

CONGRESO INTERNACIONAL DE FORTALECIMIENTO DE CUERPOS
ACADÉMICOS Y GRUPOS DE INVESTIGACIÓN CIFCA-2019 Zona Sur

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TAMAZUNCHALE

RELEVANCIA DEL MODELO DE NEGOCIO EN EL SECTOR PRODUCTIVO
ARTESANAL DE LAS MOLIENDAS DE CAÑA DE AZÚCAR

AUTOR

ALICIA ZUÑIGA SÁNCHEZ
alicia.107@tectamazunchale.edu.mx

COAUTORES

FLOR YESENIA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
FLOR_YESENIA@hotmail.com

SINUHÉ DE JESUS ABURTO SANTOS
sinuhe.001@tectamazunchale.edu.mx

RESUMEN

El objetivo de la investigación es identificar los modelos de negocio que trabajan las molindas de caña de azúcar dedicadas a la producción artesanal de piloncillo en mancuerna y granulado. Para diagnosticar a cada una de ellas se diseñó un instrumento que consta de 29 ítems dividido en 9 módulos que construyen un Modelo de Negocio según la metodología de Osterwalder & Pigneur, 2010. Este instrumento se aplicó en cada una de las visitas a las tres piloncilleras, con el fin de realizar una comparativa de los modelos que trabajan las productoras para crear su ventaja competitiva en el mercado. La investigación contribuye a esquematizar el modelo de negocio de una productora de caña de azúcar a través de un lienzo canvas. Los resultados aportan conocimiento sobre los modelos de negocio que trabajan las productoras, las bondades y las áreas de oportunidad a considerarse para la generación de un modelo de negocio óptimo que sirva de guía para rediseñar el trabajo realizado.

Palabras clave

Modelo de negocio, producción artesanal, canvas, piloncillera

ABSTARCT

Tamazunchale, San Luis Potosí, México
30 de octubre de 2019

SÍNTESIS CURRICULAR

M.I.I. Alicia Zúñiga Sánchez. Docente de la División de Ingeniería en Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale, S.L.P.; integrante del Cuerpo Académico Innovación y Mejoramiento de Sistemas de Producción: ITESTAM-CA-5; colaboradora en la investigación Modelo de Gestión para Mejorar el Proceso de Producción Artesanal de las Mipymes dedicadas a la Molienda de la Caña de Azúcar y sus derivados; egresada del doctorado en Administración y Desarrollo Empresarial, impartido por el Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica en Xalapa, Veracruz.

Flor Yesenia Hernández Hernández. Estudiante de noveno semestre de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial con la especialidad de Innovación y Desarrollo de Negocios del Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale actualmente participando como Residente Profesional en el Cuerpo Académico Innovación y Mejoramiento de Sistemas de Producción: ITESTAM-CA-5 en el proyecto de investigación Modelo de Gestión para Mejorar el Proceso de Producción Artesanal de las Mipymes dedicadas a la Molienda de la Caña de Azúcar y sus derivados.

M.I.I. Sinuhé de Jesús Aburto Santos. Docente de la División de Ingeniería Industrial en el Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale, S.L.P.; Líder del Cuerpo Académico Innovación y Mejoramiento de Sistemas de Producción: ITESTAM-CA-5; responsable de la investigación Modelo de Gestión para Mejorar el Proceso de Producción Artesanal de las Mipymes dedicadas a la Molienda de la Caña de Azúcar y sus derivados.

MESA TEMÁTICA

Mesa 2. Innovación Empresarial

LÍNEA

Administración de las MIPYMEs

INTRODUCCIÓN

En la Huasteca Potosina Sur existen diversas actividades económicas en las cuales los habitantes desarrollan, ya que les ayuda a generar ingresos para el sustento de sus familias. Una de estas actividades económicas en el sector productivo artesanal, se encuentran las molindas de caña de azúcar para la producción de piloncillo (mancuerna y granulada). Cabe mencionar que para desarrollar esta actividad es necesario contar con el conocimiento y la experiencia de los propietarios en la producción de su producto, pero por otro lado, no tienen bien definido su modelo de negocio y por consiguiente solo producen por producir.

