



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

TRABAJO FIN DE GRADO

**REFORMULACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO
BUSINESS MODEL REFORMULATION**

AUTOR:

JAIME SÁNCHEZ TAMARGO

DIRECTOR:

MARTA PÉREZ PÉREZ

ANA M.^a SERRANO BEDIA

JUNIO DE 2019

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE LA PASTELERÍA Y LA BOLLERÍA EN CANTABRIA: UN ANÁLISIS CUANTITATIVO	5
3. MODELO DE NEGOCIO Y HERRAMIENTAS PARA SU ANÁLISIS.....	12
4. LIENZO CANVAS: METODOLOGÍA.....	15
4.1. SEGMENTOS DE MERCADO.....	15
4.2. PROPUESTAS DE VALOR	15
4.3. CANALES.....	16
4.4. RELACIONES CON CLIENTES	16
4.5. FUENTES DE INGRESOS	16
4.6. RECURSOS CLAVE.....	17
4.7. ACTIVIDADES CLAVE	17
4.8. ASOCIACIONES CLAVE.....	17
4.9. ESTRUCTURA DE COSTES.....	18
5. METODOLOGÍA APLICADA EN LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	20
6. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO	21
6.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	21
6.2. APLICACIÓN DEL LIENZO CANVAS AL CASO DE ESTUDIO.....	22
6.2.1. Segmentos de mercado	22
6.2.2. Propuestas de valor	22
6.2.3. Canales.....	22
6.2.4. Relaciones con clientes.....	23
6.2.5. Fuentes de ingresos.....	23
6.2.6. Recursos clave.....	24
6.2.7. Actividades clave	24
6.2.8. Asociaciones clave.....	25
6.2.9. Estructura de costes	25
6.3. REFLEXIÓN CRÍTICA DEL MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS	28
6.3.1. Segmentos de mercado	28
6.3.2. Propuestas de Valor.....	28
6.3.3. Canales.....	29
6.3.4. Relaciones con clientes.....	29
6.3.5. Fuentes de ingresos.....	30

6.3.6. Recursos clave.....	30
6.3.7. Actividades clave	30
6.3.8. Asociaciones clave.....	31
6.3.9. Estructura de costes	31
7. CONCLUSIONES	35
REFERENCIAS	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Evolución ingresos de explotación en € (2008 - 2017).....	6
Gráfico 2.2. Evolución porcentual media de la rentabilidad económica (2008 – 2017) ..	7
Gráfico 2.3. Evolución porcentual de la rentabilidad financiera media (2008 – 2017)....	8
Gráfico 2.4. Evolución del número medio de empleados (2008 – 2017).....	9
Gráfico 2.5. Evolución del resultado del ejercicio (2008 – 2017)	9
Gráfico 2.6. Evolución del Activo Total (2008 – 2017).....	10
Gráfico 6.2.1. Evolución ingresos 2014 – 2018 (€)	23
Gráfico 6.2.1. Distribución ingresos por trimestres (2018)	24

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1. Matriz DAFO	13
Cuadro 4.1. Lienzo canvas	19
Cuadro 5.1. Fuentes de información	20
Cuadro 6.2.1. Distribución porcentual de los costes medios de la empresa	26
Cuadro 6.2.2. Aplicación del Lienzo Canvas al caso de estudio	27
Cuadro 6.3.9.1. Plan estratégico.....	32
Cuadro 6.3.1. Lienzo canvas del nuevo modelo de negocio	34

RESUMEN

Este trabajo plantea como objetivo principal la realización de un diagnóstico estratégico de una empresa tradicional cántabra del sector de la pastelería y la bollería que, pese a la mejora en las perspectivas generales del conjunto del sector a nivel nacional (volumen de fabricación, volumen de facturación, etc.) estaba sufriendo un ligero estancamiento de su modelo de negocio. Para su desarrollo se ha llevado a cabo, en primer lugar, un diagnóstico de la evolución del sector a nivel regional en la última década a partir de la información proporcionada por SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). Posteriormente se ha proporcionado una revisión de las diversas herramientas existentes para el análisis de modelos de negocio a fin de identificar aquella herramienta que mejor encaja con las características de la empresa analizada en el caso de estudio. En último lugar se ha procedido a realizar una reflexión crítica del modelo de negocio actual de la empresa analizada, mediante el uso de “El Lienzo Canvas” planteándose como ejes centrales de actuación la renovación de la imagen corporativa, una política activa de marketing en redes sociales, así como la ampliación de su mercado objetivo y un cambio conceptual en la forma de ofrecer el servicio. En síntesis, con las medidas propuestas se pretende que la empresa se adapte a las nuevas tendencias y exigencias del mercado al tiempo que incrementa su competitividad y gana cuota de mercado en su sector.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to carry out a strategic diagnosis of a traditional company in the pastry and bakery sector, which despite the improvement in the general outlook for the sector as a whole at national level (manufacturing volume, turnover, etc.) was suffering a slight standstill of its business model. For its development has been carried out, first, a diagnosis of the evolution of the sector at regional level in the last decade from the information provided by SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). Then, a review of the various existing tools for the analysis of business models has been provided in order to identify the one that best matches the characteristics of the company analyzed in the case study. Finally, a critical reflection of the current business model of the selected company has been carried out, using "The Canvas" model, considering as central axes of action the renewal of the corporate image, an active policy of marketing in social media, as well as the expansion of its target market and a conceptual change in the way of offering the service. In short, the proposed measures are intended to adapt the company to new trends and market demands while increasing its competitiveness and gaining market share in its sector.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo plantea como objetivo la realización de un diagnóstico estratégico de una empresa tradicional cántabra perteneciente al sector de la pastelería y la bollería mediante la aplicación de la metodología del lienzo canvas. Este diagnóstico permitirá proponer acciones estratégicas en todos los niveles organizacionales con la finalidad de reforzar la posición competitiva de la empresa en su sector.

Las razones que han motivado la elección de esta empresa son, en primer lugar, su pertenencia a un sector que, según datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), ha crecido en el año 2017 cerca del 8% con respecto al año anterior (MAPA, 2018). Adicionalmente, la Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería (ASEMAC) ha puesto de manifiesto que sus empresas miembros incrementaron un 3.4% el volumen de fabricación de pan, bollería y productos de pastelería con respecto al año anterior. Además, esas empresas disponen de una gran capacidad para generar empleo de calidad, lo cual las convierte en uno de los motores de la economía en aquellos lugares donde están presentes (ASEMAC, 2018). Por otra parte, según datos del informe “La franquicia en España 2018” elaborado por la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), el sector de la panadería y la pastelería ha sido de los que mejor han evolucionado durante el año 2017, facturando un total de 255.7 millones de € lo que implicó un incremento del 6.01% respecto al año anterior (EUROPA PRESS, 2018)

En segundo lugar, se trata de una empresa óptima para la aplicación de la metodología del lienzo canvas con el que redefinir su modelo de negocio al haber permanecido éste inalterado durante toda la vida de la organización, lo que ha generado que la empresa haya perdido cierta capacidad competitiva en el sector.

En cuanto a la estructura del trabajo, se procederá a realizar, en primer lugar, un análisis del sector al que pertenece la empresa en el que se estudiará su evolución durante los últimos 10 años, así como los distintos subsectores que engloban al mismo. A continuación, se definirá el concepto de modelo de negocio y se describirán las herramientas existentes para su análisis. Posteriormente se señalarán las distintas fuentes de información utilizadas para el desarrollo del trabajo. Finalmente, se llevará a cabo un análisis en profundidad de la empresa objeto de estudio en el que se procederá a describir su situación general para posteriormente analizar su modelo de negocio y plantear propuestas de mejora aplicando la metodología del lienzo canvas.

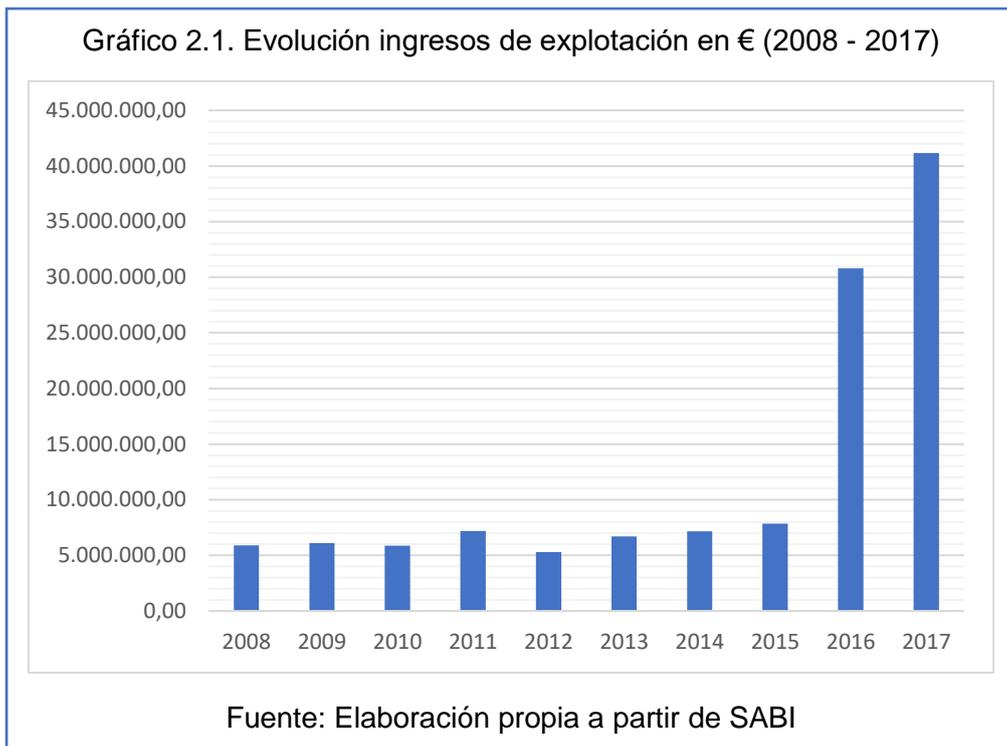
2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE LA PASTERERÍA Y LA BOLLERÍA EN CANTABRIA: UN ANÁLISIS CUANTITATIVO

El sector escogido para la realización del presente trabajo es el sector 107, perteneciente al sector manufacturero según la clasificación CNAE 2009, que engloba los subsectores 1071: Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería, 1072: Fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración y 1073: Fabricación de pastas alimenticias, cuscús y productos similares. Concretamente, la empresa seleccionada se encuadraría, principalmente, en el subsector 1071 y, secundariamente, en el 1072.

A continuación, a partir de los datos obtenidos de la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI, 2019) se realizará el análisis del sector a nivel regional con el objetivo de proporcionar una aproximación de la evolución del mismo durante el período 2008–2017. Para ello, se ha obtenido un conjunto de empresas con unas características similares a la empresa en cuestión, siendo los criterios que se han aplicado los siguientes: Empresa Activa, localización geográfica Cantabria, número medio de trabajadores durante el ejercicio (1 – 10) y, actividad que desarrolla la empresa (códigos 1071 y 1072). Bajo estos criterios se han obtenido un total de 45 empresas (Ver Anexo I).

Con la finalidad de obtener una visión global de la situación del sector objeto de estudio durante la última década se ha procedido a analizar las siguientes variables: los ingresos de explotación, el número medio de empleados, la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera, el resultado del ejercicio y, finalmente, el activo total.

Como se puede observar en el Gráfico 2.1, los ingresos de explotación del conjunto de empresas seleccionadas han mantenido una tendencia ligeramente alcista durante el período de tiempo comprendido entre los años 2008 y 2015, exceptuando el descenso en el año 2012 del 26,21% que es el más notable del periodo estudiado. En los dos últimos años del análisis esta variable sufre un acentuado ascenso, pasando la facturación de estas empresas desde los 7.837.617,22 € hasta los 30.818.332,35 €. Este abrupto incremento en la facturación es debido al registro de una nueva empresa, TRIGORICO, S.L, la cual opera bajo el nombre comercial “panrico”. Aislando su efecto sobre la variable analizada, permite observar que el sector ha continuado incrementando su facturación anual desde el año 2012 hasta el año 2016 mientras que en el año 2017 se produce un pequeño descenso.



Del análisis de la evolución de los ingresos de explotación, se puede advertir que, aunque aproximadamente el 75% de la cuota de mercado del sector se encuentra en la empresa mencionada con anterioridad, el sector se mantiene año tras año obteniendo resultados considerablemente aceptables.

A continuación, en el Gráfico 2.2 y en el Gráfico 2.3, se analizará la evolución porcentual de las variables rentabilidad económica y rentabilidad financiera respectivamente, con el fin de determinar, por un lado, el grado de aprovechamiento de los activos y, por otro lado, el rendimiento medio obtenido por los fondos propios.

Como se puede observar en el Gráfico 2.2, la rentabilidad económica media del conjunto de empresas seleccionadas ha seguido una tendencia claramente irregular durante el periodo de estudio. Concretamente, el 50% de los años estudiados han presentado rentabilidades medias positivas en una horquilla comprendida entre el 1.41% y el 3.72%, esta última alcanzada en el año 2008.

