

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Final de Graduación fue realizado interviniendo como futuro profesional de la carrera Licenciatura en Administración en la empresa Brulatty.

Esta empresa joven se dedica al rubro heladería y confitería y dispone de negocios comerciales en la ciudad de Córdoba.

El tema que se trató a lo largo de este trabajo fue la Planificación Estratégica de la firma objeto de estudio. El interés en enfocar la atención en esta empresa es por el evidente futuro que tiene la misma en crecer y posicionar la marca en el mercado del helado artesanal.

Este Trabajo Final pretende lograr que Brulatty se diferencie de la competencia sobreviviendo a cambios del entorno y aprovechando al máximo su potencial para mejorar su posición en el mercado y crecer estratégicamente en el rubro del helado artesanal.

Para esto fue fundamental realizar un análisis exhaustivo del ambiente externo de Brulatty (macroentorno y microentorno) y del análisis interno de la misma, para poder obtener datos pertinentes que ayuden a identificar las amenazas y debilidades que perjudican el normal funcionamiento de la empresa, así como también identificar las oportunidades y fortalezas que se puedan explotar. Una vez recabados esos datos, fue necesario tabularlos y realizar un diagnóstico organizacional destacando los problemas más turbulentos que afectan de manera directa a la organización. Finalmente, se propusieron programas de acción que ayuden a los directivos a tener una visión más estratégica y planificada a largo plazo.

ABSTRACT

This thesis was produced in the aspect of a future professional in the field of Business Administration for Brulatty, a small independent company.

This young company is characterized as a provider of ice cream and confectionary and has commercial outlets in the city of Cordoba.

The theme that was dealt with throughout this work was the Strategic Planning of the firm under study. The interest in focusing attention on this company is for the obvious future which it has in growing and positioning its brand in the artisan ice cream market sector.

This dissertation intends to show that Brulatty differentiates itself from the competition, surviving environmental changes and maximizing their potential to improve their market position and grow strategically in the business of artisan ice cream.

To this end, it was fundamental to conduct an exhaustive analysis of the external environment of Brulatty (macroenvironment and microenvironment) as well as a thorough internal analysis to enable the gathering of relevant data to assist in identifying threats and weaknesses that might impair the normal functioning of the company and also identify the opportunities and strengths that could be exploited. Once this data was collected, it was necessary to tabulate the information and diagnose organizational problems, highlighting the most obvious problems directly affecting the organization. Finally, action programs were proposed to provide managers with a broader strategic vision and long term plan.

INTRODUCCIÓN

*...”Alcanzar una meta es más fácil
cuando se conoce el camino para llegar hacia ella,
pensar antes de actuar es siempre un buen comienzo...”*

(Garnero Rico)

En la actualidad, para las organizaciones el gran desafío es conocer cómo van a afrontar los turbulentos cambios derivados del entorno que las rodea para aprovechar al máximo las fortalezas internas. Es decir, deben analizar con profundidad sus estrategias para hacer frente a la fuerte competencia, corregir sus errores de manera continua para ganar más participación en el mercado, capacitar periódicamente a sus recursos humanos para sumar valor a sus productos o servicios.

Todo esto deriva en la importancia de contar con una *planeación estratégica*. Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

El *tema* de este Trabajo Final de Graduación es: “*Planificación Estratégica*” cuyo objeto de estudio es la firma *Brulatty*.

Brulatty es una empresa joven que se dedica a la producción y comercialización de cremas heladas. Asimismo en sus locales se ofrecen otras variedades dulces y saladas

para complementar su producto principal. Cuenta con dos locales ubicados estratégicamente y la sede de producción, la cual se está instalando. Trabajan en la firma un total de 28 empleados, más los dos propietarios.

La elección del tema se debe a que la empresa Brulatty necesita darle importancia al proceso de definir a dónde quiere llegar a través del tiempo. Sus directivos deben tener claro cuáles serán sus estrategias a mediano plazo. Estas estrategias representan las acciones que se deben llevar a cabo para lograr sus objetivos, el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro.

El objetivo fundamental de este trabajo es proponer a la firma Brulatty un plan estratégico tendiente a optimizar el normal funcionamiento de sus actividades teniendo en cuenta los factores externos con los que la empresa se vincula y sus recursos internos.

A través de este trabajo se propone aplicar todos los conocimientos y experiencias adquiridas en estos años de cursado de la carrera Licenciatura en Administración para poder ofrecer a la empresa un abanico de soluciones que ayuden a mejorar sus áreas críticas y cumplir sus objetivos organizacionales.

Para el desarrollo del presente trabajo será necesario realizar un análisis exhaustivo, tanto interno como externo de la organización, para luego realizar un posterior diagnóstico de la empresa, con la finalidad de demostrar formalmente la necesidad de la elaboración de tal plan. Dichas tareas serán realizadas mediante un trabajo de aplicación profesional en la firma Brulatty.

El plan estratégico es un valioso instrumento que le permitirá a los directivos de Brulatty reflexionar sobre los asuntos críticos de este negocio, les permitirá establecer un orden formal para comunicarse con sus empleados, proveedores y clientes. Se utilizará como un documento de consulta constante, capaz de medir los avances del negocio y si se han logrado los objetivos planteados.

Sin embargo, la organización debe tener en cuenta que este plan es una herramienta de gestión sujeta a una revisión permanente, porque la realidad económica donde actúa tiene la particularidad de ser dinámica y cambiante.

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL

OBJETIVO GENERAL

❖ *Diseñar un plan estratégico para la empresa Brulatty, presentando un modelo a seguir con acciones que ayuden a optimizar el normal funcionamiento de la empresa reflejando cuál será la estrategia a seguir por la compañía en el mediano plazo, por un período de 4 años.*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

❖ Realizar un análisis detectando las oportunidades y amenazas que provienen del ambiente externo: macroentorno (político-legal, económico, tecnológico y social) y microentorno (competencia, clientes y proveedores).

❖ Analizar el ambiente interno de la firma conociendo las fortalezas y debilidades que derivan de: misión, visión, valores y filosofía, historia, recursos humanos, recursos financieros, infraestructura y productos.

❖ Identificar y analizar fallas que se detecten a partir de un diagnóstico exhaustivo de la firma.

❖ Plantear objetivos y estrategias que orienten a la empresa a desarrollar sus actividades en el marco de una planificación estratégica.

❖ Identificar posibles cursos de acción que ayuden a optimizar el funcionamiento de la organización.

MARCO TEÓRICO

Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en un mercado altamente competitivo y por lo tanto, es importante que tengan una precisa comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlo.

Para la realización del presente trabajo final es imprescindible plantear un sistema cognitivo de referencia, es decir, un sistema de concepciones e ideas mediante las cuales se interpreta la realidad a ser abordada.

La finalidad del marco teórico es brindar un sistema coordinado y coherente de aspectos y proposiciones que permitan abordar el problema. Siempre se inicia con algunas ideas o informaciones previas, que es el referente teórico y conceptual.

Se basó principalmente en los autores Thompson y Strickland (en sus ediciones de 1998 y 2003), debido a que sus aportes son una guía metodológica clara en el desarrollo de los pasos a seguir, y brindan las herramientas necesarias de la planificación estratégica. También es importante el aporte tomado de otros autores como Michael Porter, Darío Rodríguez y Hermida, Serra y Kastika.

CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El planeamiento estratégico es el punto de partida del proceso de planificación de una organización. Se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una organización; y en tal sentido cobra importancia poder dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Dónde nos encontramos?, ¿A

dónde queremos llegar?, ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?, y ¿Qué decisiones deben tomarse para llegar hasta allí? (Thompson y Strickland, 1998).

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados.

La estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirige una organización su negocio y cómo logrará los objetivos que persiguen. Sin una estrategia, no existe ninguna dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados (Thompson y Strickland, 1998).

Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señales más confiables de una buena dirección.

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes (Mintzberg, 1997).

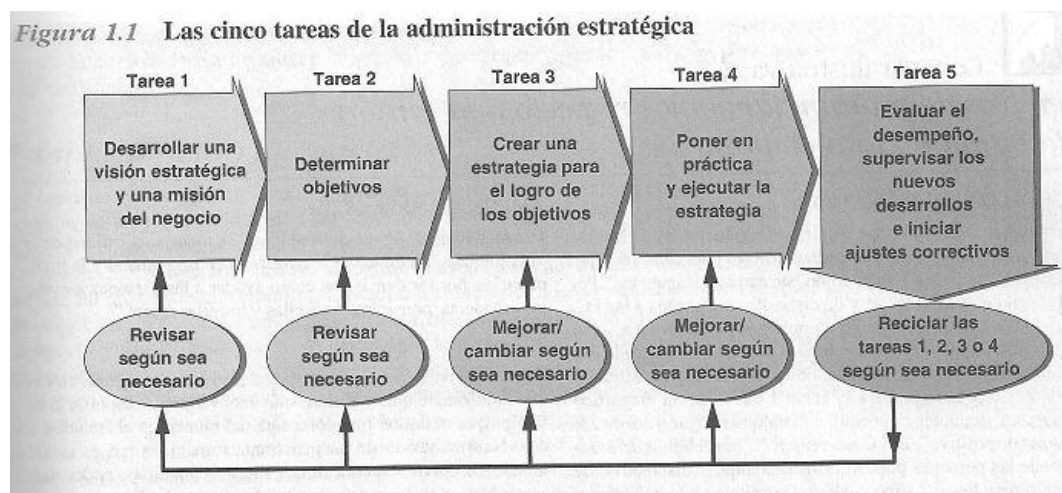
Es importante concebir la planeación estratégica como el valuarte indispensable para el desarrollo de la empresa.

Metodología para la elaboración de la estrategia.

Según Thompson y Strickland (2003), este proceso comprende cinco tareas administrativas correlacionadas:

- ❖ **Tarea 1:** Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio.
- ❖ **Tarea 2:** Determinar objetivos.
- ❖ **Tarea 3:** Crear una estrategia para el logro de los objetivos.
- ❖ **Tarea 4:** Poner en práctica y ejecutar la estrategia.
- ❖ **Tarea 5:** Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos.

Figura Núm 1: Las cinco tareas de la administración estratégica.



Thompson y Strickland (2003)

Seguidamente se desarrollarán las cinco tareas mencionadas:

Tarea 1: Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio.

En el proceso de creación de la estrategia, los administradores de la compañía necesitan plantear un aspecto fundamental, ¿Cuál es la visión de la compañía? ¿Hacia

dónde se debe dirigir? ¿Qué clase de empresa se está tratando de desarrollar? ¿Cuál debe ser su futura configuración de negocios?

Los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc.

El punto de vista de la administración acerca de la clase de compañía que está tratando de crear y de la clase de posición de negocios que desea delimitar en los años por venir, constituye una visión estratégica.

Visión Estratégica

Una visión estratégica es el estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración en torno a la cual el estratega, puede intentar centrar la atención y energía de los miembros de la organización.

Misión del negocio

Una misión es la expresión general del fin genérico de una organización, que, idealmente, concuerda con los valores y expectativas de los principales stakeholders, y establece el alcance y las fronteras de una organización. A veces puede plantearse como una pregunta aparentemente sencilla, pero, como de hecho, de difícil respuesta: ¿en qué negocio estamos?

Tarea 2: Determinar objetivos.

Según Thompson y Strickland (2003) el propósito de establecer objetivos es dar lineamientos al desempeño de una empresa, definir los resultados y los logros que se deseen alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización.

El establecimiento de los objetivos es algo que deben contemplar todos los administradores. Cada unidad en una compañía necesita objetivos de desempeño completo y mensurable, que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la compañía.

Desde una perspectiva global de la compañía se requieren dos tipos muy diferentes de criterios de desempeño: los relacionados al *desempeño financiero*, la señal de un compromiso con resultados tales como aumento de las ganancias, una utilidad aceptable sobre la inversión, crecimiento de dividendos, apreciación del precio de las acciones, buen flujo de efectivo y crédito comercial y los relacionados al *desempeño estratégico*, que dirigen sus esfuerzos hacia resultados tales como participación positiva de mercado adicional, situarse a la delantera de los competidores clave en la calidad del producto, el servicio al cliente o la innovación, lograr costos generales más bajos que los rivales, incrementar la reputación de la compañía con los clientes, lograr una posición firme en los mercados internacionales, ejercer un liderazgo tecnológico, conquistar una ventaja competitiva sustentable y lograr oportunidades de crecimiento atractivas.

Tarea 3: Crear una estrategia para el logro de los objetivos.

Crear una estrategia representa para la organización dar respuesta a aspectos fundamentales de cómo debe estar concentrada, en un sólo negocio o desarrollar un grupo diversificado.

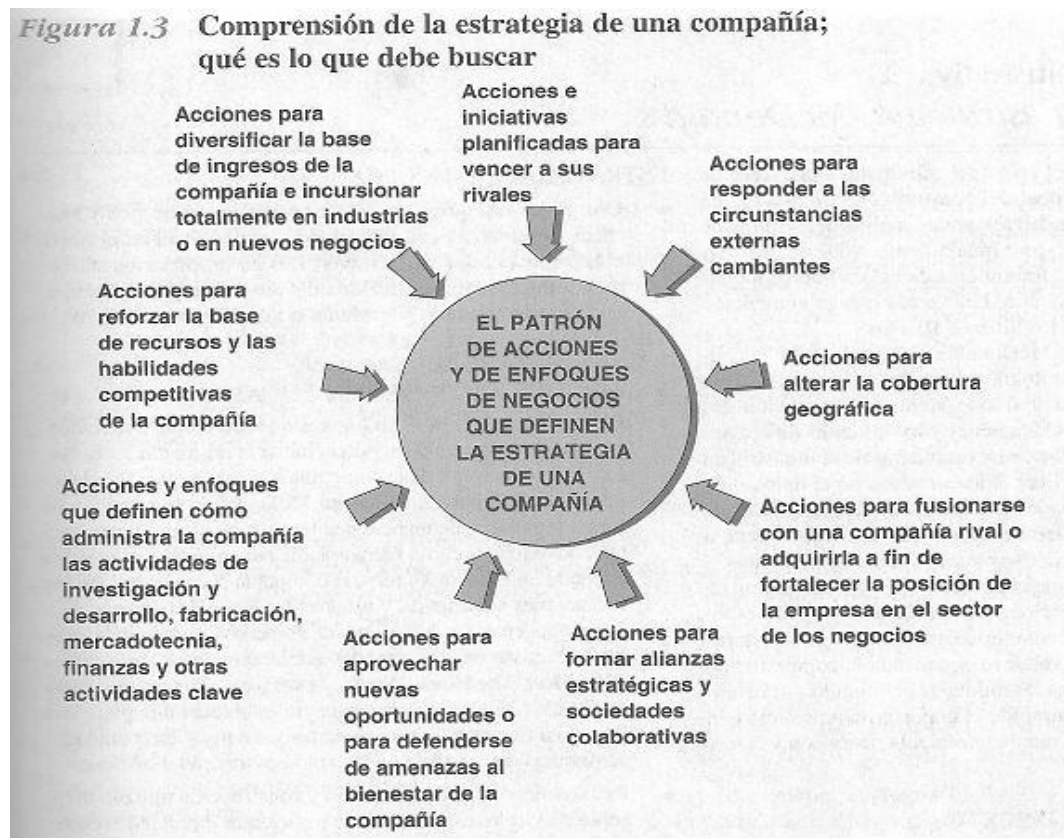
“La estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización” (Thompson y Strickland, 2003, p. 10)

Las estrategias han de responder al fundamento de cómo lograr crecimiento en el negocio, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades organizacionales necesarias y cómo lograr los objetivos estratégicos y financieros.

