/pan-industrial-frente-pan-artesanal/>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2009.07.003>
- Universidad de Guanajuato. (2021). *Clase digital 4. Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo*. <https://blogs.ugto.mx>. <https://blogs.ugto.mx/rea/clase-digital-4-definicion-del-alcance-de-la-investigacion-que-se-realizara-exploratorio-descriptivo-correlacional-o-explicativo/>

- VanZandt, P. (2023). *Comprender la relación con el cliente y los segmentos de clientes en el lienzo del modelo de negocio*. <https://Ideascale.Com/Es/Blogs.https://ideascale.com/es/blogs/relacion-cliente-y-segmentos-cliente-modelo-empresarial-canvas/>
- Visconti, L. M. (2017). *Elaboración de un modelo de negocios para un emprendimiento gastronómico utilizando el modelo Canvas (Osterwalder and Pigneur, 2010)* [TESIS, Universidad Católica de Córdoba]. https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1530/1/TM_Visconti.pdf
- Westreicher, G. (2020, June 21). *Población: Qué es y cómo se estudia*. <https://economipedia.com/definiciones/poblacion.html>

Apéndice

Apéndice 1 Matriz de consistencia

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	METODOLOGIA
BUSINESS MODEL CANVAS PARA LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA "PEQUEÑOS ANTOJOS, COMUNA CADEATE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2025	¿DE QUÉ MANERA CONTRIBUYE EL BUSINESS MODEL CANVAS EN EL DESARROLLO DE LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA "PEQUEÑOS ANTOJOS" DE LA COMUNA CADEATE?	DETERMINAR LA FORMA EN QUE EL BUSINESS MODEL CANVAS EN BASE AL ANÁLISIS SITUACIONAL CONTRIBUYE AL DESARROLLO DE LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA "PEQUEÑOS ANTOJOS" EN LA COMUNA CADEATE EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.	LA IMPLEMENTACIÓN DEL BMC CONTRIBUIRÁ SATISFACTORIAMENTE AL POSICIONAMIENTO Y REVITALIZACIÓN DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA PEQUEÑOS ANTOJOS, DE COMUNA CADEATE, Y SE TOMA EN CONSIDERACIÓN LA ÚNICA VARIABLE BUSINESS MODEL CANVAS.	VARIABLE: BUSINESS MODEL CANVAS	SEGMENTO DE MERCADO	INECESIDADES CLIENTES COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEMANDA INSATISFECHA	<p>DISEÑO: NO EXPERIMENTAL</p> <p>TIPO: TRANSVERSAL</p> <p>ENFOQUE: MIXTO</p> <p>ALCANCE: DESCRIPTIVO</p> <p>MÉTODOS: ANALÍTICO/DEDUCTIVO</p> <p>POBLACIÓN: PEA/SANTA ELENA</p> <p>MUESTRA: ALEATORIA SIMPLE</p> <p>TÉCNICAS: ENTREVISTAS ENCUESTAS</p> <p>INSTRUMENTOS: GUIAS DE ENTREVISTAS CUESTIONARIOS</p>
	¿CUÁL ES LA SITUACIÓN ACTUAL PRODUCTIVA Y COMPETITIVA DE LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA "PEQUEÑOS ANTOJOS" EN LA COMUNA CADEATE?	ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL PRODUCTIVA Y COMPETITIVA DE LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA "PEQUEÑOS ANTOJOS" DE LA COMÚN CADEATE.			RELACION CON CLIENTES	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES ATENCIÓN PERSONALIZADA COMUNICACION CONTINUA	
		¿QUÉ ELEMENTOS DEL BUSINESS MODEL CANVAS CONTRIBUYEN EN EL POSICIONAMIENTO DE LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA PEQUEÑOS ANTOJOS?			ESTABLECER LOS ELEMENTOS DEL BUSINESS MODEL CANVAS QUE INCIDEN EN EL POSICIONAMIENTO DE LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA "PEQUEÑOS ANTOJOS".	MARKETING Y VENTAS	
	¿DE QUÉ MANERA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE BMC OPTIMIZARÍA LOS PROCESOS Y MEJORAS DE LA PROPUESTA DE VALOR DE LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA "PEQUEÑOS ANTOJOS" EN LA COMUNA CADEATE?	DISEÑAR EL BUSINESS MODEL CANVAS QUE OPTIMIZARÍA LOS PROCESOS Y MEJORAS DE LA PROPUESTA DE VALOR DE LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA "PEQUEÑOS ANTOJOS" EN LA COMUNA CADEATE			RECURSOS Y ACTIVIDADES CLAVE	RECURSOS ESTRATEGICOS ALIANZAS Y SOCIOS CLAVE PROCESOS OPERATIVOS	
					COSTOS	FUENTES DE INGRESOS FLUJO DE VENTA CANALES DE PAGO	

