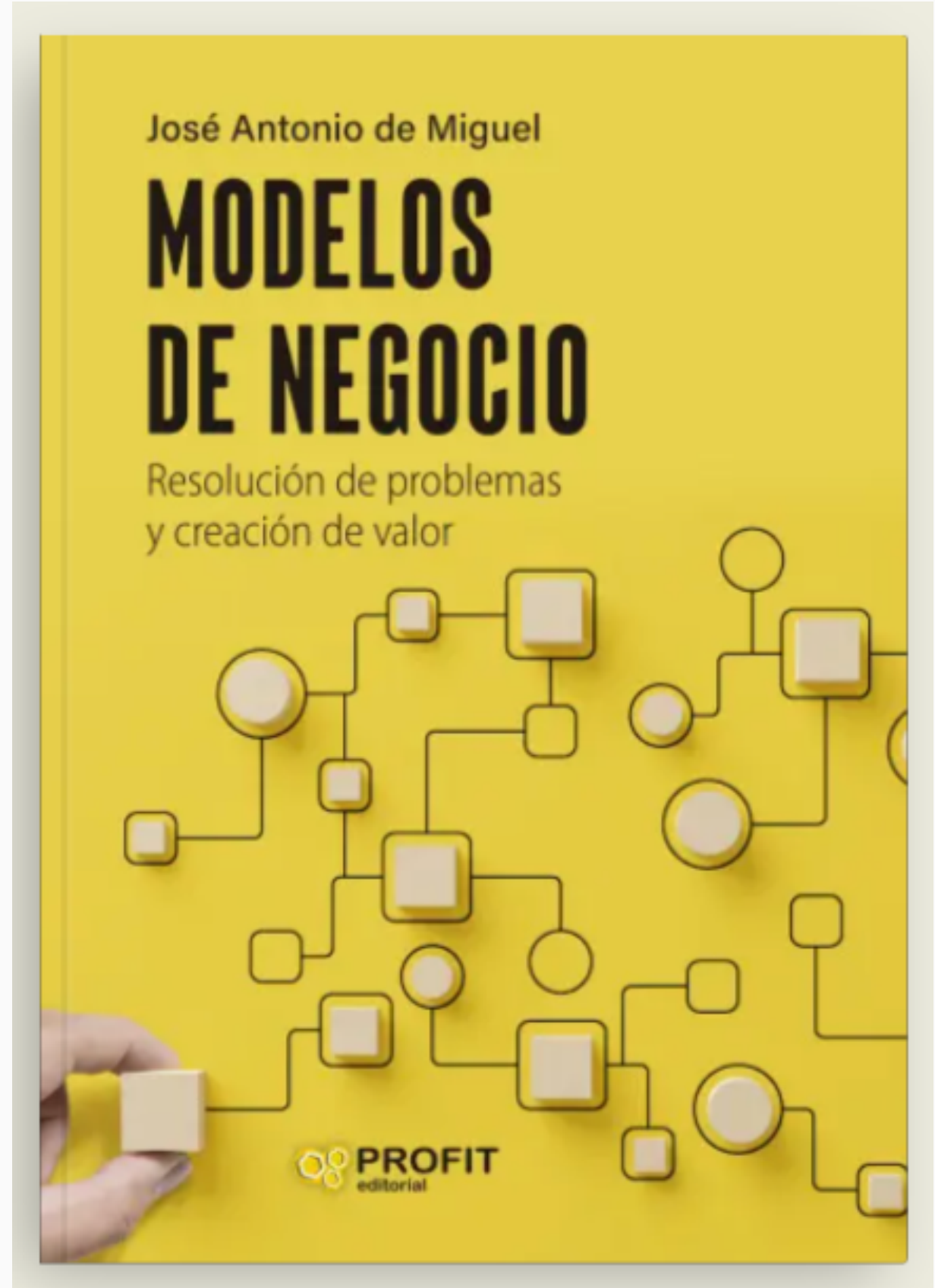
**José Antonio de Miguel**
Consultor en Estrategia e Innovación



# TABLERO DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE CRÓNICA DE UNA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

## PARTE 3. DEL LIBRO MODELOS DE NEGOCIO. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y CREACIÓN DE VALOR

Autor. Jose Antonio de Miguel Visa Editorial PROFIT 2024 ISBN: 9788410235021
Site libro www.modelosdenegocio.info

⚠ Este tablero es el que usó el autor de la obra (Jose Antonio de Miguel) en el proceso de escritura de la parte 3 de la misma.