El impulso fundamental de esta estrategia consiste en crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado.

La estrategia es mejor considerada como una combinación de acciones planeadas y de reacciones de adaptación inmediatas a los acontecimientos de la industria y de la competencia.

Figura Núm 2: Comprensión de la estrategia de una compañía; qué es lo que se debe buscar.



Thompson y Strickland (2003)

Tarea 4: Poner en práctica y ejecutar la estrategia.

La tarea administrativa de poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitará para que la estrategia de resultado y así llegar en el momento oportuno al desempeño programado; aquí la habilidad administrativa consiste en idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutar en forma eficiente y producir buenos resultados.

El poder llevar a la práctica y ejecutar la estrategia implica una evaluación de lo que se necesita para desarrollar habilidades organizacionales, así como también, lograr en el momento oportuno, el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La administración de un proceso de puesta en práctica incluye aspectos principales:

- ❖ Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- ❖ Motivar a las personas para que persigan con energía el cumplimiento de los objetivos que se han fijado.
- ❖ Distribuir los recursos de la compañía de manera que las áreas implicadas en el cumplimiento de la estrategia puedan desarrollar en la práctica las actividades críticas de la misma.
- ❖ Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado.
- ❖ Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo contundente a la puesta en práctica y ejecución exitosa de la estrategia.

Tarea 5: Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos.

La visión, los objetivos, la estrategia y el enfoque de la compañía a la puesta en práctica nunca son concluyentes; la evaluación del desempeño, la supervisión de los cambios en el medio ambiente que la rodea y los ajustes son partes normales y necesarias del proceso de administración estratégica.

El cumplimiento de las estrategias, la evaluación del desempeño y el progreso de la organización, siempre le incumbe a la administración. Se busca generar los lineamientos congruentes, para verificar si se han de realizar ajustes que corrijan esos puntos críticos.

La ejecución eficiente de las estrategias siempre es el producto de un gran aprendizaje organizacional. Por consiguiente, las revisiones del progreso, las constantes búsquedas de mejorar continuamente y los ajustes correctivos, son normales.

Para la realización de un plan estratégico eficiente es imprescindible hacer un análisis exhaustivo del ambiente externo (macroentorno o global y microentorno) y del ambiente interno de la organización, para poder hacer frente a las posibles amenazas u aprovechar las oportunidades que derivan del entorno y aplacar las debilidades u optimizar las fortalezas internas de la empresa.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO (Macroentorno y Microentorno)

Thompson y Strickland (2003) proponen realizar un análisis del entorno desarrollando un pensamiento estratégico que responda a determinadas preguntas.

Para responder a dichas preguntas es menester la utilización de otros enfoques, ninguno es el mejor, todos poseen ventajas y desventajas. Se deben evaluar y ver cuál es el más adecuado para la organización.

- 1 ¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?
- 2 ¿Cómo es la competencia y qué tan poderosa es cada una de las cinco fuerzas competitivas?
- 3 ¿Cuáles son los impulsores del cambio en la estructura de la competencia y en el ambiente de negocios de la industria?
- 4 ¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo?

A continuación se analizarán las cuatro preguntas anteriores:

1. ¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?

Es posible estudiar el *macroentorno* de una compañía para analizar por qué factores está constituido:

- ❖ Político-legal
- ❖ Económico
- ❖ Social
- ❖ Tecnológico

Las fuerzas del macroentorno, generalmente, no están bajo el control directo de las organizaciones, por lo tanto, el objetivo de la dirección estratégica es actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para este propósito los líderes estratégicos deben identificar y

analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macroentorno en relación con la organización.

Estas fuerzas son:

- ❖ **Fuerzas político – legales:** generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales, etc.

- ❖ **Fuerzas económicas:** tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa:

- a) **Producto Interno Bruto:** se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Un crecimiento moderado sostenido del Producto Interno Bruto, generalmente, produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades abundarán tanto para negocios ya establecidos, como para los nuevos; un decrecimiento del Producto Interno Bruto normalmente refleja la reducción de los gastos del consumidor y, por ende, baja la demanda de las producciones.

- b) **Tasas de interés:** las tasas de interés de términos cortos o largos afectan significativamente la demanda de productos y/o servicios. Las tasas de interés de términos cortos, por ejemplo, son beneficiosas para los expendedores de créditos, mientras que para otros negocios los créditos a largo plazo son los beneficiosos. Los niveles de las tasas de interés afectan grandemente las decisiones estratégicas. Altas tasas normalmente desalientan los planes de negocios para la obtención de créditos con el fin de realizar transformaciones tecnológicas, mientras tanto las bajas tasas de interés son

más contributivas para obtener capital de gastos en fusiones y adquisiciones, aunque algunas empresas y países enteros reciben fuertes amenazas de éstas.

c) Tasas de inflación: altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de los costos en los negocios. El aumento de las tasas de inflación restringirá los planes de crecimiento de negocios. Por supuesto, la inflación puede ofrecer oportunidades para algunas empresas, ejemplo, las compañías petroleras se benefician durante periodos de inflación si los precios crecen más rápido que el costo de exploración.

d) Valor del dólar: cuando el valor del dólar crece respecto a las demás monedas las empresas tienen que enfrentar la amenaza de recibir menores ganancias que la planificada, ocurriendo lo contrario si el valor de la moneda nacional está por encima del dólar.

❖ **Fuerzas tecnológicas:** los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones de una firma y sus productos y servicios. Los recientes avances en la robótica, la computación, láser, satélites, fibras ópticas y otras áreas relacionadas han facilitado oportunidades significativas para el desarrollo de la producción o los servicios en disímiles organizaciones. Los adelantos en la computación, por ejemplo, han ayudado a realizar gran cantidad de tareas a bajo costo y elevado nivel de satisfacción a los clientes. Desde otra perspectiva los cambios tecnológicos pueden diezmar a negocios o sectores enteros, desde el cambio de la demanda de un producto a otro.

❖ **Fuerzas sociales:** las fuerzas sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. Los valores se refieren los conceptos que la

sociedad mantiene en alta estima, tanto éstos como las tendencias sociales pueden presentarse como amenazas, oportunidades o restricciones, por ejemplo, los cambios demográficos, las expectativas sociales, etc.

Ronda Pupo G.(2002). El análisis estratégico, elementos a tener en cuenta. *Estrategia*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>

2. ¿Cómo es la competencia y qué tan poderosa es cada una de las cinco fuerzas competitivas?

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización.

Para el análisis del *microentorno* de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard.

Modelo de Porter:

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”.

Figura Núm. 3: Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial.



Porter (1980).

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas fuerzas que rigen la competencia industrial:

- I.** Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- II.** La rivalidad entre los competidores.
- III.** Poder de negociación de los proveedores.
- IV.** Poder de negociación de los compradores.
- V.** Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

A continuación se detallarán los puntos arriba mencionados:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Porter (1980) considera que un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que existan beneficios superiores a la medida en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, disminuyendo la rentabilidad del sector.

Al intentar ingresar una nueva compañía a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, ausencia de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Sin embargo, también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entradas y su relación con la rentabilidad de la industria.

En este momento se puede hablar de si un sector es o no contestable, lo que depende de la existencia de barreras de entrada y salida. Por esto, un sector es contestable cuando no existen estas barreras, en el que los precios dependen del nivel competitivo del sector (ley de la oferta y la demanda), sin que influya el número de compañías que existan en el sector. La presencia de barreras de entrada trae aparejado los llamados costos hundidos, que son aquellos que deben afrontar la empresa para ingresar en el

sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del mismo.

Por eso se dice que cuando no hay costos hundidos, las empresas “utilizan” el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en beneficios que puede aportarle en una situación determinada, ya que, al conseguir estos beneficios, las empresas marcharían del sector.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

- ❖ Economías de escala (no sólo hace referencia a la producción, sino también a la publicidad, mercadotecnia, distribución, financiamiento, servicio al cliente, compra de materia prima, investigación y desarrollo).

- ❖ Dificultad o facilidad al acceso de tecnología y conocimiento práctico de la industria (las patentes, la protección de conocimiento, las habilidades prácticas para funcionar y otras pueden desalentar el ingreso de competidores).

- ❖ Preferencias de marcas ya establecidas y lealtad del cliente (el desarrollo del reconocimiento y lealtad del cliente puede ser un proceso lento y costoso, todo dependerá de la tipología de la sociedad y los tipos de productos y servicios que se brinden).

- ❖ Requerimiento de recursos (relacionado a las otras barreras, la necesidad de grandes desembolsos de dinero puede crear una incertidumbre para los ingresantes en la industria).
- ❖ Desventajas de costo independientes del volumen (incluyen aspectos sobre la adquisición y calidad de materia prima, patentes, beneficios brindados por cuestiones intangibles de difícil adquisición como la trayectoria, por ejemplo).
- ❖ Acceso a los canales de distribución (la dificultad de lograr la aceptación por parte de los distribuidores de comerciar los productos y servicios de nuevos competidores puede ser arduo y costoso).
- ❖ Políticas reguladoras (las licencias, permisos otorgados por la entidad gubernamental a competidores nacionales e internacionales y los aranceles y demás restricciones comerciales internacionales puede desalentar ingresos potenciales).

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios, aún cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión.

Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:

- ❖ Activos especializados
- ❖ Costos fijos de entrada
- ❖ Interrelaciones estratégicas y entre otros negocios y diferentes áreas
- ❖ Barreras emocionales
- ❖ Restricciones sociopolíticas

Figura Núm. 4: Matriz de análisis de las barreras de ingreso y de egreso de los negocios.

		BARRERA DE SALIDA	
		BAJAS	ALTAS
BARRERAS DE ENTRADA	BAJAS	Baja rentabilidad con poco riesgo Ej.: Comercios minoristas	Ingresos bajos y riesgosos Ej.: Productos masivos baja escala
	ALTAS	Alta rentabilidad con poco riesgo	Ingresos altos y riesgosos Ej.: Producción masiva alta escala

Hermida, Serra y Kastika (1999)

Las barreras no afectan de igual medida a todos los potenciales competidores, pueden variar entre aquellos que se encuentran dentro de la industria, que buscan nuevos mercados geográficos, y totalmente afuera. Por último, para divisar si el ingreso potencial es una fuerza competitiva poderosa o débil es necesario indagar si el crecimiento y los prospectos de utilidades de la industria son atractivos como para provocar un ingreso adicional. Se debe realizar una evaluación constante del mismo, ya que las industrias se encuentran en constante cambio.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden

acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto y/o servicio. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

- ❖ La estructura de la competencia (la rivalidad dependerá de cuántos competidores haya y su tamaño).
- ❖ La demanda del producto (si aumenta moderada, rápida o lentamente).
- ❖ La implementación o no de armas competitivas, como la reducción de precios, la cual puede incrementar o reducir la rivalidad.
- ❖ Costo de los clientes de cambiar a otras marcas.
- ❖ Objetivos estratégicos (cuando uno o más competidores deciden cambiar sus posiciones y ambiciones a costa de clientes de otros competidores).
- ❖ Barreras de salida (las dificultades para salir de un negocio hace que la rivalidad sea mayor).

- ❖ Mientras mayor sea la diferenciación entre los competidores, menor es la rivalidad.
- ❖ La estructura de costos puede incrementar la rivalidad en especial cuando poseen altos costos fijos, al querer diseminarlos en mayor cantidad de productos aunque sea a menor precio.

Una última consideración, es que dependiendo de cuánta presión ejerza la rivalidad entre las organizaciones en las ganancias de estas, va a hacer la competencia entre ellas, siendo discreta, moderada, despiadada o poderosa.

Poder de negociación de los proveedores

Thompson y Strickland (1998) en su libro hacen referencia de que el hecho de que los proveedores constituyan una fuerza competitiva poderosa o débil depende de las condiciones en el mercado de la industria del proveedor y de la importancia del artículo que proporcionan.

Cuando el artículo que abastecen es un producto estándar disponible en el mercado abierto a través de varios proveedores con una gran capacidad para surtir los pedidos, disminuye de manera importante la fuerza competitiva de éstos. Entonces, es relativamente fácil obtener lo que se necesita por fuentes múltiples, eligiendo a los proveedores que ofrezcan las mejores condiciones. Los proveedores también tienen menos influencia cuando la industria a la que abastecen es un cliente importante. En este caso, el bienestar de los proveedores se relaciona estrechamente con el bienestar de sus clientes importantes. Cuando los miembros de la industria crean una estrecha relación de

trabajo con los proveedores principales, pueden obtener un beneficio primordial que se traduce en componentes de mejor calidad, entregas justo a tiempo y menores costos de inventarios.

Por otro lado, los proveedores poderosos pueden ocasionar contracciones en la utilidad de la industria cuando aumentan los precios, los cuales no se pueden reflejar en los clientes de la industria. Los proveedores se convierten en una poderosa fuerza competitiva cuando sus productos representan una fracción importante de los costos del producto de la industria y cuando afectan de manera trascendental la calidad del producto de la industria. De igual manera, un proveedor (o un grupo de proveedores) tiene influencia en las negociaciones cuando resulta difícil o caro que los usuarios cambien de proveedor. Es más difícil conseguir concesiones de los grandes proveedores con buena reputación y creciente demanda por su producción que de los proveedores que están luchando por ampliar su cartera de clientes.

Estos autores agregan en su libro que los proveedores son también más poderosos cuando pueden surtir un componente a un costo menor del que pueden fabricar los mismos miembros de la industria. Asimismo, otro caso en el cual los proveedores de una industria desempeñan un papel competitivo importante es cuando por una razón u otra, no tienen la capacidad de fabricación o un incentivo suficientemente fuerte para surtir artículos con la calidad adecuada, dañando de esta manera, los negocios de sus clientes.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores tienen una importante influencia negociadora en diversas situaciones. Una de ellas es cuando hay muchos compradores que adquieren un

porcentaje sustancial de la producción de la industria. Cuanto mayor sea el número de compradores y mayores las cantidades que compran, mayor será su poder de negociación con los vendedores. Los compradores también obtienen poder cuando el costo de cambiar por marcas o productos sustitutos competitivos es relativamente bajo. Siempre que los compradores puedan satisfacer sus necesidades recurriendo a varios vendedores, tendrán más posibilidades de negociar. Cuando los productos de los vendedores son virtualmente idénticos, los compradores pueden cambiar sin costo alguno o con muy poco. Pero, si los productos de los vendedores están diferenciados, los compradores no tendrán la misma posibilidad de cambiar sin incurrir en altos costos.

Es necesario recalcar que no todos los compradores tienen el mismo poder de negociación con los vendedores, algunos pueden ser menos sensibles que otros respecto al precio, calidad o servicio.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen una fuerza que determina el atractivo de la industria, los cuales pueden reemplazar los productos y servicios de la industria o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para la industria si satisfacen la misma demanda a un precio menor, con rendimiento y calidad mayor. Las compañías de un sector industrial pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como:

- ❖ Disponibilidad de sustitutos cercanos: se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.
- ❖ Costo de cambio para el usuario: si los costos de cambio son reducidos, los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.
- ❖ Agresividad de los productores de sustitutos
- ❖ Contraste de la relación valor-precio entre los productos originales y sustitutos
- ❖ Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto.