Apéndice 2 Cronograma de Actividades



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 PERÍODO ACADÉMICO 2025-2
 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TUTORIALES

TIPO DE TUTORIAS: TITULACIÓN

MODALIDAD DE TITULACIÓN: TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

No.	ACTIVIDADES	FECHA	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Desarrollo de los Trabajos de Integración Curricular:	13/08/2025																	
	Introducción	19/08/2025																	
2	Planteamiento	26/08/2025																	
	Objetivos	27/08/2025																	
	Justificación	02/09/2025																	
3	Capítulo I: Marco Referencial	09/09/2025																	
	Revisión de Literatura	15/09/2025																	
	Desarrollo de teorías y conceptos	16/09/2025																	
	fundamentos legales	23/09/2025																	
4	Capítulo II: Metodología	02/10/2025																	
	Diseño de investigación	03/10/2025																	
	Población y muestra, procesamiento de datos	14/10/2025																	
5	Capítulo III: Resultados y Discusión	15/10/2025																	
	Análisis de datos: Entrevista y Encuesta	21/10/2025																	
	Discusión	04/11/2025																	
6	Capítulo IV: Propuesta de Valor	11/11/2025																	
	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen	18/11/2025																	
7	Certificado Antiplagio	27/11/2025																	
8	Entrega de Informe de Aprobación del TT, por parte del Tutor																		



FIRMA DEL TUTOR

FIRMA DEL ESTUDIANTE

Apéndice 3 Certificado de validación de instrumentos



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: **"BUSINESS MODEL CANVAS PARA LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA "PEQUEÑOS ANTOJOS", COMUNA CADEATE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2025."**, planteado por la estudiante **Melina Lisbeth Reyes Reyes** con cédula de identidad # **2400337354**, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Cuestionario de Encuesta
2. Guía de Entrevista

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base a los indicadores del tema planteado en la matriz de consistencia del trabajo, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 13 de Octubre, 2025.

Ing. Divar Castro Loor, MSc.

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Apéndice 4 Ficha de informe Guía de entrevista



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "BUSINESS MODEL CANVAS PARA LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA "PEQUEÑOS ANTOJOS", COMUNA CADEATE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2025."

Autor del Instrumento: Melina Lisbeth Reyes Reyes

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					X
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					X
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					X
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					X
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					X
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: Santa Elena, 13 de Octubre, 2025

Firma del Experto Informante
Ing. Divar Castro Loor, MSc.

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

UPSE ¡crece SIN LÍMITES!

f @ t v www.upse.edu.ec

Apéndice 5 Ficha de informe Cuestionario de Encuestas



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "BUSINESS MODEL CANVAS PARA LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA "PEQUEÑOS ANTOJOS", COMUNA CADEATE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2025."

Autor del Instrumento: Melina Lisbeth Reyes Reyes

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					X
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					X
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					X
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					X
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					X
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: Santa Elena, 13 de Octubre, 2025

Firma del Experto Informante
Ing. Divar Castro Loor, MSc.

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

UPSE ¡crece SIN LÍMITES!

f @ t v www.upse.edu.ec

Apéndice 6 Guía de entrevistas



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CADE 2025-2

GUIA DE ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS EN BMC

Tema: Business Model Canvas para la panificadora y repostería “Pequeños Antojos” en la comuna Cadeate, provincia de Santa Elena, año 2025

Objetivo: Recopilar y analizar información clave para el desarrollo de modelo de negocios.

