

Modelo de negocio *Canvas* de la panadería Adriano Palta de la parroquia Tababela

Fecha de recepción : 10 de octubre de 2018 • Fecha de aceptación: 8 de noviembre 2018 • Fecha de publicación: 7 de enero de 2019

Ing. Galo Francisco Castro Oramas

Ministerio de Defensa Nacional, Ecuador
gfco1966@hotmail.com

PhD. Jesús Francisco González Alonso

Universidad de Otavalo, Ecuador
dr.jgalonso2014@gmail.com

Dr. Víctor Marcelo Ramírez Terán

Universidad Tecnológica Israel, Ecuador
mramirez@uisrael.edu.ec

PhD. Diego José Donoso Vargas

Universidad Central del Ecuador
donosovargas@yahoo.es

Resumen

La generación de modelos de negocio ágiles es vital para la supervivencia e innovación de las iniciativas empresariales. El objetivo de este estudio consiste en desarrollar el modelo de negocio Canvas en la panadería Adriano Palta de la parroquia Tababela, pues se trata de un negocio que ofrece a sus clientes una variedad de productos, principalmente de panadería, de buena calidad y a un precio conveniente. Sin embargo, no cuenta con un desempeño adecuado en el mercado, lo que ha generado una disminución en sus ventas y un bajo flujo de dinero. El diagnóstico se realizó con la aplicación de una encuesta a una muestra aleatoria de 60 clientes y una entrevista al propietario del negocio. Esto permitió establecer las fortalezas y debilidades de la panadería Adriano Palta. A partir del diagnóstico se diseñó el Canvas, o lienzo, de negocio, que incluye en un solo folio el modelo de negocio. En este se han tomado en cuenta las falencias y a la vez las posibles soluciones. En conclusión, la

implementación del modelo de negocio Canvas en la panadería Adriano Palta permitirá incrementar sus ventas e ingresos para que este sea rentable.

Palabras claves: modelos de negocio ágiles, lienzo de modelo de negocio, panadería.

Abstract

The generation of agile business models is vital for the survival and innovation of business initiatives. The objective of this study is to develop the Canvas business model at the Adriano Palta bakery in the Tababela parish, since it is a business that offers its customers a variety of products, mainly bakery, of good quality and at a convenient price. However, it does not have an adequate performance in the market, which has generated a decrease in its sales and a low flow of money. The diagnosis was made with the application of a survey to a random sample of 60 clients and an interview with the owner of the business. This allowed to establish the strengths and weaknesses of the bakery Adriano Palta. From the diagnosis, the Canvas or canvas of the business was designed, which includes the business model in a single sheet. This has taken into account the shortcomings and possible solutions. In conclusion, the implementation of the Canvas business model at the Adriano Palta bakery will increase sales and revenues to make it profitable.

Keywords: agile business models, business model Canvas, bakery.

Introducción

La parroquia de Tababela, que tiene una superficie aproximada de 25.40 km², se encuentra ubicada en el nororiente de Quito, en la provincia de Pichincha. Esta parroquia nació como parte de las llanuras y llanos de Yaruquí y cuenta con una población de 3151 habitantes.

En este contexto se ubica la panadería Adriano Palta, que se dedica a la producción de pan de diferentes tipos, pasteles y bocaditos de sal y dulce para todo compromiso social. El negocio atiende a la población del sector y lugares aledaños. En la actualidad los clientes son más exigentes y cuidan su salud, razón que los lleva a preferir productos surtidos de buena calidad y sobre todo a bajo costo que ayuden a su nutrición. Esto es una ventaja que distingue a la panadería Adriano Palta puesto que en este sector se observa que existen otros negocios de panadería, supermercados, tiendas, así como otros pequeños negocios, que ofrecen productos de la industria panificadora en general. El local está ubicado estratégicamente en la avenida principal, a dos cuadras del parque central de la parroquia.

Una vez identificado el problema, que es la disminución de las ventas en el local de la panadería Adriano Palta, y con el afán de conseguir que sus ventas se vayan recuperando paulatinamente, se ha establecido el objetivo siguiente: desarrollar el modelo de negocio Canvas en la panadería Adriano Palta de la parroquia Tababela.