Gráfico 2.2. Evolución porcentual media de la rentabilidad económica (2008 – 2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

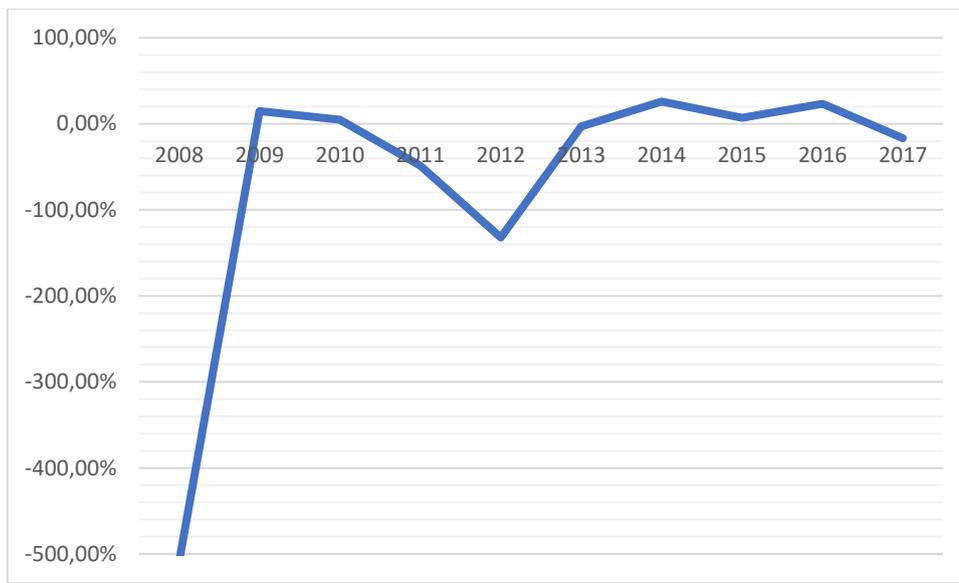
Por otra parte, en el año 2012 se produce un descenso importante en esta variable hasta registrarse una rentabilidad negativa igual al 20.12%, lo que implicó que prácticamente la totalidad de las empresas obtuvieron rentabilidades negativas. Esto se ve afectado por las caídas en los ingresos de explotación y, por tanto, del resultado antes de intereses e impuestos a pesar de, como se verá en el análisis del activo total posteriormente, el descenso en el activo total de las empresas seleccionadas.

Cabe destacar también que a partir de este año se produce un rápido ascenso en esta variable consiguiendo volver a resultados positivos en el año 2015, así como rozar niveles máximos, en el histórico estudiado, en el año posterior con una rentabilidad media igual al 3.60%.

La evolución de esta variable indica que las empresas del sector presentan resultados negativos en la mitad de los años, además de presentar rentabilidades positivas no muy elevadas en varios de los restantes años. Esto puede hacer suponer una falta de eficiencia en las empresas analizadas dado que disponen de una estructura económica inadecuada que no les permite ser lo suficientemente productivos y, por tanto, alcanzar resultados positivos satisfactorios.

En el Gráfico 2.3 se representa la evolución de la rentabilidad financiera media del periodo analizado. A diferencia de lo que sucede con la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera que obtienen estas empresas es notablemente superior debido al efecto apalancamiento, aunque también se producen descensos importantes. Concretamente, los años 2008 y 2012 cuentan con los peores registros, alcanzándose rentabilidades negativas cercanas al 500% y 130% respectivamente.

Gráfico 2.3. Evolución porcentual de la rentabilidad financiera media (2008 – 2017)

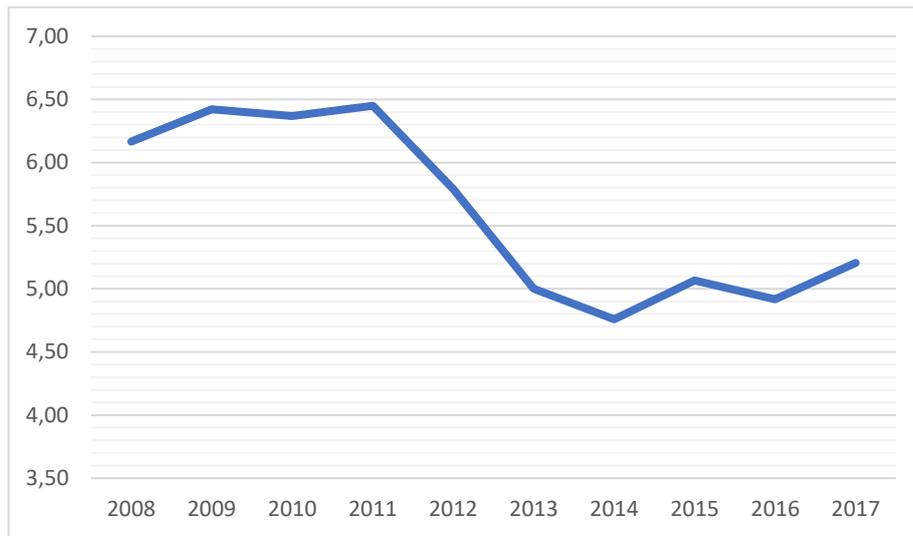


Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

Esto se relaciona con el descenso del 26,21% que se produce en el año 2012 para la variable ingresos de explotación, así como, con las pérdidas considerables registradas por las empresas durante el periodo 2008–2012, como se verá más adelante en el análisis del resultado del ejercicio.

En el gráfico que se presenta a continuación, se representa la evolución del número medio de empleados de las empresas. Esta variable ha experimentado una notable reducción en los últimos años, desde sus máximos en el periodo 2008–2011 en los que las empresas rozaban de media entre el 6.17 y el 6.45 de empleados hasta el mínimo del año 2014 de 4.76 empleados.

Gráfico 2.4. Evolución del número medio de empleados (2008 – 2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

Como se ha visto con anterioridad, el descenso en el número de empleados comienza en el año 2012, continúa decreciendo hasta el año 2014 y, finalmente, comienza a repuntar en ese mismo año, exceptuando la caída que se da en el año 2016.

En el Gráfico 2.5. se muestra la evolución del resultado del ejercicio, aunque en el año 2017 se ha optado por no representar a la empresa TRIGORICO, S.L. con la mera finalidad de no desvirtuar el análisis visual del gráfico. Desde el 2008 hasta el 2014 las empresas han obtenido unos resultados negativos bastante notables ya que, en término medio, el 51.92% de ellas obtuvieron pérdidas, alcanzándose en el año 2012 el peor registro del periodo con unas pérdidas iguales a los 260.480.41€. A partir de dicho año las pérdidas comienzan a menguar y las empresas del sector empiezan a obtener resultados positivos en el año 2015.

Gráfico 2.5. Evolución del resultado del ejercicio (2008 – 2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

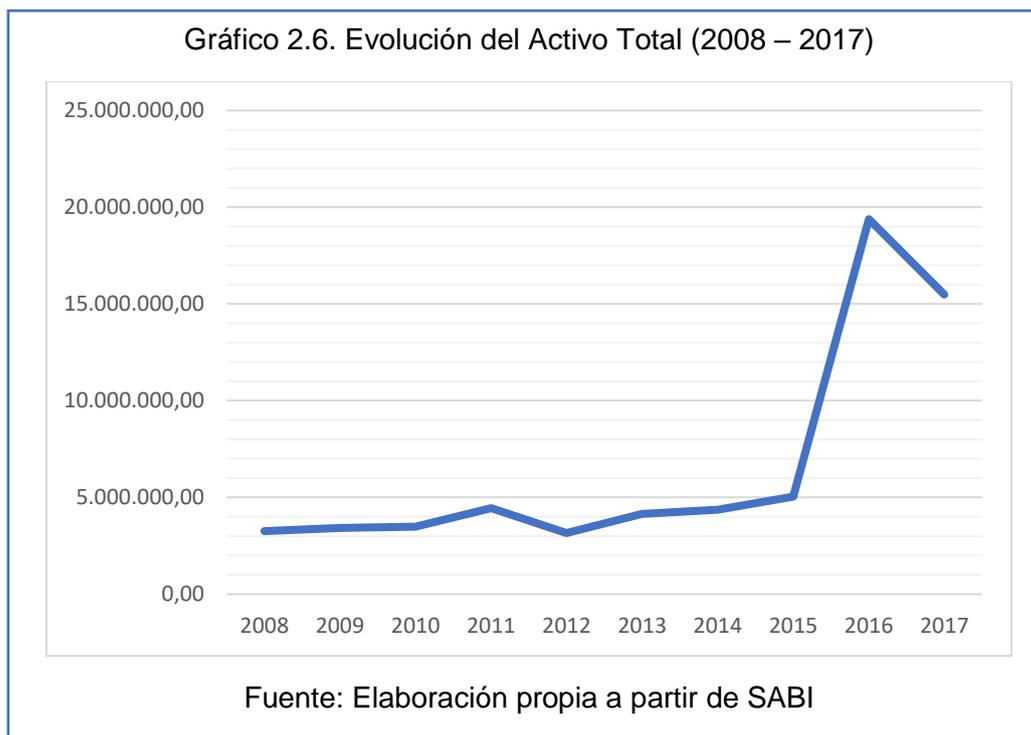
Finalmente, en el año 2017 se alcanzan unas pérdidas superiores a los 5.000.000€ en cómputo general debido, eminentemente, al adverso comportamiento de la empresa TRIGORICO, S.L, que aislando su efecto permite observar un comportamiento favorable en la recuperación de las empresas del sector.

El Gráfico 2.6 representa el activo total que han mantenido estas empresas a lo largo de los años analizados, el cual se ha mantenido relativamente estable durante los tres primeros años.

En el año 2011 se produce un ascenso importante de esta variable, pasándose de 3.480.882,76€ hasta 4.444.256,55€ lo que supone un aumento del 27.67% con respecto al año anterior.

En el año 2012 esta variable marca un nuevo mínimo en 3.158.769,98€, experimentando a partir del mismo un aumento considerable año tras año hasta que en el año 2016 se produce un incremento excepcional al incorporarse la empresa TRIGORICO, S.L. En dicho año se alcanza una cifra de activo total igual a 19.383.359,20€ de los cuales 13.755.096€ son aportados por la empresa mencionada con anterioridad.

Por último, cabe destacar que el descenso producido en el último año disponible se debe en un 85.20% a la liquidación de activos de esta empresa.



Finalmente, de este análisis a pequeña escala del sector se puede concluir que las empresas seleccionadas, atendiendo a criterios que han permitido garantizar la homogeneidad con la empresa que se estudiará más adelante, no han gozado de buenos resultados durante los primeros años estudiados.

Esto se debe, en parte a la desfavorable situación macroeconómica que sufrió la economía española y, en particular, al sector de la panadería y pastelería que, aunque ha sido capaz de mantener las ventas de sus productos más representativos durante esos años, ha observado un descenso en sus ingresos (EUROPA PRESS, 2010). Si bien es cierto que, como se ha observado con anterioridad, en el año 2012 se produce un punto de inflexión en esa tendencia y el contexto cambia, causando que las variables analizadas a partir de ese año sufrieran mejoras notables.

3. MODELO DE NEGOCIO Y HERRAMIENTAS PARA SU ANÁLISIS

Antes de comenzar con el análisis del modelo de negocio es necesario definirlo previamente, a la vez que se estudian las distintas herramientas existentes para su análisis.

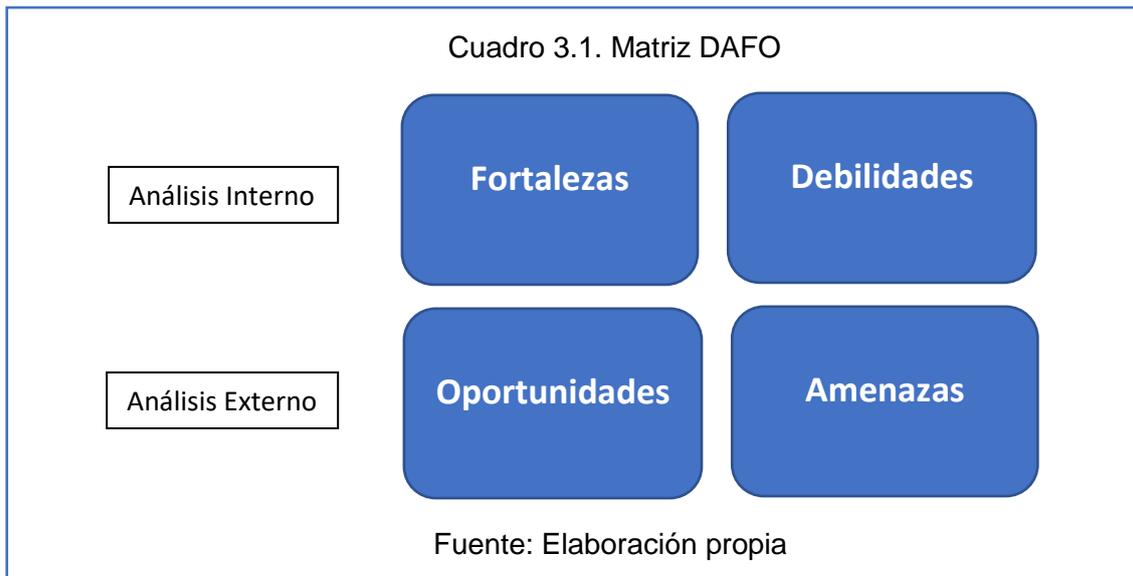
Magretta (Magretta, 2002) define el modelo de negocio como “historias que explican cómo la empresa trabaja”.