Nombre: _____ **Ciudad:** _____

Dirección: _____ **Nivel de instrucción:** _____

Profesión: _____ **Años de experiencia:** _____

1. ¿Cómo define usted la importancia del segmento de mercado para una pyme del sector alimenticio, específicamente del ámbito panadería y repostería?
2. ¿Cómo identifica usted a sus diferentes tipos de clientes?
3. ¿Cómo debe construirse una propuesta de valor efectiva para una panificadora y repostería que le permita diferenciarse en su mercado local?
4. ¿Qué cree usted que es lo más importante para que una panadería logre captar y mantener clientes en un sector competitivo?
5. ¿Qué estrategias o acciones específicas utiliza usted para mantener a sus clientes satisfechos y lograr que regresen constantemente a su panadería?
6. ¿Qué beneficios se observan en los negocios al implementar estrategias de atención personalizada que motive la relación con los clientes?
7. ¿Qué herramientas de marketing se considera más efectivas para impulsar ventas?
8. ¿Qué formas de comunicación considera usted que han influido significativamente para su negocio?
9. ¿Cómo se gestionan la optimización de los recursos y actividades prioritarias para maximizar la eficiencia del negocio?
10. ¿Cuáles son los factores específicos que se consideran para evaluar alianzas estratégicas que contribuyan a fortalecer el modelo de negocio?
11. ¿Cómo influye la estructura de costos en la toma de decisiones estratégicas dentro del modelo de negocios?
12. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta diariamente en el manejo de las ventas de su panificadora?

Apéndice 7 Cuestionario de encuestas



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CADE 2025-2

CUESTIONARIO A CLIENTES

Encuesta dirigida a clientes de la panadería y repostería “Pequeños Antojos” de la comuna Cadeate.

Tema: BUSINESS MODEL CANVAS PARA LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA “PEQUEÑOS ANTOJOS”, COMUNA CADEATE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2025.

👂 ¡Tu opinión es nuestro ingrediente secreto! 🍪

Estimado cliente de **Pequeños Antojos**:

Queremos agradecerle por ser parte de nuestra familia. Su experiencia y satisfacción son muy importantes para nosotros.

Objetivo: Obtener una visión integral y centrada en cuanto a la percepción del cliente con respecto al modelo de negocio de la panificadora y repostería pequeños Antojos para identificar oportunidades de mejora e innovación y crecimiento rentable.

Esta encuesta es **anónima y confidencial**. Sus respuestas son muy valiosas para nosotros.

📍 *Ubicación: Comuna Cadeate, Provincia de Santa Elena*

🕒 *Tiempo aproximado: 5-7 minutos*

DATOS DEMOGRÁFICOS

Seleccione su género:

- Masculino
- Femenino
- Otros _____

Seleccione su rango de edad:

- 18 - 25 años
- 26 - 35 años
- 36 - 45 años
- 46 - 60 años
- Más de 60 años

CUESTIONARIO

1. ¿Con qué frecuencia visita la panadería y repostería Pequeños Antojos?
 - Es mi primera visita
 - 1-2 veces a la semana
 - 3-4 veces a la semana
 - 5 o más veces

2. ¿Cuál es su canal preferido para adquirir productos de panificación y repostería de "Pequeños Antojos"?
 - Compra en el local
 - Pedido a domicilio
 - Compra Online (Plataforma web/App)
 - Compra al por mayor
 - Otros _____

3. ¿Qué es lo más importante para usted al elegir una panadería o repostería?
 - Sabor y calidad
 - Variedad
 - Precio
 - Servicio al cliente
 - Otros _____

4. ¿Mantienen la misma calidad cada vez que compra los productos de "Pequeños Antojos"?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca








5. ¿Qué tan satisfecho está con la relación calidad-precio de los productos en "Pequeños Antojos"?
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Ni satisfecho ni insatisfecho
 - Poco satisfecho
 - Insatisfecho