En fin, la entrada de productos sustitutos, según sea su calidad, disponibilidad, costos y rendimiento, pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

3. ¿Cuáles son los impulsores del cambio en la estructura de la competencia y en el ambiente de negocios de la industria?

Según Thompson y Strickland (2003), todas las industrias se caracterizan por tendencias y nuevos avances que se producen en forma gradual o de rápidos cambios lo bastante importantes para requerir una respuesta estratégica de las empresas participantes.

El concepto de fuerzas impulsoras en una industria son las causas subyacentes fundamentales del cambio en la industria y en las condiciones competitivas.

La enorme cantidad de diferentes fuerzas impulsoras potenciales, explica porqué no hay que considerar sólo el cambio del modelo de ciclo de vida y porqué una

comprensión total de las causas propiciadoras de la aparición de nuevas condiciones competitivas, es parte fundamental del análisis de la industria.

A continuación se muestran las fuerzas motrices más comunes:

❖ **Cambios en la tasa de crecimiento a largo plazo de la industria:** los cambios en el crecimiento industrial hacia arriba o hacia abajo constituyen una fuerza para el cambio industrial porque afectan el equilibrio entre la oferta industrial y la demanda de los compradores, la entrada y la salida, y el grado de dificultad que implicará para una compañía obtener ventas adicionales.

❖ **Cambios en cuanto a quién compra el producto y cómo lo usa:** los nuevos cambios demográficos (de los compradores) y el surgimiento de nuevas formas de usar un producto pueden obligar a realizar ciertos ajustes en las ofertas de servicios al cliente, pueden abrir el camino para vender el producto de la industria por medio de una mezcla diferente de proveedores y establecimiento detallistas, pueden impulsar a los productores a ampliar/limitar sus líneas de productos, pueden aumentar/disminuir los requerimientos de capital y pueden cambiar los enfoques de ventas y promoción.

❖ **Innovación en los productos:** la innovación en los productos puede ampliar la base de clientes de una industria, rejuvenecer el crecimiento industrial y ampliar el grado de diferenciación de los productos entre los vendedores rivales.

❖ **Cambio en la tecnología:** los avances en la tecnología puede alterar en forma drástica el panorama de una industria, lo cual permite producir productos nuevos y mejores a un menor costo y abrir fronteras industriales completamente nuevas. El cambio tecnológico también puede modificar los requerimientos de capital, demandar tamaños

eficientes de plantas menores, buscar la integración vertical y tener diferentes efectos de las curvas de aprendizaje o experiencia.

❖ **Innovación en la mercadotecnia:** cuando las compañías tienen éxito al introducir nuevas formas de vender sus productos, pueden encender la chispa del interés del comprador, ampliar la demanda industrial, aumentar la diferenciación de los productos y bajar los costos unitarios.

❖ **Entrada o salida de compañías importantes:** con frecuencia, la entrada de una compañía importante (ya sea nacional o extranjera) produce un cambio no sólo entre los jugadores clave sino también en las reglas para competir. De manera similar, la salida de una compañía importante cambia la estructura industrial al reducir el número de líderes en el mercado y ocasionando una urgencia de capturar a los clientes existentes de la empresa.

❖ **Difusión del conocimiento técnico:** conforme se difunde el conocimiento acerca de cómo llevar a cabo cierta actividad o poner en práctica una tecnología de fabricación en particular, se erosiona la ventaja competitiva basada en la tecnología que tenían las empresas dueñas de este conocimiento.

❖ **Incremento en la globalización de la industria:** es muy probable que la globalización sea una fuerza motriz en compañías a) basadas en recursos naturales, b) donde la producción a bajo costo es una cuestión crucial y c) donde una o más compañías con afán de crecimiento y en busca de mercados presionan para ganar una importante posición competitiva en el mayor número de mercados atractivos posibles.

❖ **Cambios en el costo y la eficiencia:** en las industrias en las cuales está surgiendo la economía de escala o en las cuales los fuertes efectos de la curva de

aprendizaje permiten que las compañías con la mayor experiencia en la producción reduzcan los precios de los rivales, la amplia participación en el mercado se convierte en una ventaja tan especial que todas las empresas se verán presionadas para adoptar estrategias dirigidas a aumentar su volumen. De igual manera, un abrupto incremento en los costos de un elemento clave puede ocasionar una revolución en a) asegurar el abastecimiento a costos razonables o en b) la búsqueda de sustitutos con costos menores.

❖ **Las emergentes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de un producto genérico (o de un producto estandarizado en vez de productos altamente diferenciados):** a veces un creciente número de compradores decide que un producto estándar a un precio de oferta cumple con sus necesidades tan efectivamente como las marcas caras que ofrecen más características y opciones. Por otro lado, ocurre un cambio en los productos estandarizados cuando los vendedores son capaces de ganar un comprador más grande y leal al introducir nuevas características, al hacer cambios en el estilo, al ofrecer opciones y accesorios y al crear diferencias en la imagen gracias a la publicidad y el envasado.

❖ **Influencias reguladoras y cambios en las políticas del gobierno:** Las acciones reguladoras y gubernamentales obligan a cambios significativos en las prácticas de la industria y en los enfoques estratégicos

❖ **Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad:** Los aspectos sociales emergentes y las actitudes y los estilos de vida cambiantes pueden propiciar variantes en la industria.

❖ **Reducciones en la incertidumbre y en el riesgo de negocios:** las nuevas industrias tienden a atraer sólo a las compañías más emprendedoras. Sin embargo, si con

el tiempo las empresas pioneras tienen éxito y se diluye la incertidumbre en cuanto a la viabilidad de la industria, las empresas más conservadoras se sentirán tentadas al entrar en la industria.

4. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo?

Siguiendo a los mismos autores, los factores clave para el éxito (FCE) en la industria conciernen a los atributos del producto, las competencias, las habilidades competitivas y los logros de mercado que tienen la mayor relación directa con los rendimientos de la compañía.

Los FCE son las reglas que determinan que una empresa sea financiera y competitivamente exitosa. Las respuestas a tres interrogantes claves ayudan a identificar los factores clave de una empresa:

- ❖ ¿Con qué bases eligen los clientes entre las marcas en competencia de los vendedores?
- ❖ ¿Cuáles son los recursos y habilidades competitivas que necesita un vendedor para tener éxito sobre la competencia?
- ❖ ¿Qué se necesita para que los vendedores logren una ventaja competitiva sostenible?

El análisis de la situación de la compañía prepara el terreno para equiparar la estrategia tanto a las circunstancias de su mercado externo como a sus recursos internos y sus capacidades competitivas.

ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis de la situación de la compañía prepara el terreno para equiparar la estrategia tanto a las circunstancias de su mercado externo como a sus recursos internos y a sus capacidades competitivas.

Thompson y Strickland (2003) proponen abordar técnicas analíticas que son instrumentos estratégicos básicos para la administración, debido a que exponen las fortalezas y deficiencias de los recursos de la compañía, sus mejores oportunidades de mercado, las amenazas externas a su rentabilidad futura y su posición competitiva en relación a sus rivales.

El enfoque del análisis de la empresa está orientado por cinco preguntas:

1. ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía?
3. ¿Los precios y los costos de la compañía son competitivos?
4. ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?
5. ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la compañía?

A continuación se detallarán las preguntas arribas mencionadas:

- 1. ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?**

La mejor muestra para saber cómo está funcionando una estrategia proviene del reciente rendimiento estratégico y financiero de la compañía. Los indicadores más importantes son:

- ❖ Si está subiendo o cayendo la participación en el mercado de la empresa.
- ❖ Si están aumentando o disminuyendo los márgenes de beneficio de la empresa y cuán grandes son en comparación con los de las empresas rivales.
- ❖ Las tendencias en los beneficios netos y en el rendimiento en la inversión de la empresa.
- ❖ Si las ventas de la empresa están aumentando con mayor rapidez o mayor lentitud que el mercado en general.
- ❖ Si la empresa disfruta de una ventaja o una desventaja competitiva.
- ❖ Si está fortaleciendo o debilitando su posición competitiva a largo plazo.

Cuanto mejor sea el rendimiento general presente de una compañía, menos probable será que haya necesidad de hacer cambios radicales de estrategia. Cuanto más débil sea el rendimiento estratégico y financiero de una compañía, más se pondrá en duda su estrategia actual.

2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas?

Análisis FODA

Al cabo de abordar los distintos modelos teóricos, y herramientas propuestas para el desarrollo del presente trabajo es menester realizar un Análisis FODA (en inglés

SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posee sobre la organización, útil para examinar su Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual ésta interactúa.

De los cuatro componentes que forman el FODA, las Fortalezas y Debilidades son internas de la organización y se tiene control sobre ellas, mientras que las Oportunidades y Amenazas son externas y la organización no tiene control sobre las mismas.

❖ **Fortalezas:** son recursos que se controlan, capacidades especiales y habilidades con que cuenta una empresa y tiene una posición privilegiada frente a sus competidores.

❖ **Oportunidades:** factores que resultan positivos y aprovechables que suceden en el entorno de la organización y que permiten obtener ventajas competitivas.

❖ **Debilidades:** factores internos que causan una posición desfavorable frente a los competidores. Entre ellos tenemos: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

❖ **Amenazas:** son situaciones que provienen del entorno exterior y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

3. ¿Los precios y costos de la compañía son competitivos?

Una de las señales más reveladoras de si la posición de negocios de una compañía resulta poderosa o precaria, es si sus precios y costos son competitivos con los de sus rivales en la industria.

Los competidores deben estar al tanto de la forma en la que se comparan sus costos con los de sus rivales.

Los negocios de las compañías se componen de un conjunto de actividades que se emprenden en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo de su producto o servicio. Cada una de estas actividades originan en ciertos costos. Los costos combinados de todas estas actividades definen la estructura de costos interna de la compañía. Además, el costo de cada actividad contribuye a descubrir si la posición o costo total de la compañía en relación con la de sus rivales es favorable o desfavorable. La tarea del análisis del costo estratégico consiste en comparar los costos de una compañía actividad por actividad con los de los rivales clave y descubrir cuáles actividades internas son fuente de una ventaja o una desventaja. La posición de costo relativa de una compañía permite comprender cómo se comparan los costos totales de sus actividades al hacer negocios con los costos totales de las actividades que desempeñan sus rivales.

La cadena de valor de una compañía identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena de valor de una empresa y la forma en la cual se desempeña cada actividad reflejan la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas, la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades de las mismas.

Hermida, Serra y Kastika (1999) en su libro “Administración y Estrategia” hacen referencia a que la cadena de valor “desagrega” a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más relevantes.

Las *actividades primarias* son las cinco categorías básicas que intervienen en el esquema competitivo de cualquier sector industrial:

- ❖ **Logística de entrada:** son las actividades asociadas a la recepción; almacenamiento; distribución de la materia prima al producto; control de inventarios; pagos a proveedores; etc.

- ❖ **Operaciones:** son las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en producto final.

- ❖ **Logística de salida:** son las actividades relacionadas con las cobranzas; distribución física del producto a los compradores; vehículos de entrega; etc.

- ❖ **Marketing y ventas:** son las actividades relacionadas con la información que detalla cuáles son los compradores que podrían comprar el producto y cuáles son los mecanismos para inducirlos a la compra.

- ❖ **Service:** son las actividades relacionadas con proveer servicios para acrecentar o mantener el valor del producto luego que el comprador lo adquirió.

Las *actividades de soporte* son las que se necesitan para que las actividades primarias se realicen:

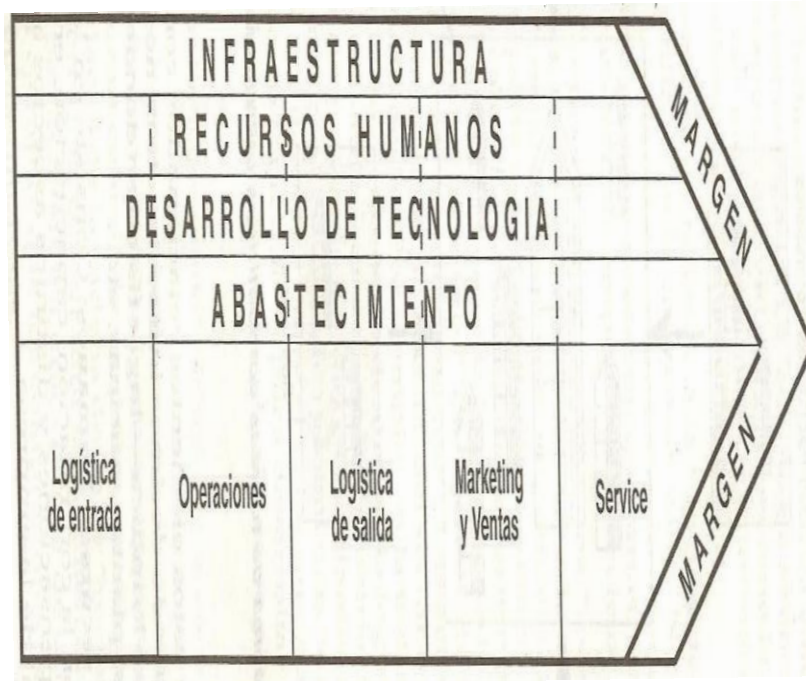
- ❖ **Infraestructura:** consiste en una cantidad de actividades íntimamente relacionadas con el planeamiento, la dirección general, los asuntos políticos, la calidad de la dirección, las finanzas, la contabilidad, los asuntos legales, etc. Además hace referencia a edificios, plantas, oficinas, etc.

❖ **Manejo de recursos humanos:** consiste en las actividades relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y distintos aspectos asociados al manejo del personal de la empresa.

❖ **Tecnología:** toda actividad que produzca valor, incluye una tecnología para ser realizada.

❖ **Abastecimiento:** está referida a la función de incorporar los inputs que se utilizan en la cadena de valor. No sólo se refiere a la compra de materia prima sino a todos los elementos que se “consumen” dentro de la empresa: maquinarias, edificios, equipos de oficina, contratación de empresas de servicio, etc.

Figura Núm. 5: Cadena de Valor.



Hermida, Serra y Kastika (1999).

Una vez que se han identificado los principales elementos de la cadena de valor, el siguiente paso en el análisis del costo estratégico implica el desglose de los datos contables departamentales de una empresa en los costos del desempeño de actividades específicas. El grado apropiado del desglose depende de la economía de las actividades y de lo valioso que son para desarrollar comparaciones de costo a nivel de toda la compañía.

4. ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?

Es fundamental hacer una evaluación más amplia de la posición y fortaleza competitivas de una compañía. Los aspectos particulares que ameritan un examen incluyen:

- ❖ Con qué fuerza se mantiene la empresa en su posición competitiva actual.
- ❖ Si se puede esperar que la posición de mercado actual de la compañía mejore o se deteriore si se continúe con la estrategia actual (con ciertas afinaciones).
- ❖ Cómo se clasifica la empresa en relación con los rivales clave en todas las mediciones de fuerza competitiva y los factores clave de éxito en la industria.
- ❖ Si la empresa tiene una ventaja o desventaja competitiva neta.
- ❖ La capacidad de la empresa de defender su posición frente a las fuerzas motrices, las presiones competitivas y los movimientos anticipados de los rivales de la industria.