DESAFÍO ESTRATÉGICO

**OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA**

| DEFINICIÓN TEÓRICA | DESAFÍO DE PEPBITE |
|---|---|
| Resolver desafío estratégico entendido como el problema central al que se va a enfrentar la empresa (PEPEBITE) en el futuro. | Ser relevantes para consumidores y clientes en un escenario competitivo marcado por el oligopolio de la distribución y el imperio de la marca de distribución |

DIAGNÓSTICO
**PRESENTE**

### FUTURO

### NÚCLEO ESTRATÉGICO

### JUSTIFICACIÓN

PARA QUÉ LO HACEMOS
Lo hacemos para intentar asegurar la supervivencia de la empresa en el futuro

POR QUÉ AHORA
RELEVO GENERACIONAL DESAFÍO MANAGEMENT COMPLEJIDAD ESCENARIO

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS,OBJETIVOS Y ACCIONES

LÍNEAS ESTRATÉGICAS
OBJETIVOS
PLAN DE ACCIONES
RETOS

### VECTORES

CREACIÓN DE VALOR
- TENSIONES

INCLUSIÓN Y PARTICIPACIÓN ACTIVA
- ORQUESTACIÓN COGNITIVA
- PARTICIPACIÓN INCLUSIVA
- RECONOCIMIENTO DEL VALOR INDIVIDUAL
- FORMACIÓN Y DESARROLLO
- EMPODERAMIENTO Y AUTONOMÍA
- FEEDBACK BIDIRECCIONAL