6. ¿Qué haría usted si no encuentra un producto fresco o que cumpla sus expectativas en la panadería "Pequeños Antojos"?
 - Comprar otro producto diferente en el mismo local
 - Ir a otra panadería
 - Regresar más tarde a buscar el producto que deseo
 - No comprar nada
 - Otros _____

7. ¿Considera que el personal de "Pequeños Antojos" posee un adecuado conocimiento de los productos y le proporciona recomendaciones oportunas cuando las requiere?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
8. ¿Considera que la rapidez en la atención influye en su decisión de volver a comprar en "Pequeños Antojos"?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
9. ¿Cuál es el factor más importante que diferencia a "Pequeños Antojos" de otras panaderías y lo motiva a comprar aquí?
- Recetas y sabores únicos
 - Horario extendido de atención
 - Frescura garantizada de los productos
 - Presentación atractiva
 - Calidad de los ingredientes
10. ¿Qué tanto aumenta su confianza saber que "Pequeños Antojos" trabaja con proveedores certificados?
- Recetas y sabores únicos
 - Bastante
 - Moderadamente
 - Poco
 - Nada
11. ¿Qué tan dispuesto estaría a probar recetas nuevas o productos con ingredientes de temporada en panificadora y repostería Pequeños Antojos?
- Muy dispuesto
 - Dispuesto
 - Ni dispuesto ni indisposto
 - Poco dispuesto
 - Nada dispuesto

12. ¿Por qué medios prefiere recibir información sobre promociones y nuevos productos de la panificadora y repostería Pequeños Antojos?
- Redes sociales
 - WhatsApp o SMS
 - Correo electrónico
 - Por volantes o flyers
 - Otros _____
13. ¿Qué tan importante es que "Pequeños Antojos" tenga un catálogo y precios actualizados en plataformas digitales?
- Muy importante
 - Importante
 - Moderadamente importante
 - Poco importante
 - No es importante
14. ¿Qué tipo de promoción le motivaría más al realizar una compra en "Pequeños Antojos"?
- Descuento por compra
 - Productos gratis por volumen
 - Muestras gratuitas de nuevo producto
 - Puntos por fidelización
 - Otros _____
15. ¿Qué método de pago considera usted que es el más accesible para comprar en "Pequeños Antojos"?
- Efectivo
 - Transferencia bancaria
 - Tarjeta de débito/crédito
 - Pago móvil (Apps: Yape, Plin, etc.)
 - Otros _____
16. ¿Estaría dispuesto a pagar un costo adicional por personalización o entrega a domicilio de Pequeños Antojos?
- Muy dispuesto
 - Dispuesto
 - Ni dispuesto ni indisposto
 - Poco dispuesto
 - Nada dispuesto