Chesbrough y Rosenbloom (Chesbrough y Rosenbloom, 2002) ofrecen una definición más detallada y operativa al concretar que las funciones de un modelo de negocio son: articular las proposiciones de valor; identificar el/los segmentos de mercado; definir la estructura de valor dentro de la empresa para crear y distribuir la oferta, y determinar los activos complementarios necesarios para respaldar la posición de la compañía en esta cadena; estimar los beneficios potenciales y la estructura de costes de la oferta; describir la posición de la empresa dentro de la red de valor de proveedores y clientes y, por último, formular la estrategia competitiva a través de la cual la empresa ganará y ostentará ventaja sobre sus rivales.

Siguiendo a Amit y Zott (Amit y Zott, 2010), un modelo de negocio se define como “el conjunto de actividades específicas que se realizan para satisfacer las necesidades percibidas del mercado, incluida la especificación de las partes que realizan estas actividades, y cómo estas actividades están vinculadas entre sí”.

Finalmente, Osterwalder & Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010) un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

Una vez estudiado, a nivel conceptual, qué se entiende por modelo de negocio, se procederá a realizar un análisis de las herramientas existentes a la hora de estructurar el diseño de un modelo de negocio. Existen numerosas propuestas, aunque únicamente se estudiarán alguna de ellas. En primer lugar, se analizarán los métodos que se han aplicado tradicionalmente para después estudiar las técnicas más novedosas que se están utilizando en la actualidad. Tradicionalmente se ha empleado el análisis DAFO (también conocido como FODA y SWOT analysis en inglés) con el objetivo de identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de un negocio para posteriormente crear una matriz con esos componentes. Además, se considera la matriz DAFO (Ver Figura 3.1) como un “marco conceptual de análisis sistemático que facilita la combinación de las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas de una organización” (Koch, 2000).



Entre los inconvenientes de esta herramienta a destacar no sólo se encuentra el hecho que se puedan dar errores conceptuales a la hora de distinguir entre los cuatro componentes del método, es decir, identificar oportunidades como fortalezas o debilidades como amenazas y viceversa, sino que también dificulta su uso para la formulación de acciones estratégicas dado que únicamente se limita a una relación de enunciados (factores o recursos) basados en consideraciones subjetivas. Además, también se presenta como defecto la tendencia auto favorable, es decir, que se tiende a sobrestimar las fortalezas y a menospreciar las debilidades cuando se realiza el análisis interno de la empresa (Robbins, 2004).

Estas limitaciones que presenta el análisis DAFO, entre otras más, llevan a descartar su uso en el presente trabajo.

La otra herramienta de *management* tradicional, extensamente aplicada tanto en la actualidad como en el pasado, es la elaboración de un plan de empresa (también conocido como *Business Plan* en inglés). Frédéric Delmar y Scott Shane definen el plan de empresa como “aquellos esfuerzos realizados por los fundadores de la empresa para recopilar información sobre una oportunidad de negocio y para especificar cómo esa información será usada para crear una nueva organización para explotar dicha oportunidad” (Delmar y Shane, 2003).

De esta definición se desprende que la finalidad de un *Business Plan* es describir, identificar y analizar tanto una empresa ya consolidada como una oportunidad de negocio mediante la realización de estudios de viabilidad económica, financiera y técnica (Madrid.org, 2019). Aunque el *Business Plan* no tiene un modelo concreto para su realización, ya que se ha de ajustar a las características concretas del tipo de empresa, así como a la actividad que realiza, la mayor parte de los manuales incluyen los siguientes apartados: un análisis de situación actual de la empresa y el sector, un plan de marketing, un plan de inversiones y financiación, un plan de producción y operaciones, un plan de amortización y cuentas de resultados (balance y cuenta de pérdidas y ganancias) previsionales, así como un presupuesto de tesorería (Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santa Cruz de Tenerife, 2014; Madrid.org).

Entre sus limitaciones sería necesario destacar que, según un artículo escrito por Steve Blank en la Harvard Business Review, “el plan de empresa se basa en el hecho que se puede descubrir la mayoría de las incógnitas de un negocio por adelantado, antes de conseguir dinero y de poner en marcha la idea” (Blank, 2013). De hecho, en raras ocasiones los planes de empresa sobreviven al primer contacto con los consumidores. Además, este autor también plantea en el artículo que únicamente creando y lanzando el producto se puede obtener el suficiente feedback de los consumidores en lugar de definir la totalidad de las variables de forma aislada desde un escritorio. Por todo ello, esta herramienta tampoco se tendrá en consideración.

En contraposición a estas dos herramientas se plantean algunas que, aunque cuentan con pocos años de desarrollo conceptual, han sido extensamente aplicadas en el ámbito empresarial durante los últimos años. Éstas son: el método lean startup y el business model canvas (modelo lienzo canvas).

Se podría hablar en un primer momento del método lean startup desarrollado por Eric Ries. Este método se desarrolla siguiendo 5 principios fundamentales: los emprendedores están en todas partes, el espíritu emprendedor es management, aprendizaje validado, Crear – Medir – Aprender y la contabilidad de la innovación (Ries, 2015).

Una de las diferencias críticas entre empresas y startups es que mientras que las primeras se dedican a ejecutar un modelo de negocio existente, las segundas tratan de buscar uno nuevo “bajo condiciones de incertidumbre extrema” (Ries, 2015), siendo esta distinción el centro del enfoque lean startup (Blank, 2013).

El método lean startup comienza con la idea de que, en lugar de definir un extenso plan de negocio, durante un largo periodo de tiempo, donde se desarrollen todos los pasos a llevar a cabo para poner en marcha la estrategia, se lance un primer producto lo más rápido posible que, reuniendo una serie de características mínimas, permita a la empresa recabar la suficiente información acerca de sus consumidores, lo que se conoce con el nombre de “Minimum Viable Product” (MVP). A partir de la experimentación con ese primer producto, que no se busca que sea perfecto, se descubrirá lo que los consumidores realmente quieren. Esta idea es el primer componente del circuito de feedback de información de Crear – Medir – Aprender. Este circuito se repite continuamente durante toda la vida de la empresa siendo el principal objetivo que se itere lo más rápido posible.

El siguiente paso es Medir los resultados que se han obtenido y para ello se necesitará tener en cuenta una serie de indicadores, pero no los que han sido utilizados tradicionalmente sino los que este autor ha denominado como “indicadores accionables”. Estos indicadores no se basan en cifras que hacen pensar a los gestores que sus empresas están progresando satisfactoriamente, sino que son aquellos que cumplen los siguientes tres requisitos: sean accesibles, sean accionables (tienen una relación clara de causa – efecto) y sean auditables.

Una vez que se finaliza cada experimento, cada vuelta al circuito de feedback, es necesario determinar si se prosigue con la idea que se ha estado llevando a cabo (perseverar) o bien si se ha de cambiar por completo de estrategia (pivotar) (Ries, 2015).

Esta metodología será descartada dado que su razón de ser se centra en el desarrollo y creación de nuevas empresas, startups, las cuales están sometidas a una extrema incertidumbre. Es decir, no se ajusta al caso de estudio propuesto en este trabajo, ya que, la estrategia corporativa de la empresa seleccionada es operar en un mercado consolidado, con una clara competencia.

Finalmente, con todo lo expuesto, se escogerá la metodología del lienzo canvas para el desarrollo del caso de estudio propuesto. Esta metodología se desarrollará conceptualmente en el siguiente apartado, debido a su extensa aplicación en el análisis de modelos de negocio por parte de numerosas instituciones y empresas al mismo tiempo que se trata de una herramienta novedosa y actual. Esto es así puesto que permite una explicación fácil, sencilla y visual de cualquier tipo de modelo de negocio.

4. LIENZO CANVAS: METODOLOGÍA

Osterwalder y Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010), dividen el concepto de modelo de negocio en nueve módulos interrelacionados entre sí que reflejan el proceso por el cual las empresas generan ingresos. Estos módulos abarcan las principales áreas de una empresa: la oferta, los clientes, la infraestructura y la viabilidad económica.

Los nueve módulos que estos autores plantean para el estudio y análisis de un modelo de negocio se representan en la Figura 4.1 y aparecen explicados a continuación:

4.1. SEGMENTOS DE MERCADO

Para comenzar es necesario que se definan en primera instancia los distintos grupos de personas o entidades a las que se dirige una empresa debido a que los clientes de ésta son el centro de cualquier tipo de modelo de negocio. Debe tenerse en cuenta que las empresas pueden definir uno o varios segmentos de mercado, así como seleccionar tanto a aquellos a los que se van a dirigir como a los que no prestarán atención.

Para ello, se hará necesario responder a las siguientes cuestiones: ¿Para quién creamos valor? y ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?, siendo el fin último el diseñar un modelo de negocio que esté basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del público objetivo.

4.2. PROPUESTAS DE VALOR

Este módulo describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa siendo su finalidad el solucionar un problema o el satisfacer una necesidad del cliente.

Las propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Para su correcta definición será conveniente responder a las siguientes preguntas: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?, ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?, ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? y, finalmente, ¿Qué paquete de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Elementos como podrían ser la novedad, el diseño, el precio, la mejora del rendimiento o la personalización, entre otros.

4.3. CANALES

Define el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes, por lo que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales cumplen, entre otras, las siguientes funciones: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos; proporcionar a los clientes una propuesta de valor y ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Será relevante tener en cuenta las siguientes cuestiones para el análisis de este módulo: ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?, ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?, ¿Cómo se conjugan nuestros canales?, ¿Cuáles tienen mejores resultados?, ¿Cuáles son más rentables? y, por último, ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

4.4. RELACIONES CON CLIENTES

Describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado, la cual puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes fundamentos: captar clientes, fidelizar clientes y, finalmente, estimular las ventas.

Las preguntas a responder en este módulo serán las que siguen: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?, ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?, ¿Cuál es su coste? y ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

4.5. FUENTES DE INGRESOS

Define el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado pudiendo crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes.

- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Las cuestiones a tener en cuenta aquí serán: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿Por qué pagan actualmente?, ¿Cómo pagan actualmente?, ¿Cómo les gustaría pagar? y ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

4.6. RECURSOS CLAVE

Describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Cada modelo de negocio requiere de recursos clave diferentes que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Las empresas se tendrán que preguntar la siguiente cuestión: ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

4.7. ACTIVIDADES CLAVE

Describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave, las cuales son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito.

Será necesario resolver la siguiente cuestión: ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

4.8. ASOCIACIONES CLAVE

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. Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones distintas:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Cooperación: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint Ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente – proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Se tendrán que tener en cuenta las siguientes preguntas: ¿Quiénes son nuestros socios clave?, ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? y, finalmente, ¿Qué actividades clave realizan los socios?

4.9. ESTRUCTURA DE COSTES

Describe todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Tanto la creación y entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste, el cual, obviamente, deberá ser minimizado.

Las distintas cuestiones que las empresas deberán resolver son: ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿Cuáles son los recursos clave más caros? y, por último, ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Cuadro 4.1. Lienzo canvas

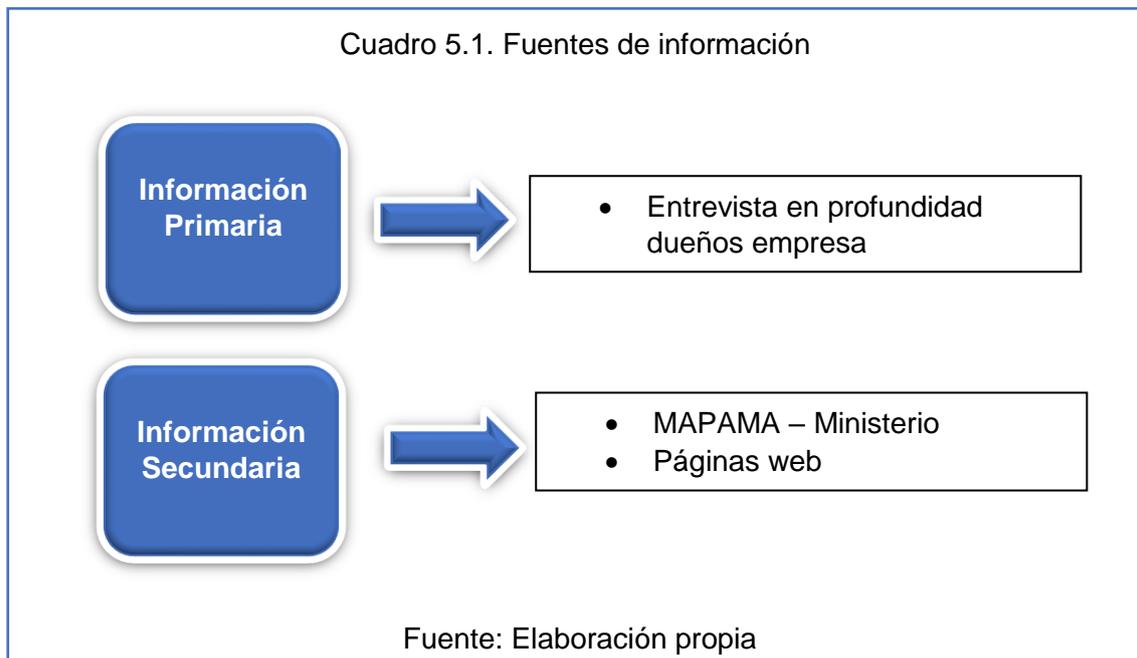
Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
	Recursos clave		Canales	
Estructura de Costes			Fuentes de ingresos	

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010)

5. METODOLOGÍA APLICADA EN LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN

En este apartado del trabajo se hará referencia a las distintas fuentes de información a las que se ha recurrido con la finalidad de obtener información suficiente, objetiva, veraz y adecuada para el correcto desarrollo y análisis del caso de estudio planteado.