Una técnica para revelar las posiciones competitivas de los participantes en una industria es el mapa de los grupos estratégicos. Este instrumento analítico es el puente entre el estudio de la industria como un todo y la posición de cada empresa por separado, es más útil cuando una industria tiene tantos competidores que no resulta práctico examinar a cada uno de ellos.

El procedimiento para elaborar un mapa de los grupos estratégicos y decidir cuáles son las empresas que pertenecen a cada grupo estratégico consiste en:

- 1) Identificar las características que diferencia a las empresas en la industrias, las variables comunes son: precio/calidad (elevados, promedio, bajo), cobertura geográfica (local, regional, nacional, global), grado de integración vertical (ninguna, parcial, total), amplitud de la línea de productos (amplia, limitada), empleo de canales de distribución (uno, varios, todos) y grado de servicio ofrecido (básico, limitado, servicio completo).
- 2) Asignar las empresas que tienen estrategias similares al mismo grupo estratégico.
- 3) Trazar círculos alrededor de cada grupo estratégico haciéndolos corresponder para que sean proporcionados al volumen de participación respectiva del grupo de los ingresos de ventas totales de la industria.

Generalmente mientras los grupos estratégicos están más cerca uno de otro en el mapa, más poderosa tiende a ser la rivalidad competitiva entre las empresas miembros. Ciertamente, las empresas que forman parte del mismo grupo estratégico son las rivales más cercanas pero las que siguen se encuentran en los grupos inmediatamente adyacentes. A menudo las empresas de grupos estratégicos que están muy apartados en el mapa apenas compiten.

Cura Hernández S. (2007), Estrategia y Dirección Estratégica. *Análisis industrial y competitivo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/ger/administracion-estrategica-analisis-industrial-y-competitivo.htm>

5. ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la compañía?

La última tarea analítica es concentrarse en los aspectos que necesita abordar la administración en la formación de un plan de acción estratégico efectivo. Aquí, los administradores se deben basar en todos los análisis previos, estudiar en perspectiva la situación general de la compañía y pensar en dónde necesita enfocar su atención estratégica. Una buena estrategia debe ofrecer un plan para enfrentar todos los aspectos que es necesario abordar.

Para determinar con precisión los aspectos del plan de acción estratégico de la empresa, los estrategas deben considerar lo siguiente:

- ❖ Si la estrategia actual es adecuada frente a las fuerzas motrices presentes en la industria.
- ❖ En qué medida concuerda la estrategia presente con los futuros factores clave del éxito en la industria.
- ❖ Cuán buena es la defensa que ofrece la estrategia presente contra las cinco fuerzas competitivas (futuras, no necesariamente pasadas o presentes).
- ❖ De qué manera puede ser poco adecuada la estrategia presente para proteger a la empresa contra amenazas externas y los puntos débiles internos.
- ❖ Dónde y cómo puede ser vulnerable la empresa al ataque competitivo de uno o más rivales.
- ❖ Si la compañía tiene una ventaja competitiva o debe trabajar para compensar la desventaja competitiva.
- ❖ Dónde se localizan los puntos fuertes y débiles en la estrategia presente.

❖ Si se necesitan acciones adicionales para mejorar la posición de costos de la empresa, aprovechar oportunidades nuevas y fortalecer la posición competitiva de la compañía.

Mientras más se equipare la estrategia de una compañía con su ambiente externo y con sus fortalezas de recursos y capacidades, menos necesidad habrá de contemplar grandes cambios en la estrategia. Por otra parte, cuando la estrategia actual no es adecuada para la trayectoria futura, los administradores deben conceder la máxima prioridad a la tarea de diseñar una mejor estrategia.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según Fulmer (1983), el término organización involucra una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos, en donde se poseen dos elementos esenciales: las partes (unidades de trabajo-persona, cada una de la cuales se forma por las tareas que se deben realizar y por los individuos designados para hacerlo); y las relaciones (resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad y la operación de la persona que ejecuta las tareas).

Es importante distinguir dos tipos de organizaciones: *formal* e *informal*.

La *organización formal* es aquella que se encuentra planeada e intenta establecer deliberadamente patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva.

Estas organizaciones son el resultado de decisiones explícitas, se pueden representar mediante un organigrama y se incluyen en los manuales de la organización y otros documentos formales.

Para ello, se requiere de la creación de una estructura orgánica que funcione con eficiencia para lograr los objetivos de un organismo, lo que se denomina como acción organizativa.

Hay dos aspectos fundamentales para una acción organizativa:

Requisitos estructurales:

- ❖ Permita la coordinación de las actividades necesarias para lograr objetivos organizacionales.
- ❖ Aproveche las formas de autoridad administrativa necesarias formalmente.
- ❖ Refleje el ambiente físico y social del organismo.
- ❖ Cuente con personal cuyas habilidades estén interrelacionadas con las responsabilidades de su puesto.

Lógica de la estructura: para aplicar la lógica a su actividad, los administradores pueden seguir los pasos que se enlistan a continuación:

- ❖ Determinar los objetivos del organismo.
- ❖ Establecer objetivos, políticas y procedimientos específicos que se deriven de los objetivos generales.
- ❖ Identificar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- ❖ Agrupar las actividades de manera que los recursos y las habilidades del personal se utilicen de manera más eficiente.
- ❖ Crear un puesto para cada grupo de actividades con autoridad suficiente para

dirigir las operaciones intergrupales.

- ❖ Establecer una cadena de mando y flujos de comunicación para coordinar las actividades departamentales.
- ❖ Buscar formas más flexibles de organización de manera que el organismo social se pueda adaptar a condiciones cambiantes.

Un aspecto importante de destacar es la división del trabajo. La misma consiste en la asignación de tareas especializadas a los miembros de un grupo, coordinando cada una para lograr los objetivos colectivos.

Por otro lado, la *organización informal* se identifica con aquellas actividades que no están orientadas específicamente hacia objetivos definidos del grupo. Este tipo de organización se define como “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.” (David y Newstrom, 1985, p.308).

IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Según Rodríguez (2003) una de las aplicaciones más difundidas del análisis organizacional, es la que se refiere al Desarrollo Organizacional, para el que es necesario, en primer lugar, conocer la situación por la que atraviesa la empresa y, luego evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis se realiza para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.

Las necesidades de diagnosticar, evaluar, analizar y, eventualmente, iniciar un proceso de desarrollo en la organización, puede tener diversos orígenes:

- ❖ El proceso natural de crecimiento de la empresa, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores.
- ❖ El proceso natural de deterioro de la organización: es posible que la empresa vea envejecer su personal, sus equipos, sus edificios. Es posible, además, que su producto haya ido quedando obsoleto.
- ❖ La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad. Es posible que los costos hayan alcanzado límites inaceptables o que la competencia haya llevado los precios de los productos alternativos a niveles que hacen imposible continuar con la producción si no se hacen cambios.
- ❖ La organización ha sido sometida (o lo será en el futuro próximo) a cambios de importancia.
- ❖ El aumento de complejidad del entorno de la organización (político, económico, social) demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización.
- ❖ La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar (a partir de ella) esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.
- ❖ La empresa desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella.
- ❖ La organización ha sido fundida con otra o ha sido comprada por una nueva empresa que desea implementar en ella una forma de gestión diferente a la tradicional.

En todos los casos señalados, y en muchos otros, es necesario: “examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En cada caso y según sea quien lo aplique, el método a usar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones” (Luchessa y Podestá, 1973, p. 3)

METODOLOGÍA

El presente Trabajo Final se encuadró en la modalidad de Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), se desarrolló en el marco de la organización Brulatty basándose en el tema de la planeación estratégica.

Este trabajo se enmarcó dentro del tipo de investigación exploratoria y descriptiva. Según Sabino (1996), con el diseño exploratorio se obtiene una visión general y aproximada del objeto de estudio. Y, con el diseño descriptivo se puede describir ciertas características del fenómeno a estudiar, obteniendo información sistemática del mismo. A través del diseño descriptivo se puede elaborar un diagnóstico, es decir, una descripción organizada de nuestro tema de estudio para luego ofrecer recomendaciones a futuro.

La metodología que se utilizó es de tipo cuantitativo y cualitativo. Según Sabino (1996), las técnicas cuantitativas de investigación son descriptivas aunque aportan precisión y fiabilidad a sus resultados. Son expresadas en cifras y datos mensurables y se apoyan sobre todo en encuestas estadísticamente representativas. Las técnicas de investigación cualitativa son explicativas y sirven para ser aplicadas a grupos reducidos de personas que por su cantidad no tengan representatividad estadística.

Se llevó a cabo el siguiente procedimiento de recolección de información:

Macroentorno (político-legal, económico, social y tecnológico):

Se utilizó la observación indirecta/no participante/no estructurada a través de la búsqueda de información en páginas webs y/o documentos referidos al tema analizado.

Los aspectos a indagar fueron: factores claves de cada sector relacionados con la industria del helado, amenazas u oportunidades derivadas de cada sector que influyen en el funcionamiento de la empresa.

Microentorno (competencia, clientes y proveedores):

❖ **Competencia:** se realizó una entrevista no estructurada profunda a uno de los directivos de la firma para conocer los competidores directos e indirectos. El instrumento que se utilizó fue la guía de pautas.

Asimismo, se puso en práctica la observación indirecta/no participante/no estructurada a través de la búsqueda de información en páginas webs y/o documentos referidos al tema analizado.

Los aspectos relevados fueron: ubicación física de los competidores, características de los locales comerciales, características de los productos que ofrecen, su clientela, la influencia que tienen en relación a la firma objeto de estudio.

❖ **Clientes:** se realizaron encuestas en forma aleatoria a los clientes que recurren a cada sucursal siendo el encargado de turno quien suministraba las mismas a cada una de las personas que ingresaba al local para consumir el servicio. Estas encuestas se realizaron en un período de tres días durante toda la jornada. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario con preguntas categorizadas. El total de encuestas realizadas fueron de 150.

Los aspectos a indagar fueron: relación existente con la firma, imagen que tienen de la empresa, atención al cliente, calidad de los productos.

❖ **Proveedores:** a través de la entrevista no estructurada profunda realizada al directivo de Brulatty se pudieron conocer los distintos proveedores de este rubro.

Los aspectos relevados fueron: relación existente con la empresa, poder de negociación, cumplimiento del servicio.

Ambiente interno de la firma:

A través de la entrevista no estructurada profunda realizada al directivo de la firma, se pudo obtener información sobre esta perspectiva. Asimismo, se realizó otra entrevista no estructurada profunda a la diseñadora gráfica. El instrumento que se utilizó fue la guía de pautas.

También se utilizó la observación indirecta/no participante/no estructurada a través de la búsqueda de información en páginas webs y/o documentos referidos al tema analizado.

Paralelamente, se contó con un listado exhaustivo de todos los heladeros, cocineros y mozos que conforman las dos sucursales y se efectuó un muestreo probabilístico. Según Bologna (1999), este tipo de muestro es útil cuando se puede reconocer a priori cuál es la probabilidad que cada individuo tiene de ser incluido en la muestra. A partir de esto, se realizó un muestreo irrestricto aleatorio, el cual consiste en numerar los elementos del listado y elegir aleatoriamente una cantidad n de ellos. Es decir, que de un total de 30 empleados se seleccionaron 15 para realizar las encuestas.

Posteriormente se encuestaron a los empleados seleccionados para recabar la información pertinente. El instrumento utilizado fue el cuestionario con preguntas categorizadas.

Los aspectos indagados fueron: misión, visión, valores y filosofía, historia, recursos humanos, recursos financieros, infraestructura, productos ofrecidos.

A continuación se grafica a través de un cuadro lo arriba explicado:

Figura Núm. 6: Cuadro de metodología de investigación.

Método de investigación	Técnica de investigación	Instrumento	Población	Muestra	Aspectos indagados
Cualitativo	Entrevista no estructurada profunda	Guía de pautas	Directivo		<p>Sobre los proveedores: quiénes son; relación con la firma; poder de negociación; cumplimiento del servicio.</p> <p>Sobre la competencia: quiénes son; ubicación física; características de los locales y productos; la clientela; influencia con la firma objeto de</p>

					estudio. Sobre el ambiente interno: misión; visión; valores y filosofía; historia; rrhh; recursos financieros; infraestructura, productos.
Cualitativo	Entrevista no estructurada	Guía de pautas	Diseñadora gráfica		Sobre el ambiente interno: valores; infraestructura, productos.
Cualitativo	Observación indirecta	Guía de análisis documental	Páginas webs y documentos de la firma		Sobre macroentorno: factores claves; amenazas u oportunidades. Sobre competencia: características de los locales comerciales; características de

					los productos. Sobre el ambiente interno: misión, visión; historia; rrhh; recursos financieros; productos.
Cuantitativo	Encuestas	Cuestionario con preguntas categorizadas	Clientes de la firma	Aleatoria. Se encuestaron 150 clientes.	Sobre los clientes: relación con la firma; imagen; atención al cliente; calidad de los productos.
Cuantitativo	Encuestas	Cuestionario con preguntas categorizadas	Empleados de la firma	Aleatoria. Se encuestaron 15 empleados.	Sobre ambiente interno: valores; rrhh; productos ofrecidos.

DIAGNÓSTICO

Reuniendo toda la información recabada a través de entrevistas, encuestas y observaciones realizadas, se procederá al análisis de la misma teniendo en cuenta los objetivos del trabajo y los conceptos y teorías desarrollados en el marco teórico, sustentado en su mayoría, por los autores Thompson y Strickland.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

A continuación se analizarán los sectores que conforman el macroentorno que, de alguna manera, se vinculan con la firma Brulatty:

Político-legal

Con respecto al marco legal en el que se encuadran las PyMEs, se puede mencionar que el 28 de Julio de 2011, la ministra de Industria, Débora Giorgi, entregó créditos a tasa del 9 % anual a Pymes porteñas, de las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, que presentan dificultades para acceder al financiamiento tradicional.

Los empresarios destinarán este financiamiento a la construcción, ampliación o remodelación de plantas industriales, como así también a la adquisición de maquinarias destinadas a incrementar y mejorar la producción.

Se trata de créditos de la línea Fonapyme de la cartera industrial, que privilegia el impacto regional y local de los proyectos en cuanto a la generación de empleo y el cuidado del medio ambiente.

El programa ofrece hasta 1,5 millones de pesos a una tasa del 9% fija y en pesos, con hasta 7 años de plazo para la devolución y un período de gracia de 1 año.

En el primer semestre de 2011, esta herramienta ofertó 95 millones de pesos y en la segunda mitad del año sumó otros 100 millones, que se adjudicarán en concursos públicos con cierres el último día hábil de cada mes, hasta el 30 de noviembre.

Agencia Télam (2011). Comercio y Justicia. *Entregan créditos blandos a pymes de Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe*. Recuperado de <http://www.comercioyjusticia.com.ar/2011/07/27/entregan-creditos-blandos-a-pymes-de-cordoba-buenos-aires-y-santa-fe/>

Asimismo en la provincia de Córdoba, se promulgó la ley 9727/09, la cual hace referencia a la Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs de Córdoba.