Apéndice 8 Ficha de tutorías

 UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS FICHA PARA EL CONTROL DE TUTORÍAS DE TIC PERIODO ACADÉMICO 2025-2					
CARRERA:	Licenciatura en Administración de Empresas				
MODALIDAD DE TITULACIÓN:	Híbrida				
DOCENTE:	Lcdo. Eduardo Vinicio Pico Gutiérrez, Mgt.		TUTOR (X)	ESPECIALISTA ()	
ESTUDIANTE:	Melina Lisbeth Reyes Reyes		PARALELO:	8/1	
FECHA	HORA		DESCRIPCIÓN DE TEMAS DESARROLLADOS	RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL CONTENIDO	TIPO DE TUTORIA
	INICIO	FIN			
13/08/2025	8:00 AM	10:00 AM	Presentación y aprobación del tema	Se presentó el tema al tutor, para socializarlo y posteriormente obtener su aprobación.	TITULACIÓN
19/08/2025	8:00 AM	10:00 AM	Introducción	Elaboración de la introducción en contextos global, nacional y local	
26/08/2025	8:00 AM	10:00 AM	Planteamiento	Redacción del planteamiento con detalles de elementos macro, meso y micro de la problemática	
27/08/2025	8:00 AM	10:00 AM	Objetivos	Se determinó los objetivos, tanto general como específicos	
02/09/2025	8:00 AM	10:00 AM	Justificación	Sustentos teóricos y los argumentos prácticos que justifican la justificación. Define la idea a defender	
09/09/2025	8:00 AM	10:00 AM	Capítulo I: Marco Referencial	Revisión de matriz de consistencia	
15/09/2025	8:00 AM	10:00 AM	Revisión de Literatura	Marco teórico y conceptual; bibliográficas como Tesis y Artículos Científicos que sustenten el trabajo. Cita conceptos de fuentes bibliográficas normativas vigentes que fundamentan el trabajo.	
16/09/2025	8:00 AM	10:00 AM	Desarrollo de teorías y conceptos		
23/09/2025	8:00 AM	10:00 AM	fundamentos legales	Metodología aplicada enfoque, el alcance y el tipo de investigación que contempla el trabajo de grado.	
02/10/2025	8:00 AM	10:00 AM	Capítulo II: Metodología		
03/10/2025	8:00 AM	10:00 AM	Diseño de investigación	Se levantó información sobre encuestas y entrevistas, aplicación, análisis, y resultados	
14/10/2025	8:00 AM	10:00 AM	Población y muestra, procesamiento de datos		
15/10/2025	8:00 AM	10:00 AM	Capítulo III: Resultados y Discusión		
21/10/2025	8:00 AM	10:00 AM	Análisis de datos: Entrevista y Encuesta	En base a los resultados se elaboro discusiones	
04/11/2025	8:00 AM	10:00 AM	Discusión		
11/11/2025	8:00 AM	10:00 AM	Capítulo IV: Propuesta	Elaboración de la propuesta en base al último objetivo específico	
18/11/2025	8:00 AM	10:00 AM	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen	Conclusiones en base a objetivos y recomendaciones en base a conclusiones	
27/11/2025	8:00 AM	10:00 AM	Certificado antipalagio	Entrega de informe de antiplagio	
OBSERVACIONES DOCENTE:					
EVIDENCIAS:					
					
					
 Firmado electrónicamente por: EDUARDO VINICIO PICO GUTIERREZ Validar electrónicamente con Firma@C			 FIRMA DEL ESTUDIANTE		
FIRMA DEL TUTOR			FIRMA DEL ESTUDIANTE		

Apéndice 9 Base de datos de tabulación

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a grid of data. The columns are labeled with letters A through AA. The rows contain numerical data points. At the bottom of the spreadsheet, there is a navigation bar with the following labels: TABULACION, GENERO, EDAD, PREGUNTA 1, PREGUNTA 2, and PREGUNTA 3.

BUSINESS MODEL CANVAS PARA LA PANIFICADORA Y REPOSTERÍA “PEQUEÑOS ANTOJOS”, COMUNA CADEATE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2025.

👂 ¡Tu opinión es nuestro ingrediente secreto! 🍰

Estimado cliente de **Pequeños Antojos**:

Queremos agradecerle por ser parte de nuestra familia. Su experiencia y satisfacción son muy importantes para nosotros.

Objetivo: *Obtener una visión integral y centrada en cuanto a la percepción del cliente con respecto al modelo de negocio de la panificadora y repostería pequeños Antojos para identificar oportunidades de mejora e innovación y crecimiento rentable.*