Como se puede observar en el Cuadro 5.1, estas fuentes de información se dividen en: fuentes de información primaria y fuentes de información secundaria.



En cuanto a la primera, ha permitido obtener toda la información cualitativa (Ver Anexo II) y cuantitativa a la que hace referencia el apartado 6 del presente trabajo mediante una entrevista en profundidad a los dueños de la empresa que tiene lugar el Martes 21 de Mayo de 2019 en las instalaciones de la empresa.

Para su desarrollo se ha cumplido con las directrices marcadas por el Comité de Ética de la investigación en humanidades y ciencias sociales: área de ciencias sociales y jurídicas, asegurando en todo momento la confidencialidad de los datos presentados y garantizando su anonimato, dándose cumplimiento a esto a partir de la información contenida en el Anexo IV referente a la lista de verificación y en el Anexo V en el que se plasma el consentimiento firmado del entrevistado.

Finalmente, a partir de las fuentes de información secundaria se ha obtenido la información necesaria para complementar, junto con la primera, el apartado 6 del trabajo.

6. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO

El análisis del caso presenta en primer lugar una descripción general de la empresa para, posteriormente, aplicar la herramienta del lienzo canvas a partir de la información proporcionada por la propia empresa y, finalmente, llevar a cabo una reflexión crítica del modelo de negocio destacando los elementos a mejorar y fortalecer planteando un nuevo lienzo final en el que se recoja todo ello.

6.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa analizada, de la que se omite su nombre y características críticas conforme a las directrices del comité ético de investigación en ciencias sociales y jurídicas, es una empresa familiar fundada en el año 1959. Se trata de una sociedad civil actualmente gestionada por 3 hermanos cuya actividad principal se desarrolla a través de dos vías fundamentales: por un lado, la elaboración de productos frescos de repostería (pastas de té, bollería, tartas, pasteles, mazapanes, hojaldres etc.) y, por otro lado, la venta de dichos productos en sus establecimientos propios. Entre sus productos más destacados se encuentran las pastas de té y el Roscón de Reyes, siendo este último el que proporciona un mayor margen unitario de todo el *portfolio*.

La empresa cuenta con un total de 2 locales comerciales situados en la zona céntrica de Santander y sus alrededores, así como un centro de fabricación y distribución de las distintas elaboraciones. Además, disponen de un total de 4 empleados repartidos entre las actividades de comercialización y elaboración de los productos.

Al igual que se ha podido observar en el análisis de la evolución de la situación del conjunto del sector cántabro a lo largo del periodo temporal (2008-2017), los ingresos y, por consiguiente, los resultados de esta empresa se han visto notablemente mermados.

Entre las principales preocupaciones a las que se enfrenta actualmente esta empresa destaca la irregularidad en la distribución de las ventas, las cuales han pasado de ser fiables y constantes a más esporádicas, dificultando así la gestión de sus almacenes. Asimismo, la disminución de la demanda experimentada durante los últimos años como consecuencia de la desfavorable situación económica vivida en España ha generado un cambio en la tendencia del consumo de estos productos hacia aquellos ofertados por las grandes superficies a un menor precio.

Finalmente, en cuanto a la continuidad del negocio en el futuro, se da la situación de que no existe una nueva generación que sustituya a la actual, aunque a este respecto se está estudiando la posibilidad de arrendar o ceder la gestión del negocio a un tercero ajeno para dar continuidad al mismo.

6.2. APLICACIÓN DEL LIENZO CANVAS AL CASO DE ESTUDIO

Una vez realizada la introducción de la empresa se comenzará a aplicar la herramienta escogida para el tratamiento del modelo de negocio de la empresa analizada. Para ello, se procederá a estudiar cómo se pone de manifiesto el contenido de cada uno de los módulos en dicha empresa para, finalmente, resaltar los aspectos básicos que constituyen su modelo de negocio en el lienzo.

6.2.1. Segmentos de mercado

Siguiendo a Osterwalder se puede decir que esta empresa opera en un mercado de masas, es decir, que no segmenta el mercado en función de ninguna variable en concreto. Las operaciones llevadas a cabo por esta empresa tienen por objetivo el satisfacer las necesidades y problemas comunes de un gran grupo de clientes.

El perfil del consumidor tipo de esta empresa, definido expresamente por la empresa en la entrevista, se ajusta, básicamente, a las siguientes características: personas con un poder adquisitivo medio que conocen el producto y comprendidos en una franja de edad superior a los 45 años. Adicionalmente, cuenta con una elevada tasa de fidelidad entre sus clientes, especialmente en aquellos que se sitúan en un segmento de edad más elevado.

6.2.2. Propuestas de valor

La propuesta de valor de esta empresa se basa en la elaboración y comercialización de productos de bollería y pastelería bajo criterios de excelencia y primera calidad al estar basada su elaboración con mantequilla y no margarinas, entre otros ingredientes. Bajo esta premisa, la empresa busca que los clientes valoren la calidad de los productos que consumen al tiempo que disfrutan de ellos.

6.2.3. Canales

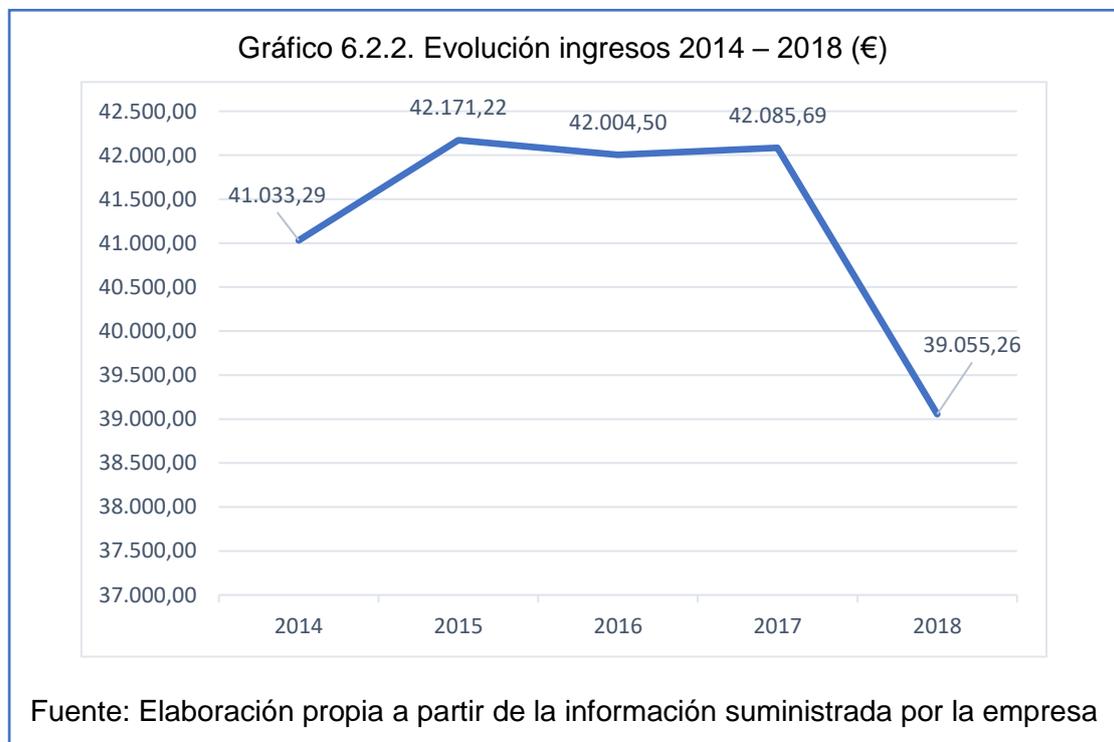
La forma en que esta empresa se comunica con sus clientes para llegar a ellos y proporcionarle sus propuestas de valor es muy simple ya que únicamente utiliza dos establecimientos propios mediante los cuales integra todas las funciones de un canal: dar a conocer a sus clientes los distintos productos, ayudar a sus clientes a evaluar su propuesta de valor, permitir que sus clientes adquieran sus productos, proporcionar a sus clientes su propuesta de valor y, finalmente, ofrecer a sus clientes un servicio de atención postventa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

6.2.4. Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes están basadas íntegramente en el contacto personal y directo con el cliente en los distintos puntos de venta físicos. Además, se lleva a cabo un trato uniforme entre los distintos clientes de la empresa, es decir, no existen políticas comerciales diferenciadas de fidelización de clientes.

6.2.5. Fuentes de ingresos

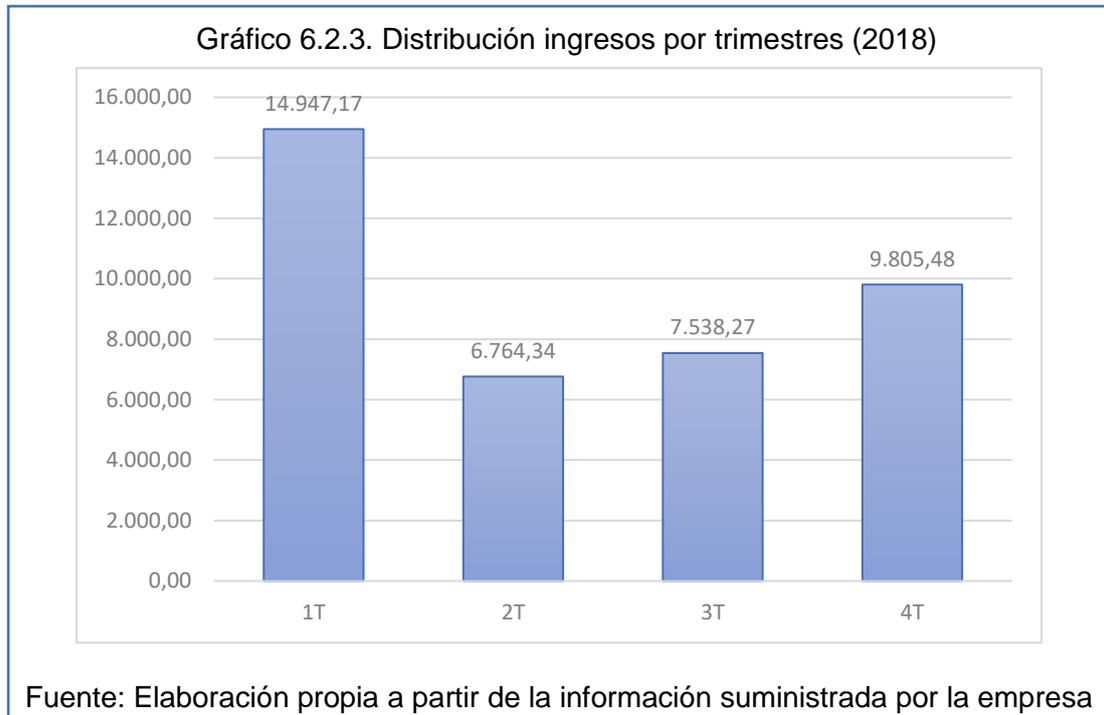
La fuente principal de ingresos de esta empresa está constituida por la venta de los productos que elabora. Asimismo, se obtienen beneficios de la venta de productos de terceros, pero tiene un carácter residual con aproximadamente el 6% del volumen total de ingresos. En el gráfico 6.2.1 se presentará la evolución de los ingresos de esta empresa en valores absolutos durante el periodo temporal 2014 - 2018.



En este gráfico se puede observar que los ingresos de esta empresa permanecen relativamente constantes en torno a los 40.000€. En el último año se aprecia una disminución de la facturación, la cual se debe a una evolución negativa de la demanda por lo que será necesario evaluar si se trata de un suceso coyuntural o si, por el contrario, justifica en mayor grado la necesidad de transformar y rejuvenecer el modelo de negocio actual.

El gráfico 6.2.2 representa la distribución trimestral de beneficios del año 2018. En él se puede observar que los ingresos se concentran, principalmente, durante el primer trimestre del año y esto es así como consecuencia del período festivo referente al Día de los Reyes Magos, único momento del año en el que la empresa elabora el Roscón de Reyes, siendo el producto que mayor margen unitario proporciona a la empresa. Por

otra parte, también destaca el último trimestre del año, el cual está caracterizado, principalmente, por las fiestas de Navidad.



6.2.6. Recursos clave

Los recursos de los que dispone la empresa son muy variados y responden a las siguientes categorías:

- **Intelectuales:** cuenta con una receta tradicional para la elaboración de productos estrella de la empresa.
- **Físicos:** dispone de instalaciones productivas donde tiene lugar la fabricación de sus productos. Además, se incluirían en esta categoría también los locales comerciales que son de su titularidad, así como los elementos de transporte que utilizan para la distribución de sus productos desde las instalaciones productivas hasta los distintos puntos de venta.
- **Humanos:** cuenta con un equipo de ventas que acumula una gran experiencia y conocimiento en el sector de la venta al público al igual que sucede con las dos personas encargadas de la elaboración de los productos.