En esta investigación se presenta el grado de importancia de un modelo de negocio en las molindas de caña de azúcar para la producción de piloncillo, tomando en cuenta el análisis de tres piloncilleras de esta región, por medio de un instrumento que consta de veintinueve ítems, relacionadas al modelo de negocio para recopilar información y posteriormente se diseñó un lienzo canvas de una de las piloncilleras para esquematizar el modelo de negocio con la información más relevante.

Antecedentes

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) nos dice que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas. "Un modelo de negocio (también conocido como diseño de negocios) describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social. El término abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros." (Rodríguez, 2011)

Según lo expuesto, un modelo de negocio podría ser un diagrama de los componentes clave de la empresa a integrar al iniciar y operar la misma. Una estructura que será ciertamente útil y eficaz si se sigue paso a paso cada uno de los bloques estratégicos que lo conforman.

"Un modelo de negocio es el concepto de los administradores sobre la forma en que el conjunto de estrategias que aplica su compañía debería combinarse en forma congruente para que dé a la organización la oportunidad de tener una ventaja competitiva y lograr una rentabilidad y crecimiento superiores de las ganancias. En esencia, un modelo de negocio es una especie de modelo mental, de la forma en que diversas estrategias e inversiones de capital que realiza una compañía deben integrarse para generar una rentabilidad y crecimiento de las utilidades superiores al promedio". (Hill & Jones, 2009). Al hablar de un modelo de negocio hacen referencia al patrón de la actividad económica (la liquidez que fluye hacia dentro y hacia fuera de la empresa y la cadencia correspondiente) que determina si la empresa se queda sin liquidez, o no, y si ofrece, o no, un rendimiento atractivo a sus inversores (Mullins & Komisar, 2010).

El objetivo de un modelo de negocio es mantener los costos fijos bajos y el valor para el cliente alto para maximizar las ganancias. La estrategia de la compañía de combinar y poner a trabajar sus áreas de producción, capital, mercado, trabajo y administrativa, determinan un modelo de negocio único. El modelo tiene tres funciones esenciales: guía las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito, atrae a líderes e inversionistas y obliga a los emprendedores a "aterizar" sus ideas en la realidad. (Rodríguez, 2011). Según el autor (Guerrero, 2016) en su libro de Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, menciona que existen distintos tipos de modelo de negocio. El básico y antiguo se conoce como el Modelo del Tendero, que consiste en instalar un negocio en el lugar donde deberían encontrarse los clientes potenciales y allí desplegar la oferta de productos y servicios; El Modelo del Cebo o El Anzuelo, desarrollado a comienzos del siglo xx, que supone la oferta de un producto básico a bajo precio, incluso soportando pérdidas (el cebo) para después cobrar precios excesivos por los recambios o insumos asociados (el anzuelo). Y los Modelos de Negocio en Internet, se refiere al comercio digital, puesto que la Web ha popularizado el modelo de subastas y ampliado su aplicación a un amplio conjunto de bienes y servicios.

Un modelo de negocios puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. A continuación, se mencionan cada uno de estos bloques:

Tabla 1. Nueve Módulos en la Generación de un Modelo de Negocio

Módulo	Descripción
Segmentos de mercado	Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
Propuesta de valor	Se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.
Canales	Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
Relaciones con los clientes	Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Fuentes de ingresos	Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).
Recursos claves	Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.
Actividades claves	Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito.
Asociaciones claves	Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.
Estructura de costes	Describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

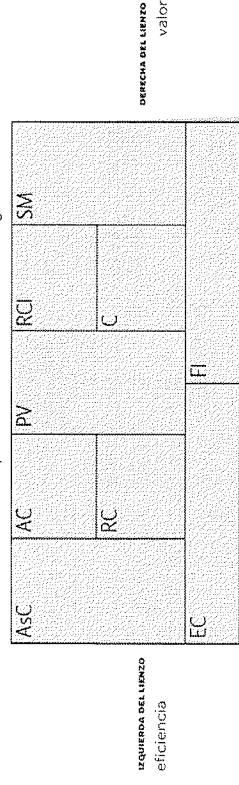
Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010.

Lienzo de modelo de negocio.

El punto de partida para cualquier debate, reunión o taller provechoso sobre innovación en modelos de negocio debería ser una visión compartida del concepto de modelo de negocio. Necesitamos un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción y el debate, porque es importante partir de la misma base y hablar de lo mismo. La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.

Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio. Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor (con los nueve módulos ya definidos), donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes.

Tabla 2. Plantilla para el Lienzo del Modelo de Negocio.



Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010

Se recomienda imprimir el lienzo de modelo de negocio en formato grande, de modo que los participantes puedan anotar y comentar en grupo los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.

Importancia del modelo de negocio.

La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), a pesar de ser centro de numerosos trabajos de investigación, aún sigue necesitada de fundamentos estratégicos, operativos y de alianzas que le brinden oportunidades para mejorar su competitividad. Para esto los autores (Morejón, Acosta, & Ávila, "Modelo de Negocio de las Mipyme: Un Análisis desde la Percepción de Directivos de la Comarca Lagunera", 2014) mencionan que un modelo de negocios consiste en un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos. El papel de un modelo de negocio no es únicamente los beneficios afectando directamente el precio, volumen o coste a través de los ciclos virtuosos que genera, sino también deteriorar y, si es posible, interrumpir los ciclos de los competidores. Ello fundamenta la importancia de que cada MIPYME tenga bien identificado su modelo de negocio y la diferenciación con sus competidores.

Por otro lado, existe otra aportación de los autores (Flores, Morejón, & Cabrera, 2016) en el artículo "Propuesta de Valor del Modelo de Negocios de las Pyme: Un Estudio en Diversos Sectores Económicos de Coahuila" en donde se dice que a pesar de la actualidad e importancia que ha adquirido la flexibilidad, el dinamismo y la innovación de los modelos de negocios, como condición para la competitividad de las empresas en la arquitectura de los modelos de calidad, de los modelos de competitividad y de los modelos de negocios están presente un conjunto de componentes y elementos a partir de los cuales se formulan preguntas con el fin de lograr que el empresario conozca qué tan bien o mal está manejando su negocio, darle una valoración acerca de cómo anda su negocio con respecto a sus competidores y qué debe mejorar para lograr ser más competitivo.

Moliendas de caña de azúcar con producción artesanal de piloncillo, en México.

Según (Gómez & Cortés, 2017) menciona que la panela, (nombre tradicional náhuatl), pepa dulce, panelón, piloncillo, raspadura, atado dulce, tapa de dulce, chancaca (del náhuatl chiancaca, "azúcar morena", o del quechua chamq'ay, "moler" o "machacar" o "triturar"), es un dulce preparado a partir del caldo, jarabe o jugo no destilado de la caña de azúcar

Según la Comisión Veracruzana de Comercialización Agropecuaria, dice que el piloncillo, panela, panocha o azúcar no centrifugada, es un producto alimenticio con excelentes características que se obtiene de la evaporación de los jugos de la caña de azúcar y de la caña panelera dando como resultado la cristalización de la sacarosa que contiene minerales y vitaminas, fructuosa y glucosa.

Por otro lado, los autores (Castillo, Aguilar, & Serrano, 2015) mencionan en su artículo "Parámetros de Calidad en la Producción de Piloncillo en Sabanas Huatusco, Veracruz" que la elaboración de la panela o piloncillo en México, se realiza en pequeñas fábricas comúnmente denominadas trapiches (molinos utilizados para extraer el jugo de la caña de azúcar) o agroindustrias rurales. Su proceso es generalmente artesanal, no cuenta con medidas de control de calidad como buenas prácticas de manufactura (BPM) y medición de parámetros fisicoquímicos que puedan ser monitoreados por los productores, para asegurar la calidad e inocuidad del producto. El azúcar en México tiene una considerable magnitud de mercado, su consumo es generalizado en el ámbito doméstico y tiene una importante demanda en el sector industrial. México se ubica entre los primeros diez países productores y consumidores de azúcar del mundo. Una pequeña parte de la producción de caña de azúcar tiene fines de producción de piloncillo (en el centro y norte del país) también conocido como panela (en el sur), que se obtiene de la concentración y evaporación libre del jugo de la caña.