El objetivo de esta ley es promover el desarrollo, la competitividad y la innovación de las PyMEs Industriales que se encuentren radicadas o se radiquen en la provincia de Córdoba, y otorga mayores beneficios para las que lo hagan en el noroeste Provincial.

En líneas generales, y a los fines de su incorporación al régimen que se establece en esta Ley, los postulantes deben presentar un proyecto industrial que persiga alguna de las siguientes finalidades: modernización o innovación en productos y/o procesos, protección del medio ambiente, implementación de sistemas de gestión de calidad,

inversión en activos fijos, conformación de grupos asociativos y creación de empresas industriales innovadoras.

De acuerdo al tipo de proyecto que se presente, los beneficios que otorga la presente ley será: exenciones al pago de impuestos provinciales, subsidios por cada nuevo trabajador que contraten por tiempo indeterminado, subsidios al consumo de energía eléctrica incremental, subsidios de hasta el 50% de los honorarios del coordinador/ gerente para grupos asociativo, subsidio para la capacitación del personal, asignaciones de partidas especiales para financiar o co-financiar proyectos de características innovadoras.

Gobierno de la provincia de Córdoba. *Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs de Córdoba*. Recuperado de <http://www.cba.gov.ar/vercanal.jsp?idCanal=65565>

Por otro lado, diferentes entidades que agrupan empresarios pyme coincidieron en el protagonismo que deberá tener el próximo gobierno provincial para mejorar la competitividad del sector. También bregan por la reducción de impuestos y por más incentivos para la promoción industrial.

Un nuevo escenario político se presenta como la oportunidad para que diferentes sectores empresarios y sociales expresen sus demandas, reclamos y necesidades. En este contexto electoral, asociaciones y entidades cordobesas que nuclean a pequeñas y medianas empresas hablaron de las principales demandas del sector y, al mismo tiempo, acercaron posibles soluciones.

La importancia de las PyMEs es indiscutible. Estas empresas constituyen la columna vertebral de la economía por su alto impacto en la generación de empleo (siete

de cada diez puestos de trabajo son esfuerzos de las PyMEs) y en la producción nacional. A partir de un sondeo realizado por Comercio y Justicia en entidades que agrupan PyMEs y emprendedores, emergieron como las demandas principales el difícil acceso al financiamiento, la implementación de políticas diferenciadas para la pequeña y mediana empresa, la reducción del impuesto a los Ingresos Brutos y la necesidad de mayores incentivos para la promoción industrial, entre otras.

En la delegación Córdoba de Apyme hablan de un “ahogo financiero” al hacer referencia a la “falta de financiación para capital de trabajo e inversión productiva para sostener la creciente demanda” y, aseguran que son “necesarias líneas de crédito a tasas diferenciales”. En el mismo sentido, el Foro Productivo de la Zona Norte (FPZN) dijo que “es indispensable” que el próximo gobierno cree un plan para acceder al crédito: “Los emprendedores se presentan a la falta de crédito y esto hace que muy buenas ideas no se puedan llevar a cabo o que pequeñas pymes en crecimiento no puedan abastecer a todos sus clientes porque no tienen el capital para invertir”.

La Fundación Endeavor, que potencia emprendedores de alto impacto con un gran potencial de crecimiento (empresas que facturan entre uno y quince millones de pesos y que tienen entre diez y doscientos empleados) perciben, en líneas generales, que los desafíos para el futuro gobierno provincial girarán en torno a colaborar en la llegada y desarrollo de estas empresas en otros países, cofinanciar el crecimiento, desarrollar recursos humanos y pensar un sistema impositivo que sea un facilitador de la actividad emprendedora, puntualizó Nicolás Ramos, director de Operaciones de la Fundación.

La reducción de la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas (según

Apyme) está vinculada con “incrementos exagerados de los precios de los insumos y materiales de las grandes empresas”.

Es por ello que una de las prioridades en la agenda pública debe ser atender a una reforma tributaria.

Las empresas que conforman el FPZN aseguran, también, que pagan muchos impuestos y que los empresarios que recién están empezando con sus emprendimientos cometen errores y caen en categorías que no corresponde por desconocimiento. “Por este motivo pensamos en crear una capacitación para que los empresarios sepan qué deben pagar y porqué”, indicaron.

Desde hace unos años, se plantea la necesidad de contar con una ley nacional mipyme y se trata de una demanda que se impulsa desde la mayoría de las asociaciones que representan al sector. Apyme propone en este sentido una política nacional, provincial y municipal que diferencie las pymes de las grandes empresas que hoy disponen de un trato prioritario.

“El impacto que producirían estas medidas alentaría la producción y el consumo, y por ende, la base imponible de la recaudación fiscal provincial, con lo que el costo fiscal se reduciría sustancialmente en un proceso gradual. Ésta sería una importante contribución del Estado provincial para mejorar el nivel de competitividad del sector pyme, tan necesario para profundizar el crecimiento de la producción y el empleo, alentando la inversión tan necesaria para evitar cuellos de botella que obstaculicen el desarrollo industrial”, argumentaron en la entidad.

La Asociación Empresaria de la Provincia de Córdoba se suma a las demandas anteriores y cree en la importancia de crear un órgano de representación para trabajar por

el fortalecimiento y profesionalización del sector pyme de Córdoba en forma horizontal y no sectorial, es decir, en “forma transversal y matricial”. “Hay que profundizar en el estudio de la realidad pyme y por eso estamos trabajando en la construcción de ese espacio, proponiendo, entre otras actividades, el manual de buenas prácticas de las pymes para las políticas públicas”, indicaron.

Así, los ejes temáticos que son comunes a todas las PyMEs de la provincia según la Asociación Empresaria son: innovación tecnológica, competitividad, impuestos, políticas industriales, financiamiento, recursos humanos y laborales, así como infraestructura (parques industriales).

Riva N. (2011). Comercio y Justicia. *Reclaman financiamiento y políticas diferenciadas*. Recuperado de <http://www.comercioyjusticia.com.ar/2011/08/08/reclaman-financiamiento-y-politicas-diferenciadas/>

Económico

Según el FMI, Argentina debe aprovechar su “buen momento” económico, impulsado por “los altos precios de las materias primas y la fuerte demanda de Brasil”, para hacer frente al desempleo, que ubicó en 9 % para final del 2011. A la vez, el organismo estimó un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de Argentina de 6 % para el 2012 y destacó las diferencias entre la inflación oficial y la estimada por “analistas privados”.

Esta revisión al alza de las perspectivas de crecimiento del PBI argentino responden a los altos precios de los alimentos y las materias primas y los flujos de capitales hacia Brasil, que tienen un efecto de contagio en países vecinos, situó la tasa de

desempleo en Argentina para el 2011 en 9 %, aunque estimó que se reduciría ligeramente a finales del 2012, hasta 8,5 %.

Respecto de la inflación en Argentina, el FMI matiza que la previsión de 10,2 % es la cifra oficial facilitada por Buenos Aires, pero que analistas privados consideran que la tasa real será “considerablemente superior”.

Las estimaciones de analistas privados indican que la inflación de precios al consumidor ha sido considerablemente más alta que las estimaciones oficiales desde el 2007 en adelante, precisa el FMI. Aun tomando la información oficial, la inflación de Argentina es la segunda de América, después de la de Venezuela.

El organismo multilateral de crédito añadió que los analistas privados también opinan que el crecimiento del PBI real fue significativamente inferior a lo indicado en las estimaciones oficiales en el 2008 y el 2009, aunque la discrepancia entre las estimaciones privadas y oficiales del crecimiento del PBI real disminuyeron en el 2010.

Respecto al PBI de América del Sur, la Argentina con el segundo PBI más alto y con el primero per cápita de América del Sur.

Brasil es el país con más PBI de América Latina, sin embargo en términos de PBI per cápita es uno de los países que se encuentra solo superando a Bolivia y Paraguay, y llevándole una diferencia mínima a Colombia y Perú.

Mingorance A. (2011). Finanzas Blog. *PBI Argentina 2012*. Recuperado de <http://www.finanzasblog.com.ar/pbi-argentina-2012/>

En cuanto a las proyecciones económicas, se puede destacar que 2011 y 2012 mostrarían tasas descendentes en materia de actividad y alta inflación, aunque un tipo de

cambio sin presiones. Para el año próximo se supone la instrumentación de un conjunto de políticas antiinflacionarias explícitas y sistémicas, pero también progresivas y secuenciales.

Y ya para 2013 hay que esperar un escenario internacional algo menos favorable, aunque no crítico, en término de tasas de interés y precio de los commodities. En este punto, conviene plantarse con criterio no disruptivo ya que luego de la crisis financiera global de 2008 y 2009 queda claro que la decisión de intervención de bancos centrales y gobiernos está intacta y puede volverse a desplegar en la medida que las circunstancias lo exijan. Sucede, sin embargo, que las inconsistencias políticas previas a esas decisiones se demoran, y los mercados dan cuenta de ello, y agregan volatilidad.

Pero la principal restricción para que el riesgo país descienda seguirá siendo de origen local.

Brasil ha logrado devaluar defensivamente su moneda, pero le va a costar sostener esta paridad. La evolución del Real y de la actividad del país vecino serán las principales variables para la política cambiaria argentina.

En un punto cercano al pleno empleo, la presión del consumo (sostenida en el retraso cambiario y tasas de interés negativas) presiona sobre los precios y sobre las importaciones. Los planes sociales y los aumentos de jubilaciones mínimas han ampliado la base de consumo masivo, pero la inflación esmerila el poder adquisitivo de los más pobres, y hoy ya hay 12.700.000 pobres según estimaciones privadas confiables.

En tanto en los sectores medios y altos, desaceleran consumos (hasta hace poco sustentados en desahorro y endeudamiento) para redolarizar sus carteras. Esto preanuncia una mayor caída de ventas en el momento en que el ciclo inicie su fase descendente.

Sigue la ilusión monetaria y los sostenidos precios internacionales de los granos, la pujanza de Brasil (a pesar de su desaceleración), y la debilidad del dólar. Esta se haría evidente frente al yen, el yuan y el real, entre otras monedas.

El default acordado de Grecia descomprime la crisis europea pero no la soluciona. Por ello la tendencia de fondo para 2013/14 del dólar en el exterior es a crecer respecto del euro, lo que terminará desinflando un 20% los precios de la soja

En el plano local, hacia el mediano plazo se hace insustentable esta política económica por el desmadre inflacionario, que explotará durante 2012. Es que las fortalezas del programa son de corto plazo, y las amenazas de largo plazo, por lo que estamos frente a un grave problema de sustentabilidad en el tiempo de la política económica, que ajustarla en algún momento en menores tasas de crecimiento.

Sin otro plan contingente que arreglar con el Club de París y el FMI para poder volverse a endeudar y eludir el ajuste fiscal, en el corto plazo el Gobierno emitirá más de lo prudente, y el sistema tiende a menor actividad y alta inflación. En algún punto de 2012, al menos, prevemos que la economía se enfriará porque la inflación se sigue comiendo todos los avances nominales, en un contexto de puja redistributiva permanente pero sin tendencia a espiralizarse aún cuando la conflictividad interna gatille una nueva ola masiva de fuga de capitales.

Greaves P. (2011). Proyecciones económicas. *Principales proyecciones 2011/2015*. Recuperado de <http://www.greaves.com.ar/noticias/val/52252/el-rumbo-de-la-macro.html>

Figura Núm. 7: Escenario para los negocios e inversiones

Tablero macro (Comenzando el tercer trimestre de 2011)			
Area	Nivel	Tendencia	Ultimo dato
Producción	Pleno empleo	Desaceleración	Desaceleración
Consumo	Muy Alto	Desahorro, endeudamiento	Desaceleración, fatiga, deslizamientos
Inversión / Construcción	Insuficiente	Mal clima de negocios, con burbuja inmobiliaria	Fuertes importaciones de bienes de capital
Demanda de dinero	Alta	Inestable	Sigue la ilusión monetaria
Exportaciones	Altas más en valor que volumen	Se primarizan y crecen menos que las importaciones	Alta estacional
Importaciones	Muy altas	El proteccionismo (tiptierde) frente a la ventaja cambiaria	Fuerte suba, con perspectivas de mayores restricciones
Inflación	Altísima, no registrada	Tiene un piso de 20% anual	Aceleración y retroalimentación
Desempleo	Bajo, aún bien calculado	Estable	Baja, pero el empleo crece poco
Salarios	Altos para sindicalizados	Deslizamientos, segmentación e informalidad	Aumentos generales superiores a la inflación para el sector formal
Reservas	Altas	A la baja: se usan también para cancelar deuda pública	Caida porque aumentó la fuga de capitales
Riesgo país	Alto	No rompe el piso pre-crisis 2009	Aumento
Recaudación	Alta	Alza	Crece por mayor actividad y por IMPUESTO INFLACIONARIO
Gasto Público	Alto	Crecente	Crecente

Greaves Pedro (2011)

Tecnológico

Se puede mencionar el caso de las redes sociales y sus influencias en el comercio como un avance tecnológico que pueden aprovechar las organizaciones en el presente y futuro.

Las nuevas tendencias del marketing están llevando a un tipo de publicidad cada vez más personalizada y ajustada a la medida de las necesidades particulares de cada usuario.

Sin lugar a dudas que el público desea recibir publicidad e información cada vez más relevante, en el momento y en el lugar adecuado; si las empresas, vendedores on

line, creativos y agencias, logran entender esto, el resultado será la fidelización de los clientes y con este el mejoramiento de las ventas y negocios.

Todo este panorama es lo que ahora se denomina Publicidad 3.0, que se vale de la segmentación de mercados y de herramientas como la geolocalización, para ser más eficiente.

Una de las fuentes principales de datos, para potencializar la Publicidad 3.0, es la información que se encuentra de los usuarios en las Redes Sociales y que dice mucho de sus necesidades e intereses. Las experiencias compartidas y la opinión de las marcas, productos y servicios, ayudan a delinear los perfiles del público y sirven para crear mejores campañas y estrategias.

Esta información, unida a otras aplicaciones, son las que comienzan a crear un nuevo ecosistema, en el que se basa el comercio electrónico moderno y de ahí el auge de la publicidad segmentada, el marketing por geolocalización y las redes sociales móviles, que no son simplemente una consecuencia de la aparición de la tecnología móvil más inteligente, sino una necesidad de hace mucho tiempo del mercadeo y la publicidad en general.

La Publicidad 3.0 tiene características especiales que la hacen un modelo de negocio más eficiente y con una ilimitada cantidad de oportunidades: *Primero* se debe mencionar la posibilidad de un acceso rápido, inmediato y en tiempo real, que está presente en el lugar mismo del usuario y en el momento vivo de su experiencia. Como *segunda* característica esta la interacción propia del público, sin paralelo en cualquiera otro de los medios de comunicación tradicionales. La participación cada vez más activa que ayuda a crear nuevos modelos de negocios Y la *tercer* ventaja es el conocimiento del

usuario a través de su interacción en la Red Social y que deja ver sus necesidades, gustos y requerimientos.

Lograr el éxito en un e-commerce basado en el modelo de publicidad 3.0 es muy probable, porque además no deja de lado otras estrategias como la optimización de sitios web, el Posicionamiento SEO, ni el email marketing, sino que los complementa de manera magistral.