6.2.7. Actividades clave

Como se ha mencionado con anterioridad, esta empresa desarrolla dos actividades clave: por un lado, la fabricación de productos tradicionales de confitería y pastelería elaborados con materias primas de primera calidad de la región y, por otra parte, comercializa dichos productos en sus establecimientos propios con la finalidad de satisfacer las necesidades de su público objetivo.

Por otra parte, también habría que destacar la negociación con los proveedores para garantizar el correcto suministro y calidad de las materias primas, así como la gestión de los almacenes con la finalidad de ajustar al máximo la oferta a la demanda real de productos.

6.2.8. Asociaciones clave

El tipo de relación que cobra especial importancia en esta empresa es la relación cliente – proveedor dado que al tratarse de una empresa cuyo objeto social es la elaboración de productos frescos de pastelería y panadería, es absolutamente necesario asegurarse la fiabilidad en el suministro y calidad de las materias primas utilizadas en los distintos procesos de elaboración de los productos que componen su oferta. Concretamente, esta empresa dispone de un total de 7 proveedores con los que mantienen una relación muy satisfactoria desde hace muchos años ya que, además de asegurarse la fiabilidad en el suministro y la calidad de las materias primas, obtienen ventajosos descuentos.

Por otra parte, esta empresa pertenece al Gremio de Confiteros de Cantabria. Se trata de una pequeña asociación que cuenta con la representación de las principales confiterías de Cantabria. Se reúnen con una periodicidad mínima anual, salvo que se produzcan incidencias o cambios legislativos que necesiten ser tratados con urgencia, y el presidente del gremio suele acudir a algunas de las ferias de pastelería que se celebran en España.

6.2.9. Estructura de costes

A la hora de identificar cuáles son los elementos principales que constituyen la estructura de costes de esta empresa, se ha procedido a realizar la clasificación de dichos costes en costes fijos y costes variables. Dentro del primer grupo ocupan un lugar preeminente los derivados del personal empleado mientras que los derivados del mantenimiento y renovación de las distintas infraestructuras de las que cuenta la empresa son menores. Asimismo, se incluye en este grupo los gastos por arrendamiento de uno de los locales comerciales y los distintos seguros.

Por otra parte, el segundo grupo de costes estaría constituido por el coste de las materias primas y mercaderías y los suministros (agua, luz y gas).

A partir de los datos proporcionados por la empresa, la distribución media de costes entre los distintos conceptos mencionados con anterioridad sería la siguiente:

Cuadro 6.2.2. Distribución porcentual de los costes medios de la empresa

Concepto	Porcentaje sobre el total
Gastos de personal	65,10%
Materias Primas y Mercaderías	24,69%
Suministros	8,57%
Resto	1,64%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la empresa

Con la finalidad de sintetizar de forma gráfica y visual los aspectos fundamentales de los nueve módulos desarrollados previamente se presenta, en el Cuadro 6.2.2., el lienzo canvas del modelo de negocio actual.

Cuadro 6.2.2. Aplicación del Lienzo Canvas al caso de estudio

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<p>-Relaciones cliente – proveedor que permiten asegurar la calidad y la fiabilidad en el suministro de las materias primas, así como descuentos puntuales.</p> <p>-Membresía en el Gremio de Confiteros de Cantabria.</p>	<p>Fabricación y comercialización de productos de pastelería y confitería.</p> <hr/> <p>Recursos clave</p> <p>-Intelectuales: <i>know – how</i> en la elaboración de sus productos. -Físicos: Instalaciones productivas y locales comerciales de venta al público. -Humanos: experiencia y conocimiento tanto de la fuerza de ventas como de los maestros pasteleros.</p>	<p>Elaboración y venta de productos de pastelería y confitería bajo criterios de excelencia y primera calidad.</p>	<p>Contacto personal y directo en los puntos de venta físicos.</p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Se comunican con sus clientes y les hacen llegar su propuesta de valor únicamente a través de tiendas propias.</p>	<p>Mercado de masas: clientes con poder adquisitivo medio – alto con una edad superior a los 45 años y con una alta tasa de fidelidad.</p>
<p>Estructura de Costes</p> <p>-Costes fijos: Gastos de personal, seguros y mantenimiento.</p> <p>-Costes variables: compras de materias primas y mercaderías y suministros.</p>		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>-Venta de las distintas elaboraciones propias (94%)</p> <p>-Venta de productos de terceros (6%)</p>		

Fuente: Elaboración propia

6.3. REFLEXIÓN CRÍTICA DEL MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

Este último apartado del trabajo presenta una reflexión crítica del modelo de negocio descrito con anterioridad con la finalidad de sustituir los elementos obsoletos por otros que permitan la conversión de la empresa hacia un modelo de negocio totalmente rejuvenecido y apto para hacer frente al entorno competitivo actual del sector.

6.3.1. Segmentos de mercado

En este módulo se pretende plantear la posibilidad de ampliar los segmentos a los que se dirige la empresa. De esta forma, se plantea orientar su modelo de negocio no sólo hacia particulares (*Business to Consumer*, en adelante B2C) sino también hacia otras empresas que puedan adquirir sus elaboraciones (*Business to Business*, en adelante B2B). En este sentido, la empresa pasaría de operar únicamente en B2C a operar conjuntamente en B2C y B2B lo que supondría incrementar la oferta de productos al introducir nuevos segmentos de mercado y, a su vez, la empresa podría explotar en mayor medida su capacidad productiva, la cual se encuentra en la actualidad con un elevado grado de infrautilización, en torno al 60-65%, mediante la incorporación a su cartera de clientes empresas tales como hoteles, cafeterías, restaurantes o empresas organizadoras de eventos, pactándose contractualmente con cada uno las condiciones de calidad y precio.

Por lo que respecta a la primera categoría lo que se pretende es explotar en mayor grado el mercado actual de consumidores, es decir, mantener sus productos actuales, pero tratando de captar a nuevos clientes como serían, por ejemplo, aquellos consumidores que tienen especial preocupación por el consumo de productos saludables. Se propone esto por la simple razón de diferenciarse aún más de los productos ofrecidos por las grandes superficies, los cuales se encuentran sometidos a procesos industriales que proporcionan un elevado aporte energético y contienen gran cantidad de azúcares simples y ácidos grasos *trans* (Madrid.org, 2019).

6.3.2. Propuestas de Valor

Al incrementar los segmentos de mercado es necesario introducir nuevas propuestas con las que satisfacer a cada uno de ellos. Con carácter general, para ambos segmentos de mercado se mantendría inalterada la propuesta de valor ofrecida por la empresa en la actualidad ya que el núcleo central del negocio gira en torno a la calidad de los productos. No obstante, para el nuevo segmento identificado en la categoría B2C la empresa debería incluir el concepto de elaboraciones más saludables, mediante el lanzamiento de una línea de productos *light*, al objeto de satisfacer sus necesidades. Esta idea se fundamenta esencialmente en el estudio realizado por la Comunidad de Madrid en el que se afirma que la penetración de estos productos, productos saludables y que proporcionan un beneficio “extra” para la salud, en el mercado es muy importante (Madrid.org, 2019).

Asimismo, se debe incluir un nuevo factor en ambas categorías para complementar la propuesta de valor que sería la introducción de la posibilidad que los propios consumidores personalicen las elaboraciones, tanto de forma autónoma como asesorada, así como vía *online* como presencial.

En este sentido, la empresa debe plantearse introducir nuevas experiencias y conceptos para adaptarse a las tendencias actuales del sector como es la introducción de formatos más cómodos que sean más fáciles de transportar y consumir en cualquier momento y lugar al mismo tiempo que se sigue una política de respeto por el medioambiente a través del uso de envases, embalajes y bolsas ecológicos. Desde la Confederación Española de Empresarios Artesanos de Pastelería (Ceeap) se reconoce la disminución en las ventas de algunos productos tradicionales, como las tartas de cumpleaños o los pasteles para eventos, pero por el contrario la tendencia a consumir productos de confitería en el propio establecimiento se ha incrementado. Este hecho es lo que motiva a plantear que se vuelva a introducir esta modalidad en la empresa, teniéndose en cuenta, lógicamente, el esfuerzo inversor requerido en las nuevas instalaciones, así como el incremento de plantilla empleada (Diarisur, 2017).

Por otra parte, para satisfacer las necesidades del nuevo segmento de consumidores perteneciente a la categoría B2B debería mantener su propuesta inicial, como se ha mencionado anteriormente, pero combinándolo con un servicio excelente y, también, personalizado en el que puedan comprobar la calidad del producto con anterioridad.

6.3.3. Canales

Hoy en día la presencia en Internet es un requisito ineludible para el conjunto de las empresas, independientemente del sector en el que desarrollen su actividad económica. A este respecto, se plantea a la empresa ampliar sus canales actuales mediante la introducción de una plataforma de *e-commerce* integrada en una página web corporativa propia o simplemente servirse de las redes sociales (Instagram y Facebook) para que los clientes puedan conocer el producto, que serían comunes a ambas categorías, pero con un espacio propio definido. Esto supondría a la empresa el disponer de otro medio por el cual poder publicitar y comercializar sus distintas elaboraciones e imagen corporativa, así como la posibilidad de acceder a un nuevo segmento de clientes: aquellas personas que basan sus decisiones de compra únicamente a partir de la información que obtienen y observan a través de las redes sociales o de las webs corporativas de las empresas. Además, para la categoría B2B esto se reforzaría con la actuación directa de la fuerza de ventas a la hora de ofrecer el producto y las degustaciones.

6.3.4. Relaciones con clientes

En el análisis de la empresa del apartado anterior se evidenció una debilidad importante de la empresa: tratar de forma uniforme al conjunto de clientes. A este respecto se pretende plantear a la empresa la necesidad de definir alguna política comercial que distinga a sus clientes más fieles con descuentos o regalos frente a aquellos que acuden de una forma más ocasional con el objetivo de incrementar aún más su fidelización. Esto sentaría las bases para comenzar a desarrollar una política de marketing tanto on-line

como off-line, hasta ahora inexistente, que permita dar a conocer la compañía y los productos que elaboran y poder acceder a un mayor número de clientes potenciales.

Por otra parte, para el nuevo segmento de consumidores de la categoría B2B la empresa debe definir una política comercial basada en dos ejes esenciales: por un lado, la captación de empresas que puedan requerir sus productos vía redes sociales, web corporativa y contacto personal y, por otra parte, ofrecer degustaciones para que puedan cerciorarse de la calidad de las elaboraciones (venta sugestiva).

6.3.5. Fuentes de ingresos

Aunque la fuente de ingresos no variará en gran medida ya que su actividad principal es la venta de productos de pastelería, se espera que con las nuevas actuaciones esa fuente se incremente notablemente.

Un último aspecto a resaltar en este apartado se enmarca en la política de precios que llevan a cabo. Su sistema de fijación de precios actual está basado en el peso del producto (€/kg) lo que implica que el precio final sea siempre variable y, por consiguiente, indeterminado. De esta forma se propone normalizar el proceso productivo con la finalidad de estabilizar el peso de cada elaboración dentro de un margen de referencia (+- 3-5%) y, de esta forma, poder fijar un precio de venta al público fijo. Esto supondría una menor complejidad tanto para los consumidores como para la empresa y proporcionaría una mayor agilidad en su proceso de venta.

6.3.6. Recursos clave

Los recursos clave necesarios para desarrollar correctamente su actividad serían equivalentes a los actuales, pero se incluiría un nuevo elemento que se encuadraría dentro de los recursos físicos, teniéndose en cuenta también la necesidad de reforzar la plantilla. Este nuevo elemento hace referencia a los dispositivos de carácter tecnológico, ordenadores y TPVs principalmente, que serían necesarios incorporar en la empresa como consecuencia de la introducción de los medios on-line como medio de venta adicional, como paso fundamental del proceso de transformación tecnológica que debería llevar cabo. En este sentido, lo que se pretende es una modernización del sistema de registro de las transacciones que sentará la base para la creación de un sistema más exhaustivo de control de los productos, así como el poder ofrecer un servicio más ágil y a distancia.

6.3.7. Actividades clave

Si se basa la estrategia de la empresa en la calidad de los productos ofertados, la materia prima y su posterior conversión a producto terminado constituyen el núcleo central del negocio, como ha venido sucediendo hasta la actualidad. Además, sería necesario incluir como actividad clave la búsqueda activa de clientes potenciales, que se encuadraría dentro de la política de marketing general de la empresa. Finalmente,

debido a la inclusión de los medios *online* para la promoción y venta de los productos, se incluiría también la gestión de las redes sociales y la plataforma *online*.

6.3.8. Asociaciones clave

La empresa lleva a cabo una buena gestión de sus relaciones con sus proveedores lo que le permite obtener ventajosos descuentos, así como asegurarse la calidad de las materia primas y la fiabilidad en el suministro de las mismas. No obstante, en lo referente a su participación en el Gremio de Confiteros de Cantabria, se podría recomendar a la empresa servirse de su condición de miembro con la finalidad de ejercer mayor presión para conseguir una mayor implicación por parte del Gremio en la problemática común del conjunto del sector cántabro y español: la venta de productos de confitería a bajos precios con baja calidad por parte de las grandes superficies. Según el informe del consumo de alimentación en España elaborado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación del año 2017 el 54,4% del volumen total del mercado de la pastelería y bollería se encuentra en los supermercados y autoservicios mientras que las tiendas tradicionales alcanzan únicamente el 5,1% (MAPA, 2018).