EXPERIMENTACÓNI SANDBOX
- ENTORNO SEGURO
- CREACIÓN DE VALOR
- MARCO METODOLÓGICO
- RECURSOS ADECUADOS

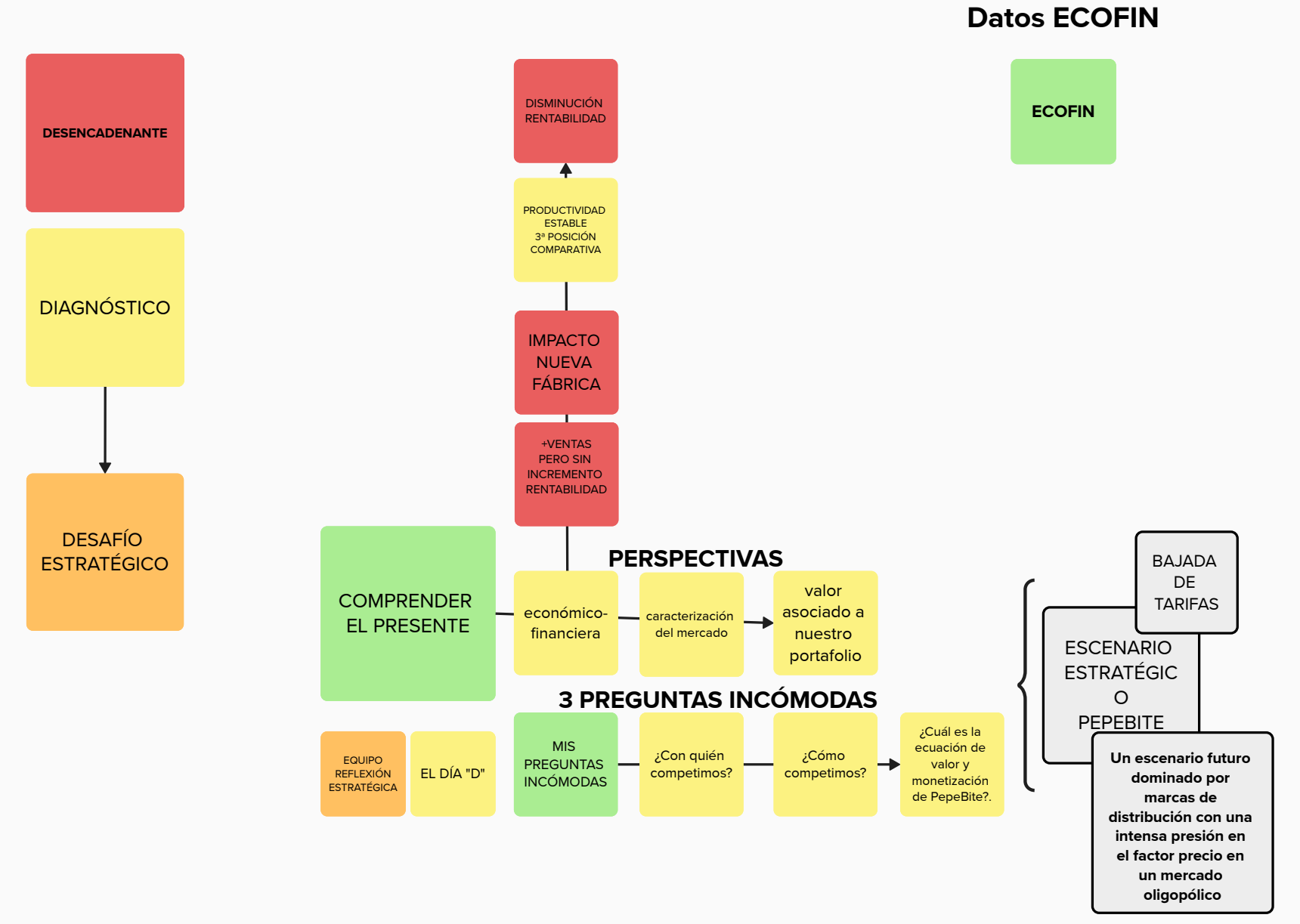
APRENDIZAJE
- CAPACIDAD DE CREAR VALOR SOSTENIDO EN EL TIEMPO

COMUNICACIÓN
- TRANSPARENTE E SINCERA DIRECTA BIDIRECCIONAL

## Las 3 pilares de PepeBite

LA TRADICIÓN
EL MEJOR PRODUCTO POSIBLE
INDUSTRIALIZACIÓN DE LOS PROCESOS

## PEPEBITE El proceso de Reflexión Estratégica



DESENCADENANTE
DIAGNÓSTICO
DESAFÍO ESTRATÉGICO

DISMINUCIÓN RENTABILIDAD
PRODUCTIVIDAD ESTABLE 3ª POSICIÓN COMPARATIVA
IMPACTO NUEVA FÁBRICA
+VENTAS PERO SIN INCREMENTO RENTABILIDAD

COMPRENDER EL PRESENTE

**PERSPECTIVAS**
económico-financiera → caracterización del mercado → valor asociado a nuestro portafolio

**3 PREGUNTAS INCÓMODAS**
EQUIPO REFLEXIÓN ESTRATÉGICA
EL DÍA "D"
MIS PREGUNTAS INCÓMODAS → ¿Con quién competimos? → ¿Cómo competimos? → ¿Cuál es la ecuación de valor y monetización de PepeBite?.

ESCENARIO ESTRATÉGICO PEPEBITE
BAJADA DE TARIFAS
Un escenario futuro dominado por marcas de distribución con una intensa presión en el factor precio en un mercado oligopólico