En los EE.UU existe un buen ejemplo de una Red Social que se ha consolidado como una plataforma de mercadeo y publicidad: se trata de Foursquare, la cual cuenta ya con cerca de 5 millones de usuarios y muestra un auge rápido y constante.

Foursquare va a ser, sin lugar a dudas, una de las Redes Sociales con mayor presencia y relevancia en este 2011, pues de acuerdo con las investigaciones las proyecciones anuncian cifras al alza en la inversión de las marcas en marketing y publicidad, a través de las redes sociales y obviamente que la expansión de la eficiencia basada en la geolocalización, va a llevar a las marcas a interesarse más por la publicidad 3.0.

Si se observa objetivamente, la modernidad está empujando a un usuario cada vez más conectado a la web y por eso para las marcas, productos o servicios, es importante estar constantemente conectados.

También es interesante analizar otros patrones de respeto al público, en los que temas como la privacidad siguen siendo de gran debate. Las redes sociales no se pueden permitir convertirse en elementos intrusivos, pues parte de la satisfacción del cliente está también en sentirse libre de escoger.

En conclusión la Web 3.0 y las redes sociales basadas en la geolocalización, deben asentarse en una publicidad más personalizada, pero respetuosa. Este panorama parece no tener marcha atrás, en concordancia con la aparición de cada vez más tecnologías de bolsillo.

Pero lo cierto de todo esto, es que son los usuarios quienes finalmente darán su veredicto y permitirán, o no, que entren a su vida las marcas o productos. Ese permiso es el único que puede garantizar que se logre una memoria de marca y una réplica de sus experiencias con otros usuarios, lo que llevará a determinar la influencia y el poder de penetración.

Facebook, Twitter y Google, ya se están dando cuenta de esta dinámica y por eso comienzan a apostarle a modelos de anuncios y publicidad 3.0, claro está, con estrategias en fase de construcción y optimización.

El comercio electrónico es un mundo de oportunidades para las grandes, medianas y pequeñas empresas que no debe ser desaprovechado. La constante evolución va abriendo una brecha cada vez más grande, entre quienes se atreven a incursionar en las nuevas tecnologías y quienes las ven con temor o indiferencia.

Rodríguez Guerrero R. (2011). Estrategiasitiosweb. *La publicidad 3.0, el nuevo enfoque del comercio electrónico*. Recuperado de <http://www.estrategiasitiosweb.com.ar/noticias/la-publicidad-3-0-el-nuevo-enfoque-del-comercio-electronico.html>

En cuanto a las nuevas tecnologías que influyen directamente en la industria heladera, se puede mencionar que, como consecuencia del rápido aumento de la población a principios de este siglo, la producción de alimentos pasó de una escala

familiar y de limitada distribución a una escala industrial de amplia distribución y esto no fue una limitante para los helados, ya que los helados producidos en una ciudad son distribuidos en todo el país e incluso exportados.

Por lo anterior, y desde el punto de vista de la elaboración, los alimentos requieren de conservantes y poco a poco los aditivos fueron introduciéndose más y más, pasando de ser simples conservantes a productos con lo que se trata de conservar y mejorar la apariencia, a demás de las cualidades organolépticas del producto, para hacerlos más atractivos al consumidor.

Tanto son importantes los ingredientes empleados para obtener un helado de calidad, como la conservación del producto una vez elaborado. En la actualidad, la reducción de los costos energéticos es uno de los principales objetivos de diseño para las nuevas bodegas y centros de distribución con almacenamiento en frío para la industria de los helados. De hecho, es realmente aparente en los equipos y controles de refrigeración y uno de los principales gastos del proceso de los helados.

Prestar especial atención a las estructuras del nivel de potencia, usando motores con frecuencia variable, reducir al máximo los controles y alertas e incluso usar nuevos sistemas de refrigeración híbrida, pueden reducir de forma considerable los gastos energéticos en refrigeración, que por lo general suponen el 90% del gasto total de las operaciones de almacenamiento en frío.

Los ingenieros están usando muchas otras estrategias de diseño individual para cortar el consumo energético. Para ello utilizan sensores, controles y sistemas de programación. Los sistemas de medición avanzados permiten proporcionar detalles específicos para evaporadores, condensadores, compresores y sistemas de iluminación,

entre otros. Los sistemas de control de refrigeración calculan y muestran los indicadores de rendimiento clave que proporcionan información directamente a los operarios de la planta.

La principal tendencia nueva en almacenamiento en frío es el uso de sistemas de refrigeración de cascada CO₂/NH₃ que usan CO₂ en un sistema de refrigeración en espiral cerrada para la parte de temperatura baja y amoníaco para la de alta temperatura. Al usar dos refrigerantes diferentes, se están usando las propiedades termodinámicas de cada uno donde más conviene y usando el sistema más efectivo energéticamente. Otra ventaja es su seguridad. Estos sistemas son ajustados con todo el amoníaco en la sala de máquinas donde puede ser contenido y gestionado mejor, reduciendo drásticamente la carga total de amoníaco. Todos estos avances ayudarán a la industria alimenticia latinoamericana a conseguir una producción más efectiva con considerables ahorros energéticos.

Industria Alimenticia (2009). Detrás de los helados. *La moderna elaboración de helados*.

Recuperado de

http://www.industriaalimenticia.com/Articles/Tecnologia_de_Procesos/BNP_GUID_9-5-2006_A_10000000000000609059

Social

Se pueden detectar algunas tendencias en la sociedad que influyen, de alguna manera, en el consumo del helado:

❖ **Congelados Vs. Delivery:** la industria del delivery es un verdadero invento argentino, surgido a partir del no desarrollo del hábito de consumir alimentos congelados, y de la consecuente falta de una industria y una canal de congelados. En los

países desarrollados, el aumento del consumo de alimentos congelados sigue creciendo, registrándose un consumo anual de más de 7 kgs. En el caso particular de la Argentina, si bien se registró una expansión en las ventas durante los 90s, por la difusión de la cadena de frío hacia la gran distribución minorista, el equipamiento de microondas y freezers en los hogares y el desarrollo del mercado institucional, la magnitud y velocidad del crecimiento del consumo depende fundamentalmente de la evolución de los ingresos personales (en descenso desde 1999) y de los precios al consumidor, que aún son muy elevados en términos relativos. Por eso, prácticamente todos los establecimientos gastronómicos generan gran parte de sus ingresos por el peligroso y poco sanitario mecanismo del delivery.

Estimación para los próximos cinco años: existe un nicho importante para vender alimentos congelados a los países del Mercosur. Varias empresas argentinas harán las inversiones necesarias para atender estos mercados en los próximos 5 años. Con un horizonte más largo, se puede pensar en desarrollar el mercado interno.

❖ **Slow Food:** este es un movimiento internacional nacido en el norte de Italia en 1986 como respuesta a la homogeneización alimentaria propuesta por la industria del "fast food" y a la locura de la vida urbana conocida como "fast life". Hoy agrupa a 100.000 personas en más de 100 países. El movimiento se relaciona con la ecogastronomía, exaltando la diferencia de sabores, la producción alimentaria artesanal, la pequeña agricultura, técnicas de pesca y de ganadería sostenibles. Sus principales objetivos son restituir dignidad cultural a la comida, promover la educación del gusto y defender la biodiversidad, y enseñar a los jóvenes la relación que existe entre el ser humano y la alimentación. Los valores de la slow life son el placer, el conocimiento, la

atención y la tolerancia, promoviendo almuerzos y cenas "largos", sobremesas con amigos, descansos prolongados y reencuentros con el placer de la buena mesa.

Estimación para los próximos cinco años: en Argentina este movimiento es muy fuerte desde hace unos 10 años, especialmente entre los jóvenes que pueblan los colegios de cocineros, los clubes de vinos y los nuevos y numerosos espacios gastronómicos. Esta tendencia continuará por muchas generaciones, ya que se realimenta desde la base y se sintoniza con la tendencia internacional más grande que es el cuidado del planeta.

❖ **Tendencia light:** Argentina está atravesando una etapa de transición nutricional que supone cambios en los patrones alimentarios y nutricionales. En los últimos años, el consumo de productos "light" considerados más "saludables", crece muy por encima de los productos tradicionales, especialmente en las categorías de gaseosas, jugos, panificados, barras de cereales, mermeladas, yogures, dulce de leche y quesos. La tendencia es mundial ya que la obesidad es una enfermedad que afecta a todo el mundo. Gran parte de este fenómeno se debe a que la OMS advirtió a las grandes industrias que debían invertir parte de sus ganancias en el desarrollo de productos más saludables, que contengan una menor proporción de azúcar y de grasas. Además, los alimentos light están reducidos en colesterol; sales; aceites; almidones; cafeína; resinas; glúcidos y conservantes, y están cocidos exclusivamente con calor seco (horno) o húmedo (hervor de agua). La nutrición light contempla además la ingesta de frutas y verduras crudas.

Estimación para los próximos cinco años: esta tendencia es prácticamente irreversible. En un futuro cercano todos los alimentos y bebidas serán light.

Saporosi G. (2011). Brand Report. *Tendencias en el escenario de la demanda en Argentina*. Recuperado de

http://www.brandreportblog.com/index.php?option=com_content&view=article&id=140:tendencias-en-el-escenario-de-la-demanda-en-argentina&catid=30:perfil-del-consumidor&Itemid=91

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (Análisis de la Industria)

A continuación se analizarán las cinco fuerzas propuestas por Porter para estudiar el *microentorno* que rodea a la firma Brulatty.

FUERZAS DE PORTER

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Es necesario analizar las *barreras de entrada* de nuevos competidores en la industria del helado:

Economías de escala: para la industria del helado, significa una alta barrera de ingreso, se frena el ingreso de posibles competidores por los elevados costos no sólo de infraestructura sino también por las fuertes represalias por parte de los competidores actuales. Asimismo existen altos costos en publicidad, marketing y compra de materia prima.

Dificultad al acceso de tecnología y conocimiento práctico de la industria: representa una barrera ya que las empresas potenciales deben tener acceso a las herramientas necesarias para la fabricación del producto o acceso a los fabricantes del mismo. Asimismo, se enfrentan con la necesidad de contar con el personal especializado y capacitado para este rubro.

Preferencias de marcas ya establecidas y lealtad del cliente: esto significa que los nuevos integrantes deben invertir mucho dinero en publicidad y marketing para poder posicionar su nueva marca en el mercado, ya que actualmente existen marcas líderes que son elegidas por la mayoría de los consumidores.

Requerimientos de recursos: esta barrera se refiere a que para ingresar a la industria de las heladerías es imprescindible invertir gran cantidad de dinero en infraestructura (sobre todo si son heladerías Premium), publicidad, capacitación a los recursos humanos, maquinarias y mobiliario.

Desventajas de costo independientes del volumen: las empresas establecidas presentan ventajas de costo que no están disponibles para los participantes potenciales. Estas ventajas se refieren al acceso a una materia prima mejor y más económica para la fabricación del helado, tecnología de fórmula secreta, instalaciones ubicadas estratégicamente con costos de alquiler más económicos y la experiencia adquirida por años de permanencia en el mercado.

Acceso a los canales de distribución: esta barrera puede ser obstáculo para aquellas empresas que quieren ingresar a la industria con el objetivo de fabricar los helados y comercializarlos a los negocios comerciales. Es decir, que las empresas potenciales deben invertir mucho en publicidad u ofrecer descuentos a los negocios minoristas para lograr penetrar en el mercado y poder posicionarse como marca.

Políticas reguladoras: para las empresas potenciales existen algunos impedimentos para el ingreso a la industria, como ser que para la habilitación de los negocios o de fábricas se necesita una serie de trámites legales que pueden demorar o incluso impedir la apertura de los mismos. Si bien, son pasos necesarios que se deben

realizar, muchos empresarios temen a la hora de invertir ya que existe un exceso de burocracia que logra que las aperturas de negocios y fábricas sean muy lentas.

2) Rivalidad entre los competidores

Para determinar la intensidad de la competencia en esta industria hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

La estructura de la competencia: para lograr un adecuado análisis del negocio de helados es conveniente segmentarlo desde la oferta, tomando como variable de análisis a la tecnología de producto. Esta variable divide al negocio del helado en: *helado artesanal* e *industrial*, dividiéndose éste último en *mercado impulsivo* y *hogareño*, tomando como variables diferenciadoras la escala de producción, y el tipo de producto que las empresas ofrecen al mercado.

❖ **Heladerías artesanales:** Caseratto, Creambury, Franceschini, Bariloche, Gatelín, Freddo y Marvic.

❖ **Heladerías industriales:** Grido, Milano, Yo Helado, Glups, Vía Bana, Arcor, Frigor y Ice Cream.

En la clasificación que corresponde a “artesanales” se encuentran sus competidores directos: Caseratto, Creambury y Franceschini. Tienen la característica de elaborar sus productos con materias primas naturales. Poseen una amplia variedad de sabores. En la preparación no se emplean aditivos, porque el producto se elabora casi a diario. La comercialización de este tipo de helados se realiza por lo general en los mismos lugares de fabricación.

La mayoría de estas empresas profesionalizaron las áreas de producción, invierten en capacitación del personal, contrataron agencias de marketing y comunicación con el fin de llegar a los consumidores desde la originalidad y creatividad. Con el fin de retener y captar nuevos clientes ofrecen alternativas a los consumidores en forma permanente, entre las que pueden mencionarse: productos de bajas calorías, nuevos servicios como implementación de WIFI en los locales, pantallas de plasma donde se proyecta información de la propia empresa, programas de fidelización por medio de acumulación de puntos por los consumos que realizan, y un renovado servicio de delivery, dado que algunas heladerías toman pedidos por teléfono y otras más adelantadas por Internet.

Todo esto se ve reflejado en los altos precios que ofrecen al mercado, pero las personas que consumen este tipo de producto acceden al precio con gusto ya que la calidad es alta y el servicio en los locales generalmente es bueno.

En estos negocios se puede observar una carta variada de productos artesanales tanto dulces como salados, que hacen de complemento a las cremas heladas.

Las heladerías que corresponden a “industriales” compiten de manera indirecta con Brulatty. Tienen la característica de producir sus productos con leche en polvo, saborizantes, concentrados industriales, esencias y colorantes. Los establecimientos poseen procesos de elaboración automatizados que les permiten manejar grandes volúmenes de producto.

La empresa líder entre las heladerías industriales se encuentra Grido. A pesar de estar clasificada como heladería industrial, con su política de bajos precios compite en la industria del helado con ventajas sobresalientes. Cuenta, además, con una segunda marca: Vía Bana, que opera a nivel local y compite con heladerías como Milano y Yo Helado.

Arcor y Frigor lideran en el **mercado impulsivo** ya que sus productos son de consumo individual/unitario, que excede los 500 cm³. Las empresas fabricantes desarrollan la cadena de frío, desde el traslado de los productos en camiones refrigerados, hasta los freezers que instalan en los puntos de ventas. Se comercializan en su mayoría en kioscos y estaciones de servicio.

Ice Cream se encuentra en el **mercado hogareño** porque podemos encontrar helados envasados en baldes y potes de distintos tamaños de esta marca en los supermercados. También encontramos en este mercado a la empresa Glups, la cual fabrica sus helados en baldes para comercializarlos en restaurantes, bares y hoteles.