Además, la estructura de proveedores y distribuidores de los miembros del Gremio es prácticamente común por lo que, adicionalmente, se podría recomendar el hecho que la empresa planteara la creación de una cooperativa integrada por todos los miembros del Gremio para obtener mayores ventajas en costes y así poder competir de una forma más eficiente.

En términos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC, en adelante) y en relación a la política de respeto por el medioambiente que se pretende incorporar en los envases y embalajes en respuesta al auge de la concienciación de la sociedad en este aspecto, la empresa debería formalizar relaciones con empresas de la región con certificados de calidad e innovación en productos sostenibles y respetuosos con el medioambiente.

6.3.9. Estructura de costes

En este último módulo será necesario identificar los costes que se añadirán a la estructura inicial como consecuencia de las distintas actuaciones que se pretende que se lleven a cabo. Estos costes se pueden concretar en los siguientes:

- Dispositivos tecnológicos y TPV para los locales comerciales
- Renovación imagen corporativa
- Desarrollo de la página web y su mantenimiento
- *Community Manager* (persona encargada de las redes sociales)
- Adaptar/Alquilar un local para introducir la modalidad de cafetería
- Habilitar un espacio en las instalaciones productivas para ofrecer a los clientes degustaciones de los productos
- Renovación del envasado de los productos por otros medioambientalmente responsables
- Adaptar el proceso productivo al sistema de precios fijos

Asimismo, se plantea la aplicación de medidas de reducción de costes como es la renovación de la maquinaria del centro de producción, el consumo energético eficiente y la aplicación de políticas de reducción de desperdicios.

En el Cuadro 6.3.9.1. se muestra el presupuesto estimado para el conjunto de actuaciones estratégicas propuestas con anterioridad cuyo contenido se justifica a partir de la información contenida en el Anexo III del presente trabajo.

Cuadro 6.3.9.1. Plan estratégico

MEDIDAS	DESCRIPCIÓN	IMPORTE
Introducción dispositivos tecnológicos	-TPV para los locales comerciales: 4*(130€/mes*12 meses) -Ordenador para la gestión de redes sociales y web: 499€	6.739€
Renovación imagen corporativa	Renovar la estética interna de los locales comerciales, así como mejorar el propio nombre comercial, en línea con la nueva política de marketing propuesta (2 locales*2.500€)	5.000€
Desarrollo página web y mantenimiento	- Dominio: 11,99€/año - Hosting: 79€/año	90,99€
Empleados	4 empleados para los locales comerciales: - 2 empleados*15.557,10€/empleado/año local "inactivo" - 2 empleados*15.557,10€/empleado/año local "nuevo"	62.228,40€
Adaptar local comercial "inactivo"	Mobiliario específico de confitería, pintura, resto de mobiliario y enseres (teniendo en cuenta que disponen de mobiliario de cafetería en el almacén) y, por último, la eliminación de los escalones de acceso para cumplir con la normativa de hostelería respecto al acceso de personas con movilidad reducida	15.000€
Alquiler local comercial "nuevo"	Nuevo local comercial en el que se pueda desarrollar el concepto de cafetería – pastelería con zona de terraza. - 2.000€/mes por el alquiler - 624.40€/año por la terraza mediana - 15.000€ puesta a punto del local y nuevo mobiliario	39.624,40€
Habilitar espacio instalaciones productivas	No requiere ningún tipo de inversión especial que con los recursos disponibles no se pueda llevar a cabo	0€
Renovación envasado	Sustituir los actuales envases y embalajes por otros que sean más respetuosos con el medioambiente y más cómodos de transportar. - 0.14€/u.f. adicional por envase utilizado teniendo en cuenta un consumo medio anual estimado por los dueños de la empresa de 5.500 unidades.	770€
Adaptar proceso al sistema de precios fijos	No requiere ningún tipo de inversión más que modificar la forma en que se mide la cantidad de materia prima empleada.	0€
TOTAL		129.452,79€

Fuente: Elaboración propia a partir de las distintas fuentes de información contenidas en el Anexo III

La idea de estas propuestas es que se ejecuten conforme a un plan de actuación y un horizonte temporal bien definidos (3 años) en función de la inversión necesaria para su implantación y de la mejora en los resultados que se produzca. Esto es, en una fase inicial se podría comenzar con la renovación de la imagen corporativa y a desarrollar los perfiles de redes sociales y la página web a través de los que se comenzaría inmediatamente a publicitar y dar a conocer la empresa y sus elaboraciones entre el público, para lo que será necesaria la adquisición del ordenador, al tiempo que se adapta el proceso productivo al sistema de precios fijos y se habilita el espacio en las

instalaciones productivas para ofrecer degustaciones, en línea con la nueva política de B2B que se quiere seguir (Fase I = 5.589,99€). La siguiente fase supondría finalizar el proceso de digitalización de la empresa con la introducción de los TPV en sus dos locales comerciales, así como la introducción de los nuevos envases (Fase II = 3.890€) La siguiente fase consistiría en adaptar el local comercial actualmente inactivo para poder ofrecer la modalidad de cafetería – pastelería con dos empleados y un TPV. (Fase III = 47.674,20 €)

La última fase se aplicaría en el caso que la implantación de las anteriores medidas impacten de forma positiva en los resultados de la empresa, y consistiría en el alquiler de un local más céntrico y de mayor dimensión con espacio suficiente para el establecimiento de una terraza, junto con la contratación de 2 empleados adicionales y el último TPV (Fase IV= 72.298,60€).

En definitiva, lo que se pretende es mantener/conservar los aspectos esenciales de la organización, pero llevando a cabo determinadas modificaciones que permitan adaptarse a las nuevas tendencias y exigencias que marcan los consumidores en particular y el mercado en general a través de la combinación de los conocimientos y experiencia tradicionales con las técnicas y modelos conceptuales más vanguardistas.

Sintetizando de nuevo la información presentada con anterioridad, se presenta el nuevo concepto de modelo de negocio en el lienzo canvas en el Cuadro 6.3.1.

Cuadro 6.3.1. Lienzo canvas del nuevo modelo de negocio

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<p>-Relaciones cliente – proveedor que permiten asegurar la calidad y la fiabilidad en el suministro de las materias primas, así como descuentos puntuales.</p> <p>-Membresía en el Gremio de Confiteros de Cantabria.</p> <p>-Compra de materias primas en cooperativa.</p> <p>-Empresas suministradoras de envases ecológicos.</p>	<p>-Fabricación y comercialización de productos de pastelería y confitería.</p> <p>-Búsqueda activa de clientes potenciales.</p> <p>-Gestión redes sociales y página web.</p> <hr/> <p>Recursos clave</p> <p>-Intelectuales: <i>know – how</i> en la elaboración de sus productos.</p> <p>-Físicos: Instalaciones productivas y locales de comerciales de venta al público, así como dispositivos tecnológicos</p> <p>-Humanos: experiencia y conocimiento tanto de la fuerza de ventas como de los maestros pasteleros.</p>	<p>Elaboración y venta de productos de pastelería y confitería bajo criterios de excelencia y primera calidad, incluyendo:</p> <p>-B2C: personalización de las elaboraciones y lanzamiento de una línea de productos más saludables.</p> <p>-B2B: personalización y excelencia del servicio ofrecido.</p> <p>-Nuevos conceptos y experiencias.</p>	<p>Contacto personal y directo en los puntos de venta físicos, así como online.</p> <p>-B2C: descuentos y promociones</p> <p>-B2B: captar clientes y ofrecer degustaciones.</p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Se comunican con sus clientes y les hacen llegar su propuesta de valor únicamente a través de tiendas propias y medios online.</p>	<p>Mercado de masas, con especial atención:</p> <p>-B2C: público actual y consumidores preocupados por los productos saludables.</p> <p>-B2B: empresas que requieran sus servicios.</p>
Estructura de Costes		Fuentes de ingresos		
<p>-Costes fijos: Gastos de personal, seguros y mantenimiento.</p> <p>-Costes variables: compras de materias primas y mercaderías y suministros.</p> <p>-Costes nuevas actuaciones: renovación imagen corporativa y envases, empleados, TPV y locales.</p> <p>- Políticas de reducción de costes: renovación maquinaria, consumo energético y reducción de desperdicios.</p>		<p>-Venta de las distintas elaboraciones propias.</p> <p>-Venta de productos de terceros (residual).</p> <p>-Sistema de precios fijos.</p>		

Fuente: Elaboración propia. (Se resaltan en azul las distintas actuaciones estratégicas propuestas)

7. CONCLUSIONES

Este trabajo tenía por finalidad realizar un diagnóstico estratégico con el fin de identificar acciones estratégicas que permitiesen reforzar la posición competitiva de una empresa tradicional cántabra del sector de la pastelería y la panadería, que, pese a la mejora en las perspectivas generales del conjunto del sector a nivel nacional (volumen de fabricación, volumen de facturación, etc.) estaba sufriendo un ligero estancamiento de su modelo de negocio.

Para el cumplimiento de este objetivo se ha realizado, en primer lugar, una descripción cuantitativa del sector regional en la última década (2008-2017) a partir de la información disponible en la base de datos SABI con la finalidad de obtener una visión global de la situación del sector en el que desarrolla su actividad económica. De este análisis se ha derivado que las empresas seleccionadas para el análisis tuvieron una evolución desfavorable en sus resultados hasta el año 2012 como consecuencia de la adversa situación macroeconómica de la economía española durante ese período, así como del propio sector de la panadería y pastelería. No obstante, en el año 2012 se produce un punto de inflexión en esa tendencia y el contexto cambia, causando que las variables analizadas a partir de ese año sufrieran mejoras notables.

En segundo lugar, tras definir el concepto de modelo de negocio y seleccionar el lienzo canvas como la alternativa más adecuada para obtener una visión actual del modelo de negocio de la empresa analizada, la posterior reflexión crítica del mismo ha permitido identificar 5 acciones estratégicas que podrían ser interesantes implantar para mejorar la posición competitiva de la empresa y transformar su modelo de negocio actual, las cuales se desarrollan y presentan en un presupuesto definido para un horizonte temporal de 3 años: 1) renovación imagen corporativa y estética interna de los locales comerciales siguiendo criterios de sostenibilidad medioambiental; 2) implementar una política activa de marketing en redes sociales y a través de una página web corporativa; 3) ampliación del mercado objetivo con un nuevo segmento de B2C e introducción en el mercado B2B mediante la oferta de productos personalizados a distintas empresas; 4) transformación digital por medio de la sustitución del sistema tradicional de caja y otros elementos y 5) un cambio conceptual en la forma actual de ofrecer el servicio mediante la introducción de la modalidad cafetería-pastelería que representaría el mayor porcentaje sobre la inversión total presupuestada.

Con la implantación de estas medidas se pretende que la empresa en cuestión rejuvenezca su modelo de negocio y se adapte a las nuevas tendencias y exigencias que plantea el mercado al tiempo que se convierte en una empresa más competitiva y le permite incrementar su cuota de mercado y, por tanto, su volumen de ingresos.

En cuanto a las limitaciones de este trabajo es necesario resaltar en primer lugar las referentes a las fuentes de información empleadas, la base de datos SABI y la propia información suministrada por la empresa. En segundo lugar, sería conveniente realizar un análisis más exhaustivo y pormenorizado sobre los aspectos más técnicos en relación a algunas de las actuaciones propuestas, así como medir el impacto de dichas medidas en la evolución futura de los resultados de la empresa conforme se produce su implantación.