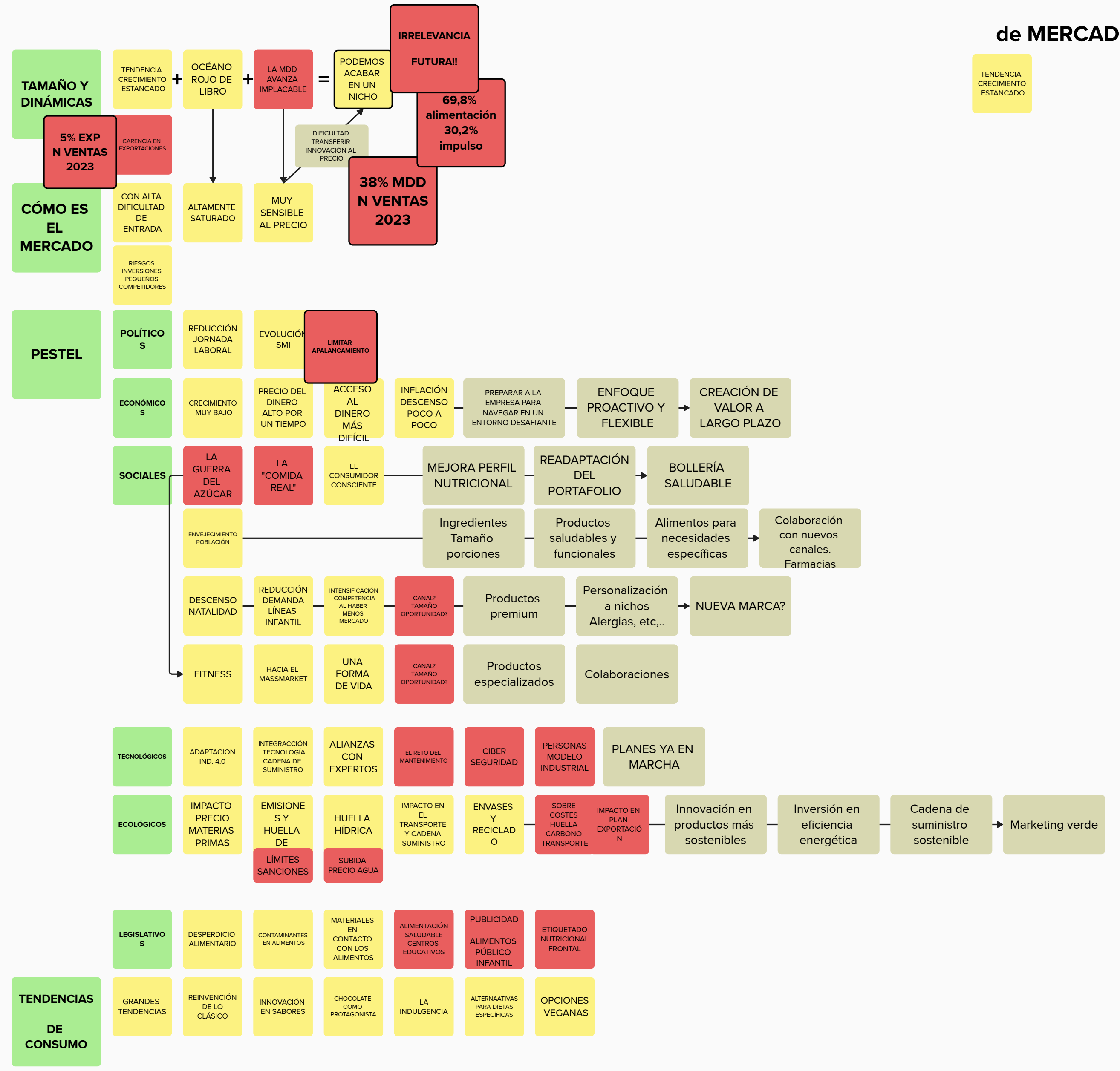
**Datos ECOFIN**
ECOFIN

## Las 3 preguntas incómodas

| | CADENAS DE DISTRIBUCIÓN | | FABRICANTES MDD | | CONSUMIDOR. MARCA | | DESAFÍOS | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| P1 QUÉ VENDEMOS | ROTACIÓN RENTABILIDAD RETAIL | MARCA QUE APORTA VARIEDAD AL LINEAL | CALIDAD SEGÚN ESTÁNDAR CLIENTE | PRECIO | VARIEDAD DE OPCIONES | CALIDAD PRECIO INSUPERABLE | SILVER ECONOMY | NIÑOS Y ADOLESCENTES |
| | CALIDAD EXCELENCIA | | | | NOSTALGIA TRADICIÓN EN PARTE DE LA GAMA | | | |
| P2 POR QUÉ NOS COMPRAN | CUMPLE CON ROTACIÓN ESPERADA | TARIFAS Y CONDICIONES MUY COMPETITIVAS | CAPACIDAD INDUSTRIAL SUFICIENTE | PRECIO | PRECIO EN ALGUNAS LÍNEAS | VARIEDAD EN BOLLERÍA RELLENA | SILVER ECONOMY | NIÑOS Y ADOLESCENTES |
| | MARGEN ESPERADO | ALGUNOS PRODUCTOS EXCLUSIVOS | CALIDAD Y LOGÍSTICA DESEADA | CUMPLIENTO ESPECIFICACIONES TÉCNICAS | PRODUCTOS ÚNICOS "PEPITOS" | NOSTALGÍA EVOCACIÓN RECUERDO INFANCIA | | |
| | NUESTRA GAMA COMPLEMENTA SURTIDO | SER ANCLAJE PARA LA MDD | SELLO "FABRICADO POR..." | | | | | |
| P3 POR QUÉ NO NOS COMPRAN | PROPUESTA DE VALOR CUBIERTA | DESAAJUSTE TARIFAS O MARGENES | FALTA INCENTIVOS REEMPLAZAR PROVEEDOR ACTUAL | PRECIO | PRECIO | FIDELIDAD A OTRA MARCA | RELEVANCIA DP/D | |
| | ALTOS COSTES DE CAMBIO | LOS PERDIMOS COMO CLIENTES | CALIDAD Y SERVICIO | CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN | NO LES GUSTA EL PRODUCTO | DISPONIBILIDAD | | |