Los objetivos específicos se desprenden del general y deben ser formulados de forma que estén orientados al logro de este; es decir, cada objetivo específico está diseñado para lograr un aspecto del objetivo general, y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general. Así, para Bernal (2010) los objetivos específicos son los pasos que se realizan para lograr el objetivo general. En el caso de este estudio, los objetivos específicos se plantearon en los términos siguientes:

- Diagnosticar la situación de la panadería Adriano Palta de la parroquia Tababela.
- Aplicar el modelo de negocio Canvas en la actividad de la panadería Adriano Palta de la parroquia Tababela.
- Elaborar un plan de acción para la implementación del modelo de negocio Canvas en la panadería Adriano Palta de la parroquia Tababela.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), la esencialidad de un modelo de negocio consiste en que “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14). Alexander Osterwalder (2004) inicialmente bosqueja una ontología de modelos de negocio y los aplica a casos de estudio. En el modelo de negocio Canvas, creado por Osterwalder (2010), se establece una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. Mediante un lienzo (del inglés canvas) se construye una representación gráfica en la que se detalla desde la idea de negocio hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha.

El lienzo de modelo de negocio, que comprende las cuatro áreas principales de la empresa o

emprendimiento (cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica), se desarrolla a través de nueve módulos, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1
Lienzo (Canvas) de modelo de negocio

<p>8</p> <p>Socios clave</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave?</p> <p>¿Quiénes son nuestros proveedores clave?</p> <p>¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?</p>	<p>7</p> <p>Actividades clave</p> <p>¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?</p>	<p>2</p> <p>Propuesta de valor</p> <p>¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes</p> <p>¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?</p>	<p>4</p> <p>Relaciones con clientes</p> <p>¿Qué tipo de relación esperan los segmentos de mercado?</p>	<p>1</p> <p>Segmentos de mercado</p> <p>¿Para quién creamos valor?</p>
	<p>6</p> <p>Recursos clave</p> <p>¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?</p>		<p>3</p> <p>Canales</p> <p>¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?</p>	
<p>9</p> <p>Estructura de costos</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?</p>		<p>5</p> <p>Fuentes de ingresos</p> <p>¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?</p>		

Nota: Adaptado de *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*, por A. Osterwalder e Y. Pigneur, 2011, Barcelona, España, Deusto.

Material y métodos

Se trata de una investigación que se enmarca en el enfoque cuantitativo y cuyo alcance, de

acuerdo a los niveles propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2014), es descriptivo; además, llega a ser propositiva por cuanto se ha creado el lienzo de modelo de negocio de la panadería Adriano Palta. Este estudio, cuyo diseño es no experimental, se ubica en los tipos de investigación documental, de campo y transeccional.

Por otra parte, se utilizaron el método histórico-lógico, el inductivo-deductivo y el analítico-sintético. Como técnicas se emplearon la encuesta y la entrevista. El instrumento fue el cuestionario. La encuesta fue aplicada a una muestra aleatoria de 60 clientes de la panadería Adriano Palta. La entrevista fue aplicada al señor Adriano Palta, propietario de la panadería. Una vez realizadas diversas visitas, así como la observación del negocio, se desarrolló el diagnóstico evaluando las fortalezas y debilidades que aportan al diseño de los nueve módulos del modelo Canvas.

Resultados

Tabla 2
 Parámetros de las relaciones con el cliente en el negocio

Parámetros	Excelente (%)	Muy buena (%)	Buena (%)	Regular (%)	Mala (%)
1. Logramos satisfacer a usted como cliente	47	45	8	0	0
2. Usted como cliente reconoce la imagen que proyectamos en nuestro negocio	32	66	2	0	0
3. Nuestra comunicación proyectada hacia usted es evaluada de	28	64	8	0	0
4. Desarrollamos ante usted una atención profesional	32	60	8	0	0
5. Adaptamos nuestro lenguaje al de usted como cliente	38	54	8	0	0
6. Logramos satisfacer sus necesidades como cliente	57	35	8	0	0

Nota: Adaptado de Desarrollo del modelo de negocio Canvas en la panadería Adriano Palta perteneciente a la parroquia Tababela, por G. Castro, 2017, Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.