Asimismo, teniendo en cuenta el tipo de mercado, se puede detectar otros competidores que se relacionan de alguna medida con Brulatty:

❖ **Mercado del consumidor:** los competidores que apuntan a este tipo de mercado son las heladerías y confiterías que comercializan sus productos a individuos para el consumo personal. Estos negocios elaboran sus estrategias de venta para ganar más cuota de este mercado y posicionarse como líderes en el rubro compitiendo de esta manera con Brulatty. En este caso se encuentran como principales competidores: Casseratto; Creambury y Franceshini.

❖ **Mercado industrial:** está formado por individuos y empresas que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios. Por ejemplo: se puede apuntar a este mercado ofreciendo servicios de catering, de esta manera, las empresas adquieren este servicio para un fin posterior que es la obtención de utilidades. En este caso, se encuentran como competidores: Grido; Creambury, Caseratto y Franceshini.

❖ **Mercado Gubernamental:** muchas heladerías y confiterías desean apuntar sus estrategias de venta a este tipo de mercado ya que está formado por instituciones del gobierno o del sector público que adquieren los bienes o servicios para llevar a cabo funciones. Por ejemplo, para ciertos eventos organizados por el gobierno se puede requerir la presencia de stands de marcas de helados que inviten al público a degustar sus productos.

Por ende, estos negocios compiten con Brulatty, ya que dirigen sus estrategias en captar a este mercado como un cliente prioritario. En este caso, se encuentran como competidores: Grido, Caseratto; Creambury y Franceschini.

❖ **Mercado de revendedores:** está formado por individuos y empresas que obtienen utilidades al revender los productos a otros. En este caso, se encuentran como competidores: Glups; Grido y Creambury. Estos negocios mantienen relaciones comerciales con hoteles; restaurantes y bares para que revendan sus productos a sus clientes. De esta manera, compiten con Brulatty ya que sus marcas están posicionadas favorablemente en este mercado.

❖ **Mercado de organizaciones no lucrativas:** son aquellas instituciones tan diversas como iglesias, universidades, museos, hospitales y otras instituciones de atención médica, partidos políticos, sindicatos e instituciones de caridad. Es un mercado tentador para realizar por ejemplo, actividades de sponsors en eventos culturales y sociales y poder posicionar la marca. En este caso se encuentran como competidores: Grido; Creambury, Caseratto; Franceshini; Glups; Freddo; Arcor y Frigor.

La demanda del producto: la demanda de este producto es estacional, es decir, en los períodos de primavera-verano la demanda aumenta y en los períodos de otoño-

invierno la demanda disminuye. Esto se da en la mayoría de las heladerías, sin embargo, las heladerías artesanales han agregado servicio de cafetería en las épocas de baja demanda.

La implementación o no de armas competitivas: los negocios que conforman la industria del helado condicionan sus precios al que impone Grido. Esta empresa, por su nivel masivo de producción, ofrece al mercado un precio muy bajo, y esto logra que sus competidores no puedan establecer sus precios de acuerdo a la calidad de sus productos y servicios. Esto les ocurre a las heladerías artesanales que si bien, sus precios son más elevados que los de Grido, no están en relación a la alta calidad y a los altos costos fijos y variables que sufren.

Costo de los clientes de cambiar a otras marcas: en el mercado de los helados, los consumidores están diferenciados en aquel que desea y puede acceder a un helado artesanal y aquel que prefiere consumir un helado industrial. Sin embargo, al haber muchos puntos de venta de la marca Grido en toda la ciudad, los consumidores de otras marcas acceden a estos negocios por la cercanía y la comodidad de sus instalaciones.

Objetivos estratégicos: muchas de las heladerías artesanales deciden no aumentar sus precios con el objetivo de poder sobrevivir a la política de bajo precio que impone Grido. Estos negocios artesanales ofrecen al mercado un producto de alta calidad cuyo precio no se ajusta a sus altos costos de producción, sin embargo, deciden dejar de lado sus ambiciones para poder hacer frente a las estrategias de la empresa líder de la industria.

Barreras de salida: son muchas las dificultades para salir de este rubro, y por lo tanto, la rivalidad es mayor. Las *barreras de salida* de los competidores del sector son:

❖ **Activos especializados:** en la industria del helado, las empresas deben contar con la infraestructura adecuada y específica para sobrevivir en el mercado altamente competitivo. Esto implica una alta barrera de salida ya que los negocios deben permanecer por períodos largos en el mercado para poder subsanar las grandes inversiones en infraestructura, capacitación, etc.

❖ **Costos fijos de entrada:** la salida del sector trae aparejado altos costos, entre los que se incluyen los contratos laborales, contratos de locación, costos de reinstalación, etc.

❖ **Interrelaciones estratégicas y entre otros negocios y diferentes áreas:** muchos negocios del rubro heladería, buscan adicionar otros servicios como ser, confitería y bar para poder diferenciarse de la competencia y subsistir a los altos costos fijos. Esto trae aparejado mayores inversiones en cuanto a mobiliario, capacitación y materia prima. Asimismo, estas nuevas estrategias hacen que los competidores permanezcan en el mercado sin darse por vencidos.

❖ **Barreras emocionales:** no se identifica como impedimento para la salida del sector.

❖ **Restricciones sociopolíticas:** en el sector en estudio no hay restricciones para la salida de los competidores. Aunque implica un alto costo en cuanto a la presentación de documentos para la baja de la razón social en los distintos organismos.

Se puede decir que las barreras de entrada y salida en la industria del helado no afectan de igual medida a todos los potenciales competidores, pueden variar, en este caso, en las heladerías artesanales e industriales. Asimismo, este tipo de industria está en constante cambio, por lo que se debe realizar una evaluación de la misma periódicamente.

Las altas barreras de entrada obligan a los empresarios a repensar en invertir en este rubro, sin embargo, el potencial de crecimiento que ofrece este mercado hace tentador el ingreso de nuevos competidores. Asimismo, las empresas que logran ingresar a la industria del helado deben estar preparadas para competir con las ya existentes en cuanto a precio, calidad, infraestructura y logística, siendo esto un alto costo si deciden retirarse del mercado.

Actualmente, las heladerías que existen en la ciudad, ya sea ofreciendo un producto artesanal o industrializado, compiten por ser una empresa líder en la fabricación y comercialización de helados en Córdoba.

Mientras mayor sea la diferenciación entre los competidores, menor es la rivalidad: en esta industria, las heladerías artesanales e industriales se diferencian entre sí en algunos aspectos pero no dejan de ser rivales. Asimismo, las heladerías artesanales de Córdoba presentan un formato similar en cuanto a su infraestructura, mobiliario, uniformes, productos complementarios, etc. logrando una mayor rivalidad entre ellas para atraer más clientes.

La estructura de costos puede incrementar la rivalidad: las heladerías artesanales al poseer altos costos fijos, necesitan diseminarlos en la mayor cantidad de productos posibles aunque sea a menor precio. Esto se puede observar en la carta de estos negocios que ofrecen gran variedad de productos dulces y salados, cuyos precios pueden ser causa de rivalidad al ser menor que el de la competencia.

La situación actual de esta industria viene marcada por la competencia de precios, siendo Grido el que lidera en el rubro generando mayores beneficios y perjudicando al sector, de forma que disminuye la entrada de nuevos competidores.

Sin embargo, en el rubro de heladerías artesanales, se compite en publicidad, innovación y calidad del producto y/o servicio. La rivalidad entre los competidores en esos aspectos conduce a que el sector no sea lo suficientemente rentable.

3) Poder de negociación de los proveedores

En el caso de la industria del helado, se puede decir que existen escasos proveedores que abastecen a las diversas heladerías que existen en Córdoba. Los principales insumos que necesitan son los cucuruchos, capelinas, obleas y salsas, siendo la empresa Papini el principal proveedor. Asimismo, Fabbri es el principal proveedor de la materia prima necesaria para la fabricación de los helados. Por lo tanto, la fuerza competitiva de éstos es fuerte ya que para las heladerías es difícil conseguir los insumos a través de otras fuentes, con mejores condiciones en cuanto a precio y calidad. Además, estos proveedores son poderosos porque sus productos representan una fracción importante de los costos del producto de la industria y afectan de manera trascendental la calidad del producto de la industria del helado.

Asimismo, algunas heladerías artesanales que ofrecen el servicio de cafetería, necesitan de productos de pastelería y confitería para ofrecer a sus clientes. Los principales proveedores en este rubro son: Pastelino, Hornet y General Mills. Éstos proveen productos congelados como ser, medialunas; criollos, tartas; empanadas; individuales dulces; etc. En cuanto a los componentes para la elaboración de café, los

principales proveedores son: FM y Cabrales. La fuerza competitiva de todos estos proveedores es similar a la de los proveedores arriba mencionados.

También existen otras empresas que proveen productos o insumos que las heladerías necesitan para su funcionamiento cotidiano, como ser: hielo; bebidas; descartables; productos de limpieza; verduras y frutas; vajilla; etc. En estos casos, la fuerza competitiva de estos proveedores es débil porque no resulta difícil negociar concesiones ya que la mayoría está luchando por ampliar la cartera de clientes.

4) Poder de negociación de los compradores

En la industria en estudio, se dividen los compradores en aquellos que consumen el helado industrial y aquellos que consumen el helado artesanal. En el primer caso, se puede decir que son muchos los compradores de este tipo de helado porque el mercado cordobés está acostumbrado a consumir teniendo en cuenta el precio y no tanto la calidad del producto y servicio. En cambio, en el segundo caso se puede decir que son menos los compradores de este tipo de producto, sin embargo, está siendo tendencia en Córdoba el consumir productos cuyos precios sean acordes a la alta calidad de los helados y el servicio que los acompaña.

Al existir muchas heladerías en Córdoba, los compradores ejercen poder ya que pueden satisfacer sus necesidades recurriendo a varios vendedores y, por lo tanto, tienen más posibilidades de negociar. Asimismo, las heladerías compiten entre sí para poder diferenciarse y recurren a la creación de nuevos sabores, rediseño de sus instalaciones u optimizando la atención al cliente para atraer más compradores.

5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como:

- ❖ **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** se pueden mencionar como productos sustitutos de las cremas heladas a: tortas, chocolates, postres y tragos. Estos productos satisfacen la misma necesidad que el producto original y se puede acceder a ellos fácilmente.

- ❖ **Costo de cambio para el usuario:** los costos en adquirir estos productos sustitutos no son altos, por ende, los compradores no tendrán problema en consumirlos.

- ❖ **Agresividad de los productores de sustitutos:** se puede hacer referencia a la agresividad en relación al fuerte posicionamiento de algunos negocios, en cuanto a la publicidad masiva e innovación constante de estos productos sustitutos.

- ❖ **Contraste de la relación valor-precio entre los productos originales y sustitutos:** no existe un marcado contraste en la relación valor-precio entre los helados de la firma en estudio y los sustitutos.

- ❖ **Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto:** la calidad de estos productos sustitutos es similar al del producto original, siempre dependiendo de la marca que los comercialice.

Estos productos constituyen una alternativa para satisfacer la demanda en la industria del helado. Brulatty debe estar atenta a los precios y calidad de sus sustitutos para poder implementar estrategias que ayuden a posicionar sus cremas heladas en la mente de los consumidores.

FUERZAS IMPULSORAS DEL CAMBIO

A continuación se analizarán los impulsores del cambio en la estructura de la competencia y en el ambiente de negocios de la industria del helado:

❖ **Cambios en la tasa de crecimiento a largo plazo de la industria:** según Euromonitor, firma internacional dedicada al análisis de mercados, hasta ahora la cadena se ha concentrado en los sectores que están fuera de Buenos Aires, aprovechando la ventaja de los bajos precios y la menor competencia en las principales ciudades regionales, como Córdoba, donde tiene varios puntos de venta.

La notable expansión, con ventas que se cuadruplicaron entre 2006 y 2009, habla del potencial que los helados tienen en Argentina, así como también de un mercado emergente, donde los operadores pueden construir fuertes economías de escala.

El helado ha sido por mucho tiempo una opción popular entre los consumidores argentinos y la fuerte expansión económica de los últimos años ha impulsado el crecimiento de este producto, siendo Grido la empresa líder, con su fuerte marca y bajos precios.

❖ **Cambios en cuanto a quién compra el producto y cómo lo usa:** debido al creciente uso de Internet, muchas empresas que se dedican a la comercialización de cremas heladas, utilizan esta herramienta para la publicación de ofertas, promociones, concursos y para la presentación de la compañía y de los productos. Asimismo, las heladerías artesanales invierten en nuevos diseños en sus locales para lograr que sus clientes más exigentes se sientan cómodos a la hora de consumir su producto. También invierten en ampliar sus líneas de productos, y de esta manera, atraer más compradores.

Se puede agregar la creciente necesidad de satisfacer la demanda a través del servicio de delivery. Muchos compradores optan por este servicio ya que pueden consumir sus productos predilectos en sus hogares cómodamente. Y, para las empresas, este tipo de sistema es otra manera de atraer más clientes, aumentar las ventas y expandir sus productos geográficamente sin intervención de terceros.

❖ **Innovación en los productos:** las empresas de esta industria (heladerías artesanales, en su mayoría), deben invertir periódicamente en diseño gráfico para poder diferenciarse de la competencia en cuanto al packaging y diseño de los térmicos, las bolsas, las cajas de tortas, el envoltorio de los productos, etc. Esto logra ampliar el grado de diferenciación de los productos entre la competencia, rejuvenecer el crecimiento industrial y ampliar la base de clientes de la industria.

❖ **Cambio en la tecnología:** debido a los avances en las maquinarias que se necesitan para la fabricación de los helados, muchas empresas se ven obligadas a invertir en este capital para no quedar obsoletas en el mercado. Asimismo, deben ampliar sus plantas para poder incorporar nuevos equipos que, a mediano plazo, pueden ayudar a reducir los costos energéticos y reducir los niveles de inseguridad en su uso. Muchas compañías tienden a la instalación de máquinas mezcladoras de polvo y agua con las que los heladeros evitan los principales costos de mantenimiento de una heladería tradicional: impuestos, alquileres, energía y sueldos.

❖ **Innovación en la mercadotecnia:** por la necesidad creciente que tienen las empresas de diferenciarse de la competencia y atraer a nuevos clientes, es imprescindible invertir en mercadotecnia. Es decir, introducir nuevas formas de presentar

el producto en cuanto a diseño y packaging, realizar promociones, concursos y premios a los clientes actuales y potenciales.

❖ **Entrada o salida de compañías importantes:** antes del nacimiento de Grido (1999), la producción de helado sólo estaba en manos de grandes fábricas o heladerías artesanales, quienes manejaban una política de precios que buscaba cobrar lo máximo que se podía cobrar. Con Grido se desarrolló el proyecto de negocio impulsado por una fuerte intención de aumentar el consumo con una visión a largo plazo. Esta empresa apunta a una producción eficiente, generando el aumento de los ingresos a través de la búsqueda de más compradores, siempre intentando mantener los precios accesibles a los clientes.

Debido a esto, las heladerías artesanales se vieron obligadas a repensar sus estrategias y aplicaron una reducción de sus precios para poder competir con esta nueva empresa.