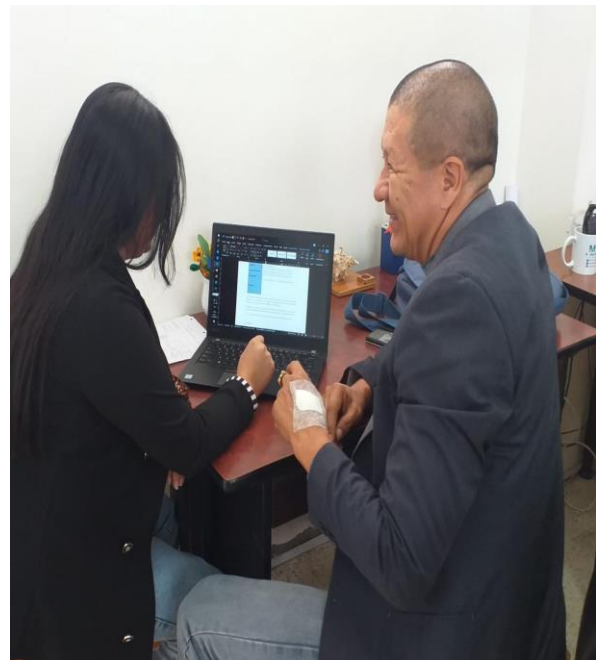
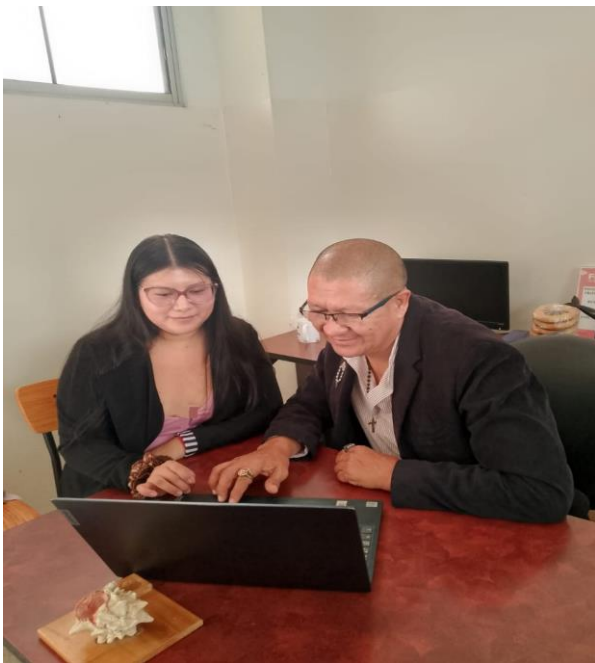
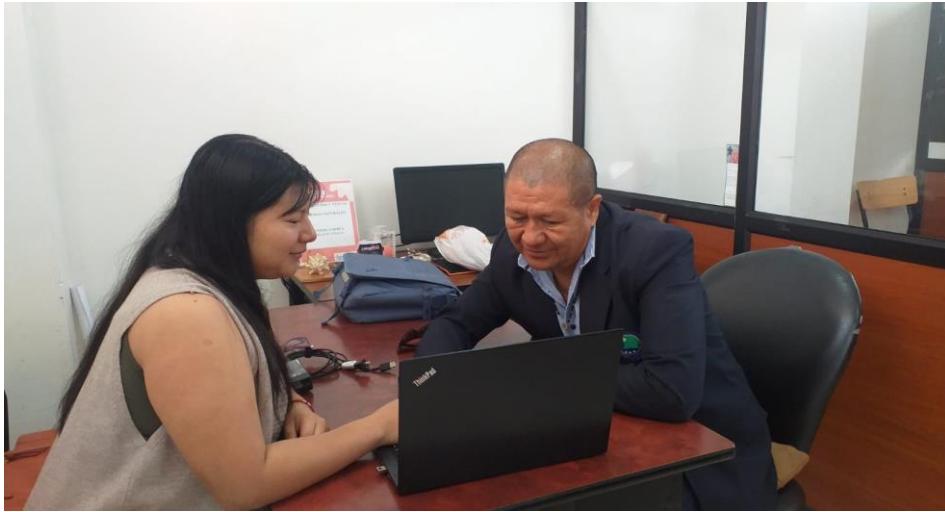
Esta encuesta es **anónima y confidencial**. Sus respuestas son muy valiosas para nosotros.

📍 **Ubicación:** Comuna Cadeate, Provincia de Santa Elena

🕒 **Tiempo aproximado:** 5-7 minutos

This screenshot shows a more detailed view of the data tabulation table. It contains a large number of rows and columns, with headers for various demographic variables and survey questions. The data is organized in a structured grid format, typical of a statistical data export.

Apéndice 10 Evidencia de tutorías



Apéndice 11 Evidencia Entrevistas