| | MONOPOLIZAR CON SU MDD | MALA RELACIÓN | FUIMOS PORVEEDORES | MALA RELACIÓN | FORMATO | | | |
| | NO LES GUSTA NUESTRO PRODUCTO | | | | | | | |
| P4 QUIÉN NOS COMPRA | COMPRADOR CADENA PROCESO ESTABLECIDO | | COMPRADOR CADENA PROCESO ESTABLECIDO | | PADRES CANAL ALIMENTACIÓN | RDO. CUSTOMER JOURNEY MAP | SILVER ECONOMY | NIÑOS Y ADOLESCENTES |
| | | | | | IMPULSO NO TENEMOS DATOS | | | |

ANTICIPAR PREFERENCIAS → FORO CONTACTO CONSUMIDORES DIÁLOGO ABIERTO Y CONTINÚO
VALOR DINÁMICO PARA LOS CLIENTES

## ¿Cómo es el mercado donde estamos operando?



TAMAÑO Y DINÁMICAS
TENDENCIA CRECIMIENTO ESTANCADO + OCÉANO ROJO DE LIBRO + LA MDD AVANZA IMPLACABLE = PODEMOS ACABAR EN UN NICHO
IRRELEVANCIA FUTURA!!
69,8% alimentación 30,2% impulso
5% EXP N VENTAS 2023
CARENCIA EN EXPORTACIONES
DIFICULTAD TRANSFERIR INNOVACIÓN AL PRECIO
38% MDD N VENTAS 2023

CÓMO ES EL MERCADO
CON ALTA DIFICULTAD DE ENTRADA
ALTAMENTE SATURADO
MUY SENSIBLE AL PRECIO
RIESGOS INVERSIONES PEQUEÑOS COMPETIDORES

PESTEL

POLÍTICOS: REDUCCIÓN JORNADA LABORAL — EVOLUCIÓN SMI — LIMITAR APALANCAMIENTO

ECONÓMICOS: CRECIMIENTO MUY BAJO — PRECIO DEL DINERO ALTO POR UN TIEMPO — ACCESO AL DINERO MÁS DIFÍCIL — INFLACIÓN DESCENSO POCO A POCO — PREPARAR A LA EMPRESA PARA NAVEGAR EN UN ENTORNO DESAFIANTE — ENFOQUE PROACTIVO Y FLEXIBLE → CREACIÓN DE VALOR A LARGO PLAZO