Cabe mencionar que para producir una tonelada de piloncillo se requieren entre 10 y 12 toneladas de caña de azúcar. En el proceso de elaboración se diferencian tres fases: extracción del jugo de la caña, evaporación del jugo de la caña y moldeado del

piloncillo. La calidad del piloncillo se mide por su color y textura: a mayor claridad y dulzura, se le considera un mejor producto. (Gómez & Cortés, 2017)

En México se tiene una producción anual de 60,000 toneladas de piloncillo de siete estados: Veracruz, Quintana Roo, Nayarit, Jalisco, San Luis Potosí, Hidalgo y Colima. Esta industria genera anualmente más de 70,000 empleos y se estima un valor de la producción anual de 400 millones de pesos, que es la derrama económica en los estados señalados.

De acuerdo con el censo levantado en el 2014 por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Recursos Hidráulico del gobierno de San Luis Potosí, existen en esta entidad casi 5,000 productores dedicados al piloncillo, de los cuales, 14% son mujeres, principalmente de los municipios, de alta y muy alta marginación, de Tlanajás, San Antonio, Huehuetlán, Tancanhuitz, Aquismón, Tampamolón, Tamazunchale y Coxcatlán, productoras pertenecientes, en su mayoría, a las etnias tének y náhuatl de la Huasteca potosina.

La producción de piloncillo de la Huasteca potosina es la principal actividad, no sólo en términos productivos sino también sociales y culturales, aunque en lo económico obtienen pocos ingresos debido a la situación de mercado desventajoso que enfrentan estos productores. Es decir, la producción de caña de azúcar para piloncillo, no es sólo un proceso productivo económico, es una forma de vida, es una estrategia de vida; es parte de su unidad familiar de producción, la cual va más allá de la caña de azúcar y producción de piloncillo. (Baca del Moral & F. L. Crispin, 2010)

METODOLOGÍA

Para realizar esta investigación se optó por diseñar un instrumento que consta de veintinueve ítems las cuales están divididas en nueve módulos de un Modelo de Negocio. Para obtener una respuesta concreta, se establecieron los siguientes parámetros.

Tabla 3. Parámetros para identificar los módulos del Modelo de Negocio.

Aspecto	Valor
Logra identificarlo y forma parte de su modelo de negocio.	4
Logra identificarlo, pero no lo ha constituido formalmente en el modelo de negocio.	3
Sabe que es importante, sin embargo, considera que su identificación es irrelevante para el crecimiento de su negocio.	2
No logra identificarlo.	1

Fuente: Elaboración propia.

Este instrumento se diseñó bajo la teoría de (Osterwalder & Pigneur, 2010) que desarrolla en su libro de Generación de Modelos de Negocios, en el cual hace mención de los nueve módulos que se deben tomar en cuenta para diseñar un modelo de negocio para posteriormente plasmar toda esa información en un Lienzo Canvas de forma clara y precisa.

Enseguida, el instrumento se aplicó en las visitas a tres molindas de caña de azúcar para la producción de piloncillo que se encuentran ubicadas en la Huasteca Potosina Sur. Cabe mencionar que este cuestionario se diseñó para los propietarios de cada uno de estos negocios, lo cuales solo cuentan con el conocimiento y la experiencia de sus ancestros o alguna capacitación. Estas molindas no tienen en si una estructura organizacional ya que son los mismos propietarios lo que realizan este proceso junto con su familia.

Tabla 4. Instrumento para la Generación de un Modelo de Negocio.

MODULO	No. PREGUNTAS	PILONCILLERAS		
		A	B	C
Segmento de Mercado	1	3	2	1
	2	2	1	1
	3	2	1	1
	4	3	2	1
	5	3	3	3
Propuesta de Valor	6	3	3	2
	7	3	2	2
Canales de Distribución	8	3	1	1
	9	3	3	3
	10	3	2	1
Relación con los Clientes	11	3	2	1
	12	3	1	2
	13	2	2	1
Fuentes de Ingresos	14	3	3	2
	15	3	3	1
	16	2	2	1
Recursos Claves	17	2	2	2
	18	2	1	1
	19	3	3	3
	20	3	2	3
	21	3	1	1
Actividades Claves	22	3	3	3
	23	3	1	1
	24	3	1	1
Asociaciones Claves	25	3	3	1
	26	3	2	1
	27	3	3	3
Estructura de costos	28	2	2	1
	29	2	1	1
Puntaje total		79=68%	58=50%	46=40%

Fuente: Elaboración propia.