ANEXO I: RELACIÓN DE EMPRESAS SELECCIONADAS

Nº	NOMBRE	LOCALIDAD	PAÍS
1.	TRIGORICO SL.	REINOSA	ESPANA
2.	GOMEZ PAN SL	MEDIO CUDEYO	ESPANA
3.	PANADERIA GALIZANO S.L.	RIBAMONTAN AL MAR	ESPANA
4.	BOLLERIA LOPEZ ORTIZ SL	PIELAGOS	ESPANA
5.	PANADERIA LOS ARCOS SL	LOS CORRALES DE BUELNA	ESPANA
6.	PANIFICADORA HURTADO SL	ASTILLERO	ESPANA
7.	PETIT CRISTINE S.L.	SANTOÑA	ESPANA
8.	PANADERIA SOLPICO SAL	LIENDO	ESPANA
9.	PANADERIA ISMAEL SAIZ GARCIA S L	CASTRO-URDIALES	ESPANA
10.	PASIEGOS DE CANTABRIA SOCIEDAD LIMITADA.	ENTRAMBASAGUAS	ESPANA
11.	PANAMOR SL	CAMPOO DE ENMEDIO	ESPANA
12.	MINGO HERAS S.L.	MIENGO	ESPANA
13.	CUESTA BARREDA FIDEL ANGEL 000518342P SLNE	LOS TOJOS	ESPANA
14.	HERMANOS ORTIZ SA	AMPUERO	ESPANA
15.	PANADERIA DEL NANSA S.L.	RIONANSA	ESPANA
16.	PANADERIA PARDO ROJO SOCIEDAD LIMITADA.	TORRELAVEGA	ESPANA
17.	PANADERIA LOS CORRALES SL	LOS CORRALES DE BUELNA	ESPANA
18.	VECARO SISTEMAS DE CARTON-YESO SOCIEDAD LIMITADA	TORRELAVEGA	ESPANA
19.	PANADERIA EL CRUCE SL	VEGA DE PAS	ESPANA
20.	PANADERIA FRESPAN SL	SANTANDER	ESPANA
21.	EL OBRADOR ARTESANO DE CANTABRIA SL	SANTANDER	ESPANA
22.	PANADERIA LA SUIZA SL	CASTRO-URDIALES	ESPANA
23.	PANADERIA DE SALCES SRL	HERMANDAD DE CAMPOO DE SUSO	ESPANA
24.	PANADERIA HERMANOS ZABALLA S.L.	CASTRO-URDIALES	ESPANA
25.	PANADERIA NEL SL	SAN VICENTE DE LA BARQUERA	ESPANA
26.	PANADERIA TISTA DAVID SOCIEDAD LIMITADA	SANTILLANA DEL MAR	ESPANA
27.	PANADERIA AVIN SL	SELAYA	ESPANA

28.	PANADERIA REXACH SAN MIGUEL SL.	CASTRO-URDIALES	ESPANA
29.	PANADERIA LA CAVADA SL	RIOTUERTO	ESPANA
30.	PANADERIA HIJOS DE ANTONIO RUIZ S.L.	CAMPOO DE YUSO	ESPANA
31.	EL HORNO CAMPURRIANO S.L.	SANTANDER	ESPANA
32.	PANIFICADORA BUELNA SL	LOS CORRALES DE BUELNA	ESPANA
33.	BARQUILLOS FERNANDEZ S.L.	SANTIURDE DE TORANZO	ESPANA
34.	CURRUSCO Y MIGA S.L.	RIBAMONTAN AL MAR	ESPANA
35.	HORNO DE LA ABUELA TORRELAVEGA SL	TORRELAVEGA	ESPANA
36.	ELABORACION DE PAN LA BREGA SL	SANTANDER	ESPANA
37.	DIAZ ARCE SL	CORVERA DE TORANZO	ESPANA
38.	RUIZ HORNEDO S.L.	SANTOÑA	ESPANA
39.	CHURRERIA CALDERON SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.	TORRELAVEGA	ESPANA
40.	PANADERIA LOS LLARES SL.	LOS CORRALES DE BUELNA	ESPANA
41.	HUMAR ARTESANOS SOCIEDAD LIMITADA.	CARTES	ESPANA
42.	PANADERIA Y REPOSTERIA FUENLIA SL	SANTANDER	ESPANA
43.	HERPU 99 SL	SANTA CRUZ DE BEZANA	ESPANA
44.	ESMURCAN SL.	BARCENA DE CICERO	ESPANA
45.	DOBRAPAN SL.	SAN FELICES DE BUELNA	ESPANA

Fuente: SABI (2019).

ANEXO II: RELACIÓN DE PREGUNTAS REALIZADAS EN LA ENTREVISTA CON LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA

SECCIÓN	PREGUNTAS
INTRODUCCIÓN	<p>¿En qué año se constituyó la empresa?</p> <p>¿Cuál es su forma jurídica?</p> <p>¿Quién fue el fundador?</p> <p>¿Quiénes son los socios principales?</p> <p>¿Cuáles son los hitos más destacados?</p> <p>¿Es una empresa familiar?</p> <p>¿Existen socios minoritarios?</p> <p>¿Cuál es la finalidad actual de la empresa? ¿Qué objetivos tiene?</p> <p>¿Es una empresa comercial? ¿Lleva a cabo algún proceso productivo?</p> <p>¿Cuál es la localización del centro de operaciones y los locales comerciales?</p> <p>¿Cuántos locales comerciales y centros productivos integran el patrimonio de la empresa?</p> <p>¿Cuál es el número de empleados?</p> <p>¿Cuáles son sus principales preocupaciones de cara al futuro de la empresa?</p>
SEGMENTOS DE MERCADO	<p>¿Para quién creáis valor?</p> <p>¿Cuáles son vuestros clientes más importantes?</p> <p>¿Cuál es el perfil del consumidor tipo?</p> <p>¿Los clientes de la empresa son también empresas? ¿En qué porcentaje?</p>
PROPUESTAS DE VALOR	<p>¿Qué valor proporcionáis a vuestros clientes?</p> <p>¿Qué problema/s de los clientes ayudáis a solucionar?</p> <p>¿Qué necesidades de los clientes se satisfacen?</p> <p>¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecéis a cada segmento de mercado?</p> <p>¿Qué pretendéis al vender los productos en relación con los clientes?</p> <p>¿Cómo queréis que se sientan vuestros clientes en relación con vuestros clientes?</p>
CANALES	<p>¿Qué canales prefieren los segmentos de mercado?</p> <p>¿Cómo se establece actualmente el contacto con los clientes?</p> <p>¿Cómo se adecúan los distintos canales?</p> <p>¿Cuáles tienen mejores resultados?</p> <p>¿Cuáles son más rentables?</p> <p>¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?</p>
RELACIONES CON CLIENTES	<p>¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?</p> <p>¿Qué tipo de relaciones habéis establecido?</p> <p>¿Cómo se integran en vuestro modelo de negocio?</p> <p>¿Lleváis a cabo algún programa de fidelización de los clientes?</p> <p>¿Habéis tenido problemas con clientes en términos de calidad, precio o estado de los productos?</p> <p>¿Realizáis alguna actividad tendente a la captación de nuevos clientes? En su caso, ¿Cuál es su coste?</p>
FUENTES DE INGRESOS	<p>¿Por qué valor están dispuestos a pagar vuestros clientes?</p> <p>¿Por qué pagan actualmente?</p> <p>¿Cómo pagan actualmente?</p> <p>¿Cómo les gustaría pagar?</p>

	<p>¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos? ¿Cómo se distribuyen los ingresos durante el año? ¿Cuáles son los productos con mayor margen? ¿En qué se basa vuestro sistema de fijación de precios? ¿Cuáles son los productos más vendidos? y los ¿Menos vendidos? ¿Qué hacéis con los productos menos vendidos? ¿Cuánto tiempo tardáis en eliminarlos? ¿Habéis eliminado/introducido algún producto nuevo recientemente?</p>
RECURSOS CLAVE	<p>¿Qué recursos clave requieren vuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? ¿Cuántos empleados tenéis en total? ¿Cuál es su distribución? ¿Con qué conocimientos y experiencia cuentan?</p>
ACTIVIDADES CLAVE	<p>¿Qué actividades clave requieren vuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? ¿Lleváis a cabo alguna actividad de marketing por algún medio? (redes sociales, página web, revistas periódicos, etc.)</p>
ASOCIACIONES CLAVE	<p>¿Quiénes son vuestros socios clave? (Asociaciones, Cámaras, Empresas etc.) ¿Quiénes son vuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirís a vuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios? ¿Qué recursos clave adquirís a vuestros proveedores? ¿Qué actividades clave realizan los proveedores? ¿Aplican alguna política de descuentos o promociones? ¿Cuál es vuestra participación en el Gremio? ¿Cómo lo valoráis? ¿Es útil para resolver la problemática del sector?</p>
ESTRUCTURA DE COSTES	<p>¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a vuestro modelo de negocio? ¿Cómo es su distribución porcentual? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras? ¿Disponéis de algún tipo de control de costes? ¿Para minimizar los desperdicios qué hacéis? ¿En qué os basáis para ajustar la producción a la demanda?</p>

ANEXO III: RELACIÓN DE CONCEPTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

ACTUACIÓN	DESCRIPCIÓN	FUENTE
DISPOSITIVOS TECNOLÓGICOS	<p>TPV: BBVA Smart Business gestión del punto de venta para pequeños negocios: 130€/mes.</p> <p>Ordenador: Acer Aspire A315-51-52N6 Intel Core i5-7200U/12GB/1TB+128GB SSD/15.6": 499€.</p>	<p>https://www.bbva.es/productos/ficha/smart-business/t000000994</p> <p>https://www.pccomponentes.com/acer-aspire-a315-51-52n6-intel-core-i5-7200u-12gb-1tb-128gb-ssd-156</p>
RENOVACIÓN IMAGEN CORPORATIVA	<p>En este apartado lo que se pretende es que se renueve la estética interna de los locales comerciales actuales, así como mejorar el propio nombre comercial para responder a la exigencia de la nueva política de marketing comercial planteada y consistirá en una inversión de 2.500€ por local comercial, es decir, un total de 5.000€.</p>	
DESARROLLO PÁGINA WEB Y MANTENIMIENTO	<p>Hoy en día desarrollar una página web no requiere grandes conocimientos en la materia ya que existen plataformas gratuitas a través de las cuales se puede crear una página web, como es el caso de WordPress. Se trata de un sistema de gestión de contenidos (CMS) que dispone de plantillas predefinidas que se pueden utilizar de forma gratuita para crear una página web o un blog. Además, cuenta con <i>plugin</i> que permiten que el CMS sea más flexible al dotar de un mayor número de funcionalidades a la página web, como es el llamado Woocommerce que permite vender productos a través de la web.</p> <p>El coste del hosting (alojamiento web) es de 79€/año. El coste del dominio es de 11.99€/año.</p>	<p>https://www.webempresa.com/wordpress/hosting-woocommerce.html</p> <p>https://guias.webempresa.com/preguntas-frecuentes/precios-de-dominios/</p>
EMPLEADOS	<p>Según el convenio colectivo de hostelería 2017 – 2021 aplicable a la Comunidad Autónoma de Cantabria publicado el 11 de Julio de 2017 en el Boletín Oficial de Cantabria (BOC), el salario anual de un camarero (categoría profesional II), para el 2019, asciende a 15.557,10€, teniéndose en cuenta el incremento salarial correspondiente previsto en el artículo 30 de dicho documento, así como las pagas extra.</p> <p>Dada la composición actual de la plantilla de la empresa sería necesario incrementarla en 2 empleados para dar servicio al nuevo local comercial junto con uno de los dueños de la empresa y otros dos empleados para el local que inicialmente se encontraba inactivo.</p>	<p>https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=335387</p>

ADAPTAR LOCAL COMERCIAL INACTIVO	Esta actuación implicará en primer lugar el acondicionamiento del local que, a partir de la información proporcionada por los dueños, se estima en 15.000€ en la que se incluye: mobiliario específico de confitería, pintura, resto de mobiliario y enseres (teniendo en cuenta que disponen de mobiliario de cafetería en el almacén) y, por último, la eliminación de los escalones de acceso para cumplir con la normativa de hostelería respecto al acceso de personas con movilidad reducida. Posteriormente, requiere dos empleados adicionales para cubrir el servicio ofrecido junto con el TPV.	Información proporcionada por los dueños de la empresa.
ALQUILER LOCAL COMERCIAL	<p>Local comercial en la Calle Hernán Cortés de Santander: 132 m² construidos, 130 m² útiles; 2 plantas; con posibilidad de terraza pequeña; 1.850€/mes.</p> <p>Local comercial en la Calle Ataúlfo Argenta de Santander: 185 m² construidos; 180 m² útiles; 2 plantas; con posibilidad de terraza grande; 3.900€/mes.</p> <p>Local comercial en la Calle Castelar de Santander: 104 m²; con posibilidad de terraza mediana; 1.900€/mes.</p> <p>Local comercial en la Calle Daoiz y Velarde de Santander: 148 m²; con disponibilidad de terraza mediana; 1.900€/mes.</p> <p>De esta <u>tabla</u> * se deriva el alquiler medio para un local entre 100 y 150 m² situado en calles de categoría 2 o 3 se situaría entre 1.600 y 2.500€ mensuales por lo que se escogerá para el análisis del caso una cifra intermedia e igual a 2.000€</p> <p>Todo ello sin perjuicio de los requisitos exigidos por el Ayuntamiento de Santander en relación a la licencia para la ocupación de vía pública con veladores, mesas y sillas.</p> <p>Adicionalmente, se ha tenido en cuenta la tasa exigida por el Ayuntamiento de Santander que se devenga en el momento de ser otorgada la licencia y se fundamenta en la utilización privativa o aprovechamiento especial del dominio público local y que se fija, en promedio, en 31.22€/m² para la ocupación ordinaria todo el año.</p> <p>Para una terraza mediana con aproximadamente 10 mesas se ocuparían un total de 20m² (2m² por mesa con 4 silla tal y como se establece en la ordenanza municipal anteriormente señalada) lo que haría un total de 624,40€.</p> <p>Además, sería necesario tener en cuenta la puesta a punto del local y el mobiliario para lo que sería necesaria una inversión adicional de 15.000€.</p>	<p>https://www.idealista.com/inmueble/85527609/</p> <p>https://www.idealista.com/inmueble/81480053/</p> <p>https://www.pisos.com/alquilar/local-comercial-puertochico39004-942861640-427100/</p> <p>https://www.pisos.com/alquilar/local-comercial-puertochico39003-84225812146-104400/</p> <p>https://sede.santander.es/sites/sede.santander.es/files/veladores_0.pdf</p> <p>https://santander.es/sites/default/files/10467208.PDF</p>
HABILITAR ESPACIO INSTALACIONES PRODUCTIVAS	Las instalaciones productivas cuentan con espacio suficiente para la habilitación de una pequeña zona apartada del núcleo central de producción en la que poder ofrecer las distintas degustaciones de producto a los clientes.	Información proporcionada por los dueños de la empresa.
RENOVACIÓN ENVASADO	<p>Se eliminan todas las bolsas de plástico serigrafiadas y se sustituyen por cajas de cartón y bolsas de papel serigrafiadas. El coste medio de las bolsas de papel y las cajas de cartón se sitúa en torno a los 0.30€</p> <p>El coste medio unitario de las bolsas de plástico serigrafiadas es de 0.16€. Esto implica un incremento de 0.14€ por unidad.</p>	https://www.dimo-basuministros.com/caja-para-tarta.html