Tabla 3
Fortalezas del negocio

No.	Descripción
1	Un alto nivel de diferenciación de nuestros productos y/o servicios.
2	La buena calidad con la que cuentan nuestros productos y/o servicios.
3	El constante desarrollo o mejoramiento permanente de nuestros productos y/o servicios.
4	El alto grado de diversificación en cuanto a clientes.
5	El nivel alto de identificación de clientes potenciales de nuestros productos y/o servicios.
6	Un alto nivel de fidelización que los clientes tienen con nuestros productos y/o servicios.
7	Identificación de los productos y/o servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja.
8	Nivel alto de rotación y recuperación de cartera de nuestra empresa.
9	Un alto nivel de diversificación de clientes y por lo tanto de nuestro flujo de ingresos.
10	El nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano en nuestra empresa.
11	Identificación de las actividades principales de la empresa y el nivel de eficiencia que se tiene en cada una de ellas.
12	Identificación y relación proactiva con los proveedores de materias primas, insumos o servicios.
13	Relación proactiva con institución a nivel público o privado que puedan brindar apoyo para el desarrollo de la empresa.
14	Identificación de los costos reales en la elaboración y venta de nuestros productos y/o servicios.
15	Existencia de controles en cuanto a ingresos y egresos de nuestra actividad productiva.

Nota: Tomado de Desarrollo del modelo de negocio Canvas en la panadería Adriano Palta perteneciente a la parroquia Tababela, por G. Castro, 2017, Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.

Tabla 4
 Debilidades del negocio

No.	Descripción
1	Al momento no se cuenta con canales de distribución lo cual es necesario para que el local mejore sus ventas.
2	El negocio no cuenta con un canal de servicio de post venta.
3	No se ha programado la realización de actividades permanentes de fidelización de los clientes.
4	No se cuenta con información sobre el comportamiento histórico de los clientes.
5	La capacidad instalada no es la adecuada para atender en su totalidad la necesidad de los clientes.
6	Bajo nivel de identificación de las necesidades de los clientes.
7	Se evidencia la insuficiente personal en el local, lo que perjudica distribución de los productos.
8	Infraestructura muy pequeña con relación al negocio que perjudica el percheo adecuado de productos.
9	Existe escasa relación entre el estado actual de los principales procesos de la empresa con los estándares formales.
10	Deficiente control y seguimiento para cada una de las actividades clave de la empresa.

Nota: Tomado de Desarrollo del modelo de negocio Canvas en la panadería Adriano Palta perteneciente a la parroquia Tababela, por G. Castro, 2017, Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.

Tabla 5
Lienzo de modelo de negocio de la panadería Adriano Palta

<p>Socios clave</p> <p>Proveedores de materia prima:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La fabril - Industrial Harinera - Empaque <p>Distribuidores:</p> <p>Coca Cola Tesalia Tony Nestlé</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Reorganización de todas las actividades clave del negocio.</p> <p>Contar con los controles sanitarios y permisos para poder mantener su local en funcionamiento.</p> <p>Desarrollo de relaciones clave con proveedores.</p> <p>Captación de clientes.</p> <p>Desarrollo de página web. Publicidad.</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Los clientes reconocen la calidad de nuestros productos y servicios.</p> <p>La innovación de los productos es frecuente ya que así lo demanda el mercado.</p> <p>Diversificación de productos de panadería elaborados a base de avena y linaza que puedan aportar a la alimentación diaria de los vecinos.</p> <p>El campo es amplio y a la vez definido, ya que los productos están destinados a todas aquellas personas que tienen la necesidad de cubrir sus raciones alimenticias.</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>Realizar de manera constante actividades para conseguir la fidelidad de los clientes</p> <p>Manejar la información del comportamiento histórico para saber sus gustos y necesidades.</p> <p>Mantener promociones constantes para beneficio común.</p> <p>Realizar degustaciones. Ofrecer al público ofertas y promociones.</p> <p>Precios favorables.</p>	<p>Segmentos de mercado</p> <p>Por ser para todos los segmentos de clientes las necesidades sí son atendidas.</p> <p>Hay diversificación de clientes, ya que todos son muy importantes.</p> <p>Se logra identificar a todos los clientes como potenciales:</p> <p>Niños Jóvenes Adultos Adultos mayores, nacionales y extranjeros. Mercado masivo</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>Capacitación constante en la elaboración de productos de panadería.</p> <p>Implementación de maquinaria de mayor capacidad para cubrir necesidades.</p>		<p>Canales</p> <p>Alimentar continuamente todos los canales de comunicación.</p> <p>En lo que se refiere al servicio de postventa, llevar un control de seguimiento constante.</p>	
			<p>Todos los canales de distribución serán aprovechados, inclusive con el incremento de una ruta en el sector y sus alrededores.</p> <p>Punto de venta directo en el sector de Tababela.</p> <p>Una página web en donde se informa a los usuarios y por medio de la cual se pueda también recibir ideas.</p> <p>Promoción por internet y redes sociales.</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Tiene identificado el 100% de los costos de los productos y/o servicios para la elaboración y la venta.</p> <p>Contabilidad acorde a ingresos y egresos para el desarrollo de la productividad de una manera fácil y sencilla que pueda entender el propietario.</p> <p>Costos directos en adquisición de materia prima</p> <p>Costos indirectos</p> <p>Publicidad del producto</p> <p>Pago de alquiler de instalaciones</p>		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Aprovechamiento en la identificación del producto y servicio que les ofrece mayor rentabilidad.</p> <p>Con la rotación de recuperación de cartera, en vista de que lo que gana es invertido para el incremento y consumo del negocio, así como lo que se invierte y lo que se ahorra.</p> <p>Los ingresos son por la venta de pan artesanal y otros productos.</p>		