SOCIALES: LA GUERRA DEL AZÚCAR — LA "COMIDA REAL" — EL CONSUMIDOR CONSCIENTE — MEJORA PERFIL NUTRICIONAL — READAPTACIÓN DEL PORTAFOLIO → BOLLERÍA SALUDABLE
ENVEJECIMIENTO POBLACIÓN — Ingredientes Tamaño porciones — Productos saludables y funcionales — Alimentos para necesidades específicas → Colaboración con nuevos canales. Farmacias
DESCENSO NATALIDAD — REDUCCIÓN DEMANDA LÍNEAS INFANTIL — INTENSIFICACIÓN COMPETENCIA AL HABER MENOS MERCADO — CANAL? TAMAÑO OPORTUNIDAD? — Productos premium — Personalización a nichos Alergias, etc,.. → NUEVA MARCA?
FITNESS — HACIA EL MASSMARKET — UNA FORMA DE VIDA — CANAL? TAMAÑO OPORTUNIDAD? — Productos especializados — Colaboraciones

TECNOLÓGICOS: ADAPTACION IND. 4.0 — INTEGRACCIÓN TECNOLOGÍA CADENA DE SUMINISTRO — ALIANZAS CON EXPERTOS — EL RETO DEL MANTENIMIENTO — CIBER SEGURIDAD — PERSONAS MODELO INDUSTRIAL — PLANES YA EN MARCHA

ECOLÓGICOS: IMPACTO PRECIO MATERIAS PRIMAS — EMISIONES Y HUELLA DE (LÍMITES SANCIONES) — HUELLA HÍDRICA (SUBIDA PRECIO AGUA) — IMPACTO EN EL TRANSPORTE Y CADENA SUMINISTRO — ENVASES Y RECICLADO — SOBRE COSTES HUELLA CARBONO TRANSPORTE — IMPACTO EN PLAN EXPORTACIÓN — Innovación en productos más sostenibles — Inversión en eficiencia energética — Cadena de suministro sostenible → Marketing verde

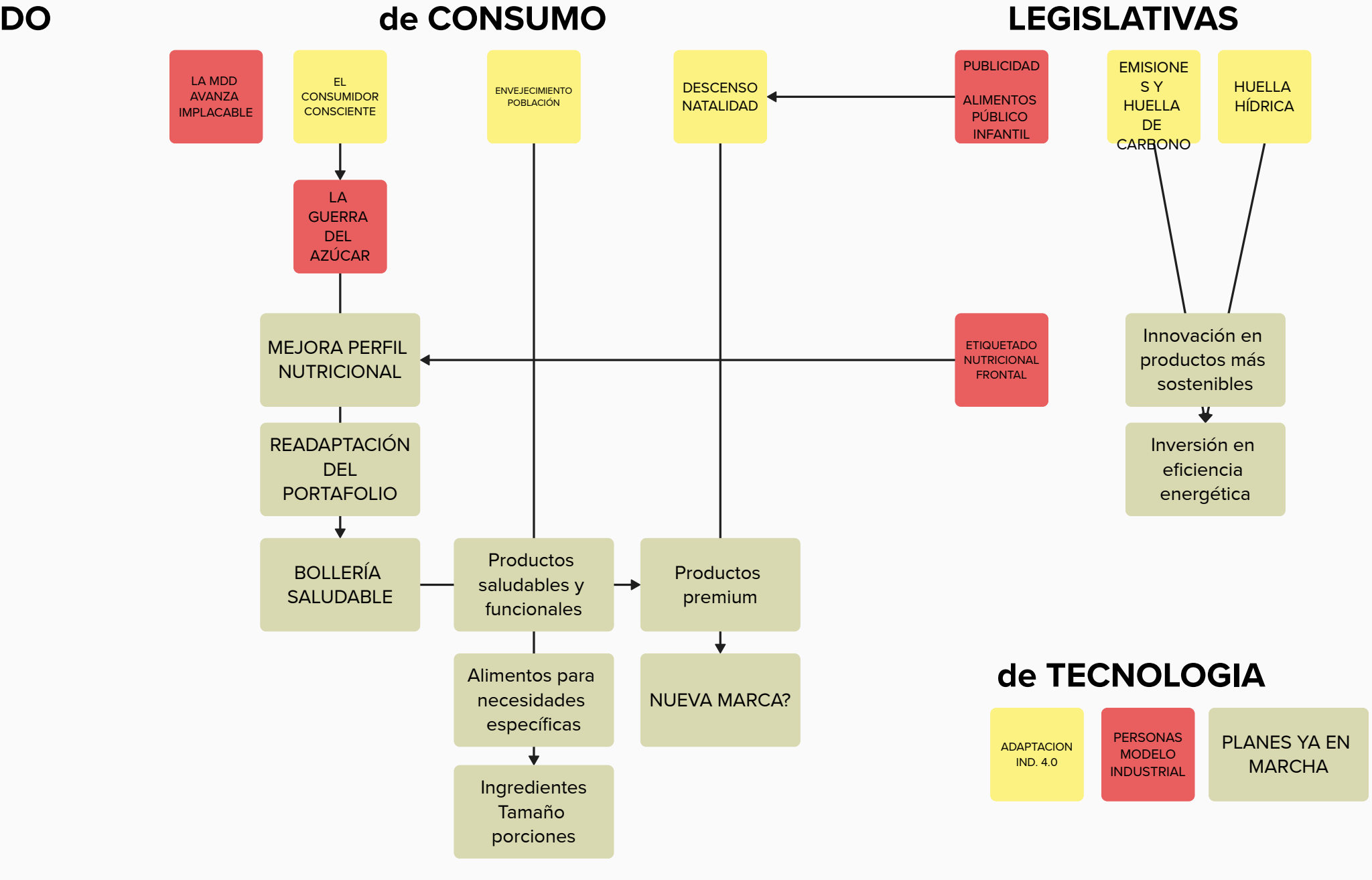
LEGISLATIVOS: DESPERDICIO ALIMENTARIO — CONTAMINANTES EN ALIMENTOS — MATERIALES EN CONTACTO CON LOS ALIMENTOS — ALIMENTACIÓN SALUDABLE CENTROS EDUCATIVOS — PUBLICIDAD ALIMENTOS PÚBLICO INFANTIL — ETIQUETADO NUTRICIONAL FRONTAL