Es un instrumento que consta de 29 ítems y de acuerdo a la tabla anterior se multiplica cada valor por las 29 ítems para la identificación del modelo de negocio de cada

molienda de caña de azúcar. Para esto se consideraron los siguientes parámetros. (Ver tabla 5)

Tabla 4. Parámetros para la identificación del Modelo de Negocio.

Aspecto	Valor total	Porcentaje
Logra identificario y forma parte de su modelo de negocio.	116	100%
Logra identificarlo, pero no lo ha constituido formalmente en el modelo de negocio.	87	75%
Sabe que es importante, sin embargo, considera que su identificación es irrelevante para el crecimiento de su negocio.	58	50%
No logra identificarlo.	29	25%

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

De acuerdo al instrumento aplicado anteriormente se percata que la molienda A obtuvo un 68%, esto quiere decir que este negocio logra identificar algunos elementos del modelo de negocio, e incluso sabe que es importante, sin embargo considera que la identificación de ciertos módulos del modelo no son relevantes para el crecimiento de su negocio. Por otro lado la piloncillera B, obtuvo 58 puntos lo cual equivale a un 50%, lo cual determina que no logra identificar la mayor parte de los elementos del modelo de negocio y por lo tanto sabe que contar con un modelo de negocio es importante, sin embargo considera que su identificación no es relevante para el crecimiento de su negocio. Por último, se percata que la piloncillera C tiene un porcentaje de 40%, esto determina que no logra identificar los elementos del modelo de negocio, y esto trae por consecuencia que su negocio no crezca con el paso del tiempo.

A continuación, en la tabla 6 se presenta una comparativa de los elementos característicos que se acercan a un modelo de negocio de estas moliendas de caña de azúcar.

Tabla 5. Elementos característicos de un modelo de negocio.

Piloncilleras	Elementos de un modelo de negocio
Piloncillera A	Tiene muy definido su segmento de mercado el cual es el mercado convencional y el mercado orgánico, también crea relaciones con sus clientes a través de redes sociales, usa canales de distribución, también realiza actividades como expo ferias para promocionar su producto en otros lugares. Es un negocio que cuenta con 5 socios, mismos que se involucran en las actividades claves para desarrollar su producto. Cabe mencionar que su propuesta de valor es ofrecer piloncillo en mancuerna y granulado, ya que son productos orgánicos, artesanales y de buena calidad. También cuenta con proveedores claves y recursos claves como económicos, humanos, físicos e intelectuales. Su producción es por temporada pero ofrecen y venden el producto todo el año y para esto llevan registros de todas las ventas con el fin de llevar un control.
Piloncillera B	En esta piloncillera su propuesta de valor es el piloncillo en mancuerna, granulado y pepitorias. Su fuente de ingresos es la venta durante todo el año puesto que la producción es constante (aproximadamente 2 por semana), por lo tanto sus ventas están de acuerdo a la demanda de su producto. El propietario de este negocio realiza la siembra y cosecha de producto hasta el proceso de producción. Cabe mencionar que cuenta un socios, mismo que se involucra en las actividades de este negocio, por otro lado, también cuenta con recursos físicos, económicos y humanos para llevar a cabo su producción.
Piloncillera C	Se logra identificar que su propuesta de valor es ofrecer piloncillo en mancuerna por su sabor natural y sin químicos, es un producto sustituto de otro en el mercado. Este negocio cuenta con tres socios los cuales se involucran en las actividades claves del negocio. Hacen la entrega del producto directamente al cliente sin utilizar canales de distribución. Durante la venta, el cliente tiene permitido hacer una prueba de calidad al producto. Cuenta con recursos económicos, humanos y físicos. Un dato muy importante es que no considera los gastos ni costos de producción para determinar el precio del producto.

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la mayoría de los piloncilleros logran identificar algunos elementos básicos para el diseño de un modelo de negocio, e incluso tienen cierto conocimiento de cada uno de los módulos que compone un modelo de negocio, aunque no lo tienen formalmente constituido. La importancia de un modelo de negocio es muy alta, ya que es una base para estos negocios, puesto que de esto depende el crecimiento de las moliendas de caña de azúcar para la producción de piloncillo.