Nota: Tomado de Desarrollo del modelo de negocio Canvas en la panadería Adriano Palta perteneciente a la parroquia Tababela, por G. Castro, 2017, Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.

Discusión y conclusiones

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado de acuerdo a los parámetros establecidos en el modelo de negocio Canvas, el cual al momento de su implementación servirá para obtener el incremento en las ventas de la panadería Adriano Palta de la parroquia Tababela. A continuación se detallan las conclusiones.

Una vez realizado el diagnóstico a la panadería Adriano Palta de la parroquia Tababela, se han determinado algunas limitaciones:

- la maquinaria que en este momento posee es muy pequeña para el incremento de la producción esperada;
- la infraestructura es pequeña, lo que no le permite brindar las comodidades necesarias a los clientes para que se sirvan los diferentes productos de panadería que elabora;
- los lugares de exhibición deberían ampliarse toda vez que algunos de los productos se encuentran fuera de perchas, en el piso, dando una mala imagen al local.

Al aplicar el modelo de negocio Canvas en la panadería Adriano Palta de la parroquia Tababela se lograron determinar los siguientes segmentos de clientes:

- niños
- niñas,
- adolescentes,
- hombres,
- mujeres,
- adultos

- adultos mayores.

Así mismo, se lograron determinar los canales de comunicación importantes (publicidad boca a boca, redes sociales), los recursos y actividades clave (infraestructura, maquinarias), así como los canales de distribución.

La determinación de toda esta información permitirá ofrecer posibles soluciones a las falencias que caracterizan al negocio.

Con la implementación de un plan de acción se determinarán las actividades a realizar para dar solución a los problemas que tiene el negocio, como son la falta de infraestructura, la falta de una maquinaria adecuada, la exhibición en perchas y un espacio para que los clientes se sirvan los diferentes productos de panadería que elabora el señor Adriano Palta en la parroquia de Tababela.

Referencias

- Andrade, S. (2012). Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios. Recuperado de <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación (3.a ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Castro, G. (2017). Desarrollo del modelo de negocio Canvas en la panadería Adriano Palta perteneciente a la parroquia Tababela (Trabajo de titulación). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.
- Ferreira-Herrera, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo, 23(107), 69-80.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, USA: Wiley. Recuperado de [http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf)
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona, España: Deusto. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2015). Diseñando la propuesta de valor. Barcelona, España: Deusto. Recuperado de https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/30/29573_Diseñando_la_propuesta_de_valor.pdf
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach (tesis doctoral). Université de Lausanne, Suisse.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept. Communications of the Association for Information Science, 16, 1-25.
- Sánchez, J. M., Vélez, M. L. y Araújo, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 24(1), 37-47. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>