TENDENCIAS DE CONSUMO: GRANDES TENDENCIAS — REINVENCIÓN DE LO CLÁSICO — INNOVACIÓN EN SABORES — CHOCOLATE COMO PROTAGONISTA — LA INDULGENCIA — ALTERNAATIVAS PARA DIETAS ESPECÍFICAS — OPCIONES VEGANAS

## Tres? tendencias con posible alto impacto en nuestro modelo de negocio

### de MERCADO

TENDENCIA CRECIMIENTO ESTANCADO



### de CONSUMO

LA MDD AVANZA IMPLACABLE
EL CONSUMIDOR CONSCIENTE → LA GUERRA DEL AZÚCAR → MEJORA PERFIL NUTRICIONAL → READAPTACIÓN DEL PORTAFOLIO → BOLLERÍA SALUDABLE
ENVEJECIMIENTO POBLACIÓN → Productos saludables y funcionales → Alimentos para necesidades específicas → Ingredientes Tamaño porciones
DESCENSO NATALIDAD → Productos premium → NUEVA MARCA?

### LEGISLATIVAS

PUBLICIDAD ALIMENTOS PÚBLICO INFANTIL → DESCENSO NATALIDAD
ETIQUETADO NUTRICIONAL FRONTAL → MEJORA PERFIL NUTRICIONAL
EMISIONES Y HUELLA DE CARBONO
HUELLA HÍDRICA
Innovación en productos más sostenibles → Inversión en eficiencia energética

### de TECNOLOGIA

ADAPTACION IND. 4.0
PERSONAS MODELO INDUSTRIAL
PLANES YA EN MARCHA

## ¿Cómo se compite en este mercado?

FACTORES CLAVE DE COMPETENCIA

CADENAS DE DISTRIBUCIÓN

| | | |
|---|---|---|
| ALINEACIÓN PRECIO CON PROP VALOR CADENA | CAPACIDAD REQUISITOS CALIDAD SERVICIO | MEJORAR CIFRA DISTRIBUCIÓN RELEVANCIA! |
| PRODUCTOS OFRECEN MARGEN Y ROTACIÓN | APOYO A LANZAMIENTOS | + RATIO ALTAS EN NUEVOS LANZAMIENTOS |
| POTENCIALES DESARROLLO CATEGORÍA | MARCA | TRANSFERIR INNOVACIÓN AL PRECIO |