Al analizar los parámetros anteriores, y de acuerdo a la comparativa de las características de cada molienda, se diseñó el modelo de negocio en donde se caracteriza a una sola piloncillera por medio de un Lienzo Canvas. (Ver tabla 7)

Tabla 6. Modelo de Negocio de la Piloncillera A.

Asociaciones Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Mercado
*Asociación clave: 5 personas su propia experiencia. *Proveedores claves: Molino (Sanchez) y proveedores de caña de la misma comunidad.	Siembra y cosecha de caña. Producción: inicia desde la molienda de caña hasta el emvasado y etiquetado.	Producto orgánico y artesanal que son: piloncillo granulado y en mancuerna.	Mantiene una relación directa con sus clientes a través de redes sociales, como correo electrónico y whatsApp. Canales *Utilizan intermediarios (Huesco, DIF, casa del artesano, Evolutrif, casa grande en San Luis Potosí). *Por medio de expo-ferias	Mercado orgánico y convencional
	Recursos Clave *FÍSICOS: maquinaria de producción (molino). *HUMANOS: la experiencia de los socios. *INTELLECTUALES: Marca del producto, y base de datos de los clientes. *ECONÓMICOS: dinero en efectivo (inversión propia).			
Estructura de Costes La compra de maquinaria y refacciones. Certificación orgánica.			Fuentes de Ingreso Ventas todo el año	

Fuente: Basado en el esquema de Osterwalder & Pigneur, 2010.

CONCLUSIONES

Un modelo de negocio es la forma esquemática en que se llevará a cabo una actividad empresarial para que sea rentable y se obtengan beneficios económicos. Es aquí donde se ve el grado de importancia de un modelo de negocio ya que ayuda en la planeación que se debe aplicar al inicio en que opera la empresa y así poder determinar su éxito o fracaso. En otras palabras este modelo representa de forma clara y precisa lo que el negocio ofrece al mercado y así obtener una ventaja competitiva dentro de este.

También se percató que en el sector productivo artesanal existen muchas áreas de oportunidad en las cuales estas piloncilleras pueden trabajar y de esta manera sobre salir en el mercado resistiendo a los posibles cambios que pudieran cruzarse en su trayecto de crecimiento. Es decir, los resultados de esta investigación aportan conocimiento sobre los modelos de negocio que trabajan las productoras, las bondades y las áreas de oportunidad a considerarse para la generación de un modelo de negocio óptimo que sirva de guía para redirigir el trabajo realizado.

Bibliografía

- Agropecuaria, C. V. (s.f.). *Monografía del Piloncillo*. Veracruz: Gobierno del Estado.
- Baca del Moral, J., & F. L. Crispin. (2010). "La producción orgánica de los piloncilleros de la Huasteca potosina: La lucha por la organización, los mercados y un mejor nivel de vida". México.
- Castillo, L. A., Aguilar, M. M., & Serrano, M. L. (2015). Parametros de Calidad en la Producción de Piloncillo en Sabanas Huatusco, Veracruz. *Revista de Ciencias Naturales y Agropecuarias*, 319.
- Flores, K. M., Morejón, V. M., & Cabrera, H. M. (2016). Propuesta de Valor del Modelo de Negocios de las Pyme: Un Estudio en Diversos Sectores Económicos de Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 73-85.
- Gómez, A. A., & Cortés, L. S. (31 de Enero de 2017). *Piloncillo, una opción de diversificación en Huasteca potosina*. Obtenido de EL ECONOMISTA: <https://www.economista.com.mx>
- Guerrero, J. M. (2016). *Normas Internacionales de Información Financiera NIIF*. Colombia: U. Externado de Colombia.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Morejón, V. M., Acosta, M. d., & Ávila, Ó. P. (2014). "Modelo de Negocio de las Mipyme: Un Análisis desde la Percepción de Directivos de la Comarca Lagunera". *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 37.
- Morejón, V. M., Elizondo, M. M., & Flores, K. M. (2016). Propuesta de Valor del Modelo de Negocios de las Pyme: Un Estudio en Diversos Sectores Económicos de Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 73-85.

Mullins, J., & Komisar, R. (2010). *Mejorando el Modelo de Negocio: Como transformar su modelo de negocio en un Plan B viable*. Barcelona: PROFIT .

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. DEUSTO.

Rodríguez, R. E. (2011). *EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO*. México, D.F.: McGraw-Hill.