	<p>Por tanto, teniendo en cuenta que el consumo medio anual estimado por los dueños de la empresa se sitúa en 5.500 unidades, esta actuación supondría una inversión adicional de 770€ (5.500 u.f.* 0.14€/u.f.)</p>	<p>https://www.garciadepou.com/es/un-solo-uso/pasteleria/cajas-para-pasteleria.html</p> <p>http://www.plasticosgamaza.com/index.html</p> <p>https://www.tiendadelasbolsas.es/bolsas-de-papel-de-asa-plana/253-camel-3212x22-bolsa-de-papel-kraft-marron-con-asa-plana-caja-125uds.html#</p>
<p>ADAPTAR PROCESO AL SISTEMA DE PRECIOS FIJOS</p>	<p>No requiere ninguna inversión adicional. Únicamente exige el cambio en la forma de medir las cantidades, esto es, servirse de algún elemento físico de referencia para su medición.</p>	

* Alquiler local comercial

€	m2	€/m2
1.850,00	132	14,02
1.900,00	148	12,84
1.900,00	104	18,27
3.900,00	185	21,08
	Promedio	16,55

100 m2	150 m2
1.655,08	2.482,62

ANEXO IV: LISTA DE VERIFICACIÓN

	COMITÉ DE ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN EN HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES: <input checked="" type="checkbox"/> ÁREA DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS <input type="checkbox"/> ÁREA DE CIENCIAS DE LA SALUD <i>(marcar según corresponda)</i>
	DECLARACIÓN DE RECONOCIMIENTO DE LAS IMPLICACIONES ÉTICAS QUE CONLLEVAN LOS TFG y TFM

Los abajo firmantes (estudiante y tutor/a) declaran que los siguientes aspectos son verdaderos:

Nombre y apellidos del estudiante	JAIME SÁNCHEZ TAMARGO
Correo electrónico del estudiante	jst943@unican.es
Nombre y apellidos del tutor/a	MARTA PÉREZ PÉREZ y ANA M ^a SERRANO BEDIA
Correo electrónico del tutor/a	marta.perez@unican.es
Título del Proyecto: <input checked="" type="checkbox"/> TFG <input type="checkbox"/> TFM	
Breve resumen del proyecto (máximo 150 palabras)	Este trabajo plantea como objetivo principal la realización de un diagnóstico estratégico de una empresa tradicional cántabra del sector de la pastelería y la bollería que, pese a la mejora en las perspectivas generales del conjunto del sector a nivel nacional estaba sufriendo un ligero estancamiento de su modelo de negocio. Para su desarrollo se ha llevado a cabo, en primer lugar, un diagnóstico de la evolución del sector a nivel regional en la última década a partir de la información proporcionada por SABI Posteriormente se ha proporcionado una revisión de las diversas herramientas existentes para el análisis de modelos de negocio a fin de identificar aquella herramienta que mejor encaja con las características de la empresa analizada en el caso de estudio. Finalmente, se ha procedido a realizar una reflexión crítica del modelo de negocio actual de la empresa analizada, mediante el uso de “El Lienzo Canvas”.
Departamento:	ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Centro:	UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
Nombre del Grado o Máster	GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

El trabajo planteado supone (marcar lo que proceda):

- La observación o estudio de grupos humanos vivos mediante encuestas, entrevistas, convivencia, etc.
- La recogida directa o indirecta de datos personales requiriéndose la obtención de un consentimiento para ello.
- El manejo de objetos, documentos o artefactos de interés histórico.
- La participación de presos u otras personas en custodia o bajo supervisión de cuidados en régimen de internamiento (reformatorios o similares).
- La participación de adultos con incapacidad mental que requieran tutela (personas con deterioro cognitivo, déficit mental y/o psiquiátrico incapacitante).
- La participación de menores de edad.
- La participación de otros grupos vulnerables como son los grupos en riesgo de exclusión social.
- La realización de entrevistas o encuestas a las personas participantes y/o acceso a datos sensibles que requieran su autorización y no sean de acceso público.
- Nada de lo anterior (especificar).....

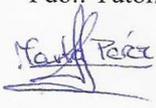
Siempre que concurra/n alguna/s de la/s posibilidad/es antedichas, los abajo firmantes se comprometen a:

- Recabar el consentimiento informado de todas las personas relacionadas en el trabajo de investigación (en el caso de directores de excavación, conservadores y/o archivistas de museos, etc.). Para lo cual se estima oportuno la obligación de: a) informarles del objeto del estudio y los beneficios que puede aportar; b) precisar el tipo de acceso y uso de los materiales, así como el método de estudio detallado que se aplicará; c) explicitar que el uso que se dará a los resultados será exclusivamente académico y no comercial; d) dejar claro qué tipo de participación tendrán en el estudio e) señalar su derecho a ser informados, si así lo desean, sobre los datos obtenidos y posteriores publicaciones. f) indicar su derecho a cancelar y a oponerse a los datos alcanzados.
- Garantizar el anonimato de los participantes, a fin de proteger su identidad y evitar que corran algún riesgo derivado de quedar expuestos públicamente.
- Asegurar la confidencialidad de los datos. Lo cual incluye el compromiso de no revelar la autoría, en aras de la seguridad de los participantes, y de usar dicha información de conformidad con la legislación vigente sobre Protección de Datos de Carácter Personal. Si al publicarlos hubiese que mencionar al participante, será necesaria su autorización.
- Extremar las cautelas al respecto de lo señalado en los puntos anteriores cuando los participantes en el estudio sean menores de edad o, en general, personas pertenecientes a cualquier colectivo vulnerable.
- Conocer y cumplir la legislación relativa a la protección de datos. En particular, el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que entró en vigor el 25 de mayo de 2018 que supone la derogación de Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre referidos a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales; la Ley Orgánica 1/1996, de 15 de enero, de Protección Jurídica del Menor; y la Ley Orgánica 8/2015, de 22 de julio, de modificación del sistema de protección a la infancia y a la adolescencia.
- Garantizar la conservación y preservación de los bienes muebles e inmuebles objeto de estudio, proporcionando su conservación para futuros estudios y próximas generaciones.

- Asegurar la puesta en valor del patrimonio, así como la disponibilidad de los resultados obtenidos para futuras investigaciones, lo cual incluye una base de datos precisa y accesible con los datos de los materiales/fuentes estudiadas.
- Extremar al máximo la intervención sobre materiales/fuentes inéditas. En caso de poder usarse otras técnicas analíticas menos o no destructivas, hacer uso de ellas.
- Señalar en agradecimientos si la investigación forma parte de un Proyecto de Investigación autorizado, así como la fuente de financiación si existiese.

En Santander, a 18 de 06 del 2017

Fdo.: Tutor/a




Fdo.: Estudiante



ANEXO V: CONSENTIMIENTO DEL ENTREVISTADO

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Para participar en una entrevista personal cara a cara
(Este documento consta de una página)

Se le ha pedido que participe en una entrevista cara a cara y nos proporcione información de su empresa para la realización del TFG titulado "REFORMULACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO" que será presentado en la Universidad de Cantabria. La información obtenida se utilizará con un fin exclusivamente académico sirviendo como base para el diagnóstico de su modelo empresarial. Asimismo garantizamos la confidencialidad y anonimato de su empresa y el tratamiento de datos de acuerdo al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que entró en vigor el 25 de mayo de 2018.

Se le solicita que de su consentimiento para estos usos.

- ✓ No debe dar su consentimiento para participar en la entrevista si tiene alguna duda, y es libre de rechazar y / o detener la entrevista y / o solicitar al entrevistador que elimine sus comentarios, en cualquier momento.
- ✓ Si alguna información puede ser sensible por cualquier razón, puede solicitar que se trate confidencialmente o que sea de uso restringido para la elaboración de las conclusiones.
- ✓ Las quejas relacionadas con la entrevista o el entrevistador pueden dirigirse al Comité de Ética de Proyectos de la Universidad de Cantabria (ética.proyectos@unican.es).

Título del tfg en el que se le pide participar
REFORMULACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO
Directora del proyecto:
Prof ^a . Marta Pérez Pérez y Ana M ^a Serrano Bedia. Universidad de Cantabria. (perezpm@unican.es)

Este documento de consentimiento debe mostrar su nombre y firma.:

Nombre del entrevistador:	Jose Antonio	Firma:			
Respondido por el entrevistado	¿Acepta participar?	Por favor, marque v	SI	✓	NO
	¿Prefiere permanecer en el anonimato?		SI	✓	NO
	¿Autoriza el uso de la información obtenida para elaborar el TFG?		SI	✓	NO
Nombre del entrevistado:	JAIMÉ	Firma:			
Fecha:	21/05/19	Lugar de la entrevista:	Instalaciones Empresa		

REFERENCIAS

AGRONEGOCIOS. 2018. *La producción de pan, bollería y pastelería creció un 3,4% en el pasado año.* [Consulta: 25/12/2018]. Disponible en: <https://www.agronegocios.es/produccion-pan-bolleria-pasteleria-crecio-2017-asemac/>

Asociación española de la industria de panadería, bollería y pastelería. 2018. *Datos del sector 2017.* Disponible en: <http://www.asemac.es/uploads/Datos%20del%20sector%202017.pdf>

Blank S. 2013. Why Lean Start – Up Changes Everything. *Harvard Business Review.* Disponible en: http://blog.panicola.com/wp-content/uploads/2014/01/HBR_LeanStartUp.pdf

CODINA, A. Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, v. 19, n. 25, p. 89-100. Disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1105/1304>.

DELMAR, F; SHANE, S. 2003. Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic management journal*, vol. 24, no 12, p. 1165-1185. Disponible en: <http://faculty.citadel.edu/sobel/Entrepreneurship%20Class%20Readings/8.%20Delmar%20and%20Shane%20-%20Does%20business%20planning%20facilitate%20the%20development%20of%20new%20ventures.pdf>

CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE SANTA CRUZ DE TENERIFE. 2014. Disponible en: <http://www.creacionempresas.com/190-faqs/crea-tu-empresa/1255-que-es-una-plan-de-empresa-y-para-que-sirve>

CHESBROUGH, H; ROSENBLOOM, R. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, vol. 11, no 3, p. 529-555. Disponible en: <https://academic.oup.com/icc/article/11/3/529/1044102>

DIARIOSUR. 2017. *Las pastelerías se reinventan para adaptarse a los nuevos hábitos.* [Consulta: 18/02/2019]. Disponible en: <https://www.diariosur.es/economia/empresas-malagenas/pastelerias-reinventan-adaptarse-20171211011633-ntvo.html>

EUROPA PRESS. 2018. *El sector de la panadería y la pastelería facturó 255,7 millones de euros en 2017, según AEF*. [Consulta: 11/02/2019]. Disponible en: <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-sector-panaderia-pasteleria-facturo-2557-millones-euros-2017-aef-20181113103828.html>

EUROPA PRESS. 2010. *Las pastelerías mantienen las ventas del roscón de reyes, pero reducen sus ingresos*. [Consulta: 31/01/2019]. Disponible en: <https://www.europapress.es/economia/noticia-pastelerias-mantienen-ventas-roscon-reyes-reducen-ingresos-20100106115642.html>

MADRID.org. *El sector de los productos de panadería, bollería y pastelería industrial, y galletas en la Comunidad de Madrid*. Disponible en: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM009863.pdf>

MADRID.org. *Plan de Empresa*. Disponible en: [http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/1Plandeempresa\(AR\)_es.pdf](http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/1Plandeempresa(AR)_es.pdf)

MAGRETTA J. 2002. Why Business Models Matter. *Harvard business review* 80: 86-92. Disponible en: http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. 2018. *Informe del consumo de alimentación en España 2017*. Disponible en: https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, I. 2010. *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

RIES, E. 2015. *El método lean startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. 8ª ed. Barcelona: Deusto.

ROBBINS, S. 2004. *Comportamiento organizacional*. X Edición. Editorial: Pearson Educación

Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) [base de datos online]. 2013. [Consulta: 13 Enero 2019].

Koch, A. J. 2000. *SWOT Does Not Need to be Recalled: It Needs to be Enhanced*.
Disponibile en:
<http://www.westga.edu/~bquest/2001/swot2.htm>

ZOTT, C; AMIT, R. 2010. Business Model Design: an activity system perspective. *Long range planning*, vol. 43, no 2-3, p. 216-226. Disponible en:
<https://pdfs.semanticscholar.org/f3fb/cfa657debb4a44ac27f41ff143aecc313679.pdf>