❖ **Difusión del conocimiento técnico:** a medida que aumenta el número de compañías que logran el acceso a los conocimientos técnicos, mejoran sus capacidades de fabricación en un esfuerzo a largo plazo para competir directamente con las compañías establecidas. Estos conocimientos generalmente son aprendidos a través de la contratación de personas que se especializan en la producción de helados con sus respectivas fórmulas, como por ejemplo, el incremento del over rum (nivel de aire) para ganar en volumen y ahorrar en cremas. Cuanto más tenor graso tiene el helado, es más pesado y más caro.

❖ **Incremento en la globalización de la industria:** muchas empresas (con experiencia en el rubro) que se dedican a la fabricación y comercialización de cremas

heladas pueden optar por exportar sus productos al exterior con el objetivo de aumentar sus ventas. Asimismo, pueden optar por el sistema de franquicias para poder posicionar la marca y aumentar la cartera de clientes, ya sea a nivel local, nacional o internacional.

❖ **Cambios en el costo y la eficiencia:** en esta industria, las empresas con mayor experiencia en la producción pueden reducir sus costos de manera notable traduciéndose en una disminución de los precios (caso de Grido). Esto perjudica a las demás empresas, las cuales deben luchar por poder posicionar sus productos diferenciándolos de la competencia.

Los principales costos de mantenimiento de una heladería tradicional son: impuestos, alquileres, energía (costos fijos), sueldos, compra de materia prima para la elaboración de producto, costos de distribución, etc. (costos variables). El productor debe buscar la maximización de los beneficios a través de la reducción máxima de sus costos de producción.

❖ **Las emergentes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de un producto genérico (o de un producto estandarizado en vez de productos altamente diferenciados):** en esta industria se puede observar distintos tipos de compradores: aquellos que prefieren un helado industrial y estandarizado, y aquellos que prefieren un helado artesanal y diferenciado. En el primer caso, las empresas que apuntan a este tipo de compradores compiten entre sí a través de la estrategia de precio. En el segundo caso, las compañías compiten a través de la estrategia de diferenciación.

Si bien cada empresa apunta a satisfacer una determinada demanda, los compradores pueden optar en cambiar sus gustos y preferir otra marca. Por ende, las

heladerías deben estar atentas a las estrategias implementadas por la competencia de la industria y estar preparadas para hacer frente a los posibles cambios que provienen del entorno competitivo.

❖ **Influencias reguladoras y cambios en las políticas del gobierno:** en este aspecto, las heladerías deben conocer a priori los requerimientos del gobierno para poder instalar un negocio y tener la habilitación definitiva para su normal funcionamiento.

Según la Subdirección de Habilitación de Negocios, la documentación a presentar para la habilitación definitiva del negocio es: localización del inmueble, certificado final de servicio contra incendio (Bomberos), plan de evacuación, protocolo de análisis bromatológico de los productos a comercializar y resolución de planificación ambiental.

❖ **Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad:** las preocupaciones de muchos consumidores por su salud están obligando a la industria del helado a introducir productos más nutritivos. Por ejemplo, muchas heladerías han reformado las técnicas de procesamiento de los productos con el objetivo de crear helados para diabéticos. Asimismo, muchas empresas optan por incorporar a su carta menús lights o dietéticos.

También prevalece en los consumidores la idea de concurrir a aquellos locales donde su infraestructura esté adaptada para la seguridad de los niños. Así es como muchos negocios, optan por incorporar juegos recreativos o peloteros con personas capacitadas para asistir a los menores.

A fuerza de campañas de promoción y de temperaturas más benignas, el consumo de helados en la Argentina inició en los últimos años un proceso de desestacionalización

y cada vez son más los clientes para los cuales la compra dejó de estar asociada al calor y al verano.

❖ **Reducciones en la incertidumbre y en el riesgo de negocios:** esta industria ofrece un atractivo para aquellas empresas que tengan el capital necesario para invertir en infraestructura, capacitación para los recursos humanos, mobiliario, materiales, etc. Una vez dentro del mercado, deben optar por distintas estrategias (en este caso, de precio o diferenciación) para poder competir con las heladerías industriales o Premium.

La cantidad de fuerzas impulsoras en esta industria, obliga a las heladerías a preparar una respuesta estratégica para enfrentar los cambios subyacentes y las nuevas condiciones competitivas.

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

La identificación de los factores clave de éxito es una consideración estratégica primordial. Los factores de éxito varían de una industria a otra, e incluso con el tiempo en una misma industria, conforme cambian las fuerzas motrices y las condiciones competitivas. El propósito de identificar los FCE es poder decidir qué es lo más y lo menos importante para el éxito competitivo.

Siguiendo a Thompson y Strickland, se puede decir que el éxito de la industria del helado depende de diversos factores, entre los que se destacan:

❖ **Empleados amables y corteses con los clientes:** en este tipo de industria, es imprescindible contar con un grupo humano capaz de vender el producto agregando el

valor de la amabilidad y de la cortesía. Esto es ventajoso ya que los clientes al sentirse conformes y cómodos eligen repetidamente consumir esa marca. Por lo tanto, es imprescindible la capacitación constante a los recursos humanos en cuanto a venta y atención al cliente para poder diferenciarse de la competencia.

❖ **Acceso a mano de obra especializada:** para poder montar una fábrica de helado, es necesario contar con un maestro de helado que disponga de las fórmulas para la producción de los variados sabores que rigen en el mercado. Asimismo, en los locales comerciales es importante que los vendedores y cocineros estén capacitados para preparar los distintos productos que se ofrecen.

❖ **La publicidad atractiva:** este punto es importante porque una óptima campaña de publicidad que abarque medios radiales, televisivos y gráficos conduce a que la empresas puedan posicionarse en el mercado y competir con las empresas líderes.

❖ **Amplitud de la línea de productos:** para que una empresa sobreviva en este mercado tan turbulento, es necesario que se centre en crear productos nuevos para poder atraer nuevos clientes, como ser, sabores originales para niños, sabores para personas diabéticas, sabores para las distintas estaciones del año, etc.

❖ **Estilo/ empaçado atractivo:** el packaging es también un punto importante a la hora de diferenciarse de la competencia. El diseño y la imagen juegan un rol esencial para atraer la atención de los clientes actuales y potenciales.

❖ **Imagen/ reputación favorable con los compradores:** las empresas deben ofrecer una imagen positiva que se posicione en la mente de los consumidores. Para esto, es importante que su accionar sea transparente, que se interese en las necesidades de los clientes y que considere a sus recursos humanos la clave del éxito.

❖ **Ubicaciones convenientes:** una ubicación estratégica es imprescindible a la hora de elegir instalar un negocio de heladería. Es importante que en la zona frecuenten muchos peatones, circulen gran cantidad de automóviles y vivan en la zona jóvenes y familias que estén dispuestas a consumir los productos ofrecidos.

❖ **Costo general bajo:** el objetivo de muchas empresas en este rubro es poder aumentar sus beneficios con una reducción importante en sus costos, no sólo de fabricación sino también en lo referido a sus costos fijos y variables.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO

A través del diagnóstico realizado del macroentorno y microentorno que rodea a la firma Brulatty, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

❖ El 28 de Julio de 2011, la ministra de Industria, Débora Giorgi, entregó créditos a tasa del 9 % anual a pymes porteñas, de las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, que presentan dificultades para acceder al financiamiento tradicional.

❖ En la provincia de Córdoba, se promulgó la ley 9727/09, la cual hace referencia a la Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs de Córdoba.

❖ Según la Asociación Empresaria, los ejes temáticos que debe tener en cuenta el gobierno para mejorar la competitividad en el sector son: innovación tecnológica, competitividad, impuestos, políticas industriales, financiamiento, recursos humanos y laborales, así como infraestructura (parques industriales).

❖ Según el FMI, Argentina debe aprovechar su buen momento económico, impulsado por los altos precios de las materias primas y la fuerte demanda de Brasil, para hacer frente al desempleo, que ubicó en 9 % para final del 2011. A la vez, el organismo

estimó un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de Argentina de 6 % para el 2012 y destacó las diferencias entre la inflación oficial y la estimada por “analistas privados”.

❖ El 2011 y 2012 mostrarían tasas descendentes en materia de actividad y alta inflación, aunque un tipo de cambio sin presiones. Para el año próximo se supone la instrumentación de un conjunto de políticas antiinflacionarias explícitas y sistémicas, pero también progresivas y secuenciales.

❖ Una de las fuentes principales de datos, para potencializar la Publicidad 3.0, es la información que se encuentra de los usuarios en las Redes Sociales y que dice mucho de sus necesidades e intereses. Las experiencias compartidas y la opinión de las marcas, productos y servicios, ayudan a delinear los perfiles del público y sirven para crear mejores campañas y estrategias.

❖ La principal tendencia nueva en almacenamiento en frío es el uso de sistemas de refrigeración de cascada CO_2/NH_3 que usan CO_2 en un sistema de refrigeración en espiral cerrada para la parte de temperatura baja y amoníaco para la de alta temperatura

❖ En cuanto a las tendencias sociales se puede mencionar principalmente: la tendencia light; slow food; y la rivalidad entre productos congelados y el servicio de delivery.

❖ La situación actual de esta industria viene marcada por la competencia de precios, siendo Grido el que lidera en el rubro generando mayores beneficios y perjudicando al sector, de forma que disminuye la entrada de nuevos competidores.

Sin embargo, en el rubro de heladerías artesanales, se compite en publicidad, innovación y calidad del producto y/o servicio. La rivalidad entre los competidores en esos aspectos conduce a que el sector no sea lo suficientemente rentable.

- ❖ En el caso de la industria del helado, se puede decir que existen escasos proveedores que abastecen a las diversas heladerías que existen en Córdoba.

- ❖ En esta industria, se dividen los compradores en aquellos que consumen el helado industrial y aquellos que consumen el helado artesanal. En el primer caso, se puede decir que son muchos los compradores de este tipo de helado porque el mercado cordobés está acostumbrado a consumir teniendo en cuenta el precio y no tanto la calidad del producto y servicio. En cambio, en el segundo caso se puede decir que son menos los compradores de este tipo de producto, sin embargo, está siendo tendencia en Córdoba el consumir productos cuyos precios sean acordes a la alta calidad de los helados y el servicio que los acompaña.

- ❖ Los productos sustitutos (tortas; postres; tragos y chocolates) constituyen una alternativa para satisfacer la demanda en la industria del helado. Brulatty debe estar atenta a los precios y calidad de sus sustitutos para poder implementar estrategias que ayuden a posicionar sus cremas heladas en la mente de los consumidores.

- ❖ La cantidad de fuerzas impulsoras en esta industria, obliga a las heladerías a preparar una respuesta estratégica para enfrentar los cambios subyacentes y las nuevas condiciones competitivas.

- ❖ La identificación de los factores clave de éxito es una consideración estratégica primordial. Los factores de éxito varían de una industria a otra, e incluso con

el tiempo en una misma industria, conforme cambian las fuerzas motrices y las condiciones competitivas.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

A continuación se desarrolla el análisis interno de la firma Brulatty, imprescindible para identificar los problemas estratégicos que debe abordar la administración para ajustar la estrategia a sus recursos y capacidades competitivas:

Reseña Histórica

La creación de esta marca surge de un grupo de emprendedores que detectan en el mercado cordobés la necesidad de consumir un “helado artesanal” que por su calidad y precio se diferencie de los demás productos tradicionales. Con el agregado de las tortas caseras y delicias dulces la oferta se presentó más interesante.

Brulatty es de origen nacional, su nacimiento se remonta a julio 2008, con domicilio en la calle Marcelo T. de Alvear al 253 de barrio Centro, Córdoba.

Dado el crecimiento que comienza a tener la empresa y por la necesidad de mayores puntos de venta, se abre otra sucursal en junio de 2009 en la calle Rondeau esquina Tránsito Cáceres de Allende del barrio Nueva Córdoba.

La sede de la fábrica de Brulatty está ubicada en el barrio Alta Córdoba. Si bien las instalaciones para poder comenzar a producir las cremas heladas y postres helados

están realizadas, todavía no están finalizados los trámites de la habilitación definitiva para la comercialización de todos los sabores de la marca.

Objetivos corporativos

Al momento de analizar los objetivos, se observa que la firma posee dificultades para identificar los mismos, además, éstos no están estipulados formalmente. Las deficiencias son: los objetivos no están expresados de manera cuantificable, no manifiestan el período de tiempo y no detallan los responsables para el cumplimiento de los mismos.

Los objetivos identificados son:

- ❖ Lograr reconocimiento de la calidad de su producto en el mercado local, acrecentando la cartera de clientes.
- ❖ Adaptarse favorablemente a los fluctuantes cambios del entorno.
- ❖ Ofrecer una amplia variedad de productos, utilizando las habilidades necesarias para continuar siendo competitivos.
- ❖ Explotar el área de fabricación de nuestros sabores y postres helados a corto plazo, para lograr una disminución notable en los costos.
- ❖ Explotar el sistema de franquicia para poder posicionar nuestra marca y aumentar los niveles de venta.

Visión

La visión que se identifica de Brulatty es: “posicionarse como una empresa líder en el mercado del helado cordobés en cuanto a la calidad de sus productos y servicio personalizado”.

Resulta evidente que la visión de la firma es acotada, no expresa un estado futuro en el cual los miembros puedan centrar su energía y atención, por último, no está expresada formalmente.

Misión

La misión de Brulatty es: “brindar un producto artesanal ofreciendo nuestro compromiso, esfuerzo y atención personalizada a cada uno de nuestros clientes”.

Se observa que la misión de la firma está incompleta ya que no manifiesta la razón de ser del negocio, los propósitos fundamentales ni aclara quiénes son sus clientes actuales y potenciales.

Política

Brulatty se destaca por su *política de calidad*, su compromiso con la calidad es un activo inherente a todos los procesos de la empresa.

Como figura en la página oficial de Brulatty (www.brulatty.com.ar), el helado artesanal se elabora con materias primas seleccionadas de primera calidad, naturales y frescas, por eso tienen un alto valor nutritivo como proteínas; vitaminas; calcio; hidratos de carbono; aminoácidos; minerales y calorías que el cuerpo necesita durante todo el año.

El helado está compuesto de leche; crema de leche; azúcar; yemas; frutas seleccionadas; dulce de leche y chocolate.

Los chefs elaboran la gran variedad de productos teniendo en cuenta esta política de calidad, de este modo, la marca tiende a crecer y los clientes confían en la empresa.

ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Brulatty lleva a la práctica la *estrategia de diferenciación*, ya que hace hincapié en diferenciar sus productos y servicios del de la competencia apuntando a un segmento de clase media alta. La firma está enfocada en diferenciarse por la mercadotecnia de sus productos, la calidad de los mismos, servicios y recursos humanos.

En función de que el mercado en el que compite Brulatty es exigente, los compradores son sensibles a la calidad de los productos, a la atención al cliente, a la infraestructura y a la presentación de los productos.

A nivel financiero la empresa ha tenido un importante crecimiento desde el año 2008, año de su creación. Debido al creciente aumento de ventas y de la necesidad de posicionarse aún más los directivos decidieron abrir una nueva sucursal en el año 2009.

A mediados del año 2010 se instaló la fábrica de helados con el objetivo de reducir notablemente los costos, sin embargo todavía la producción total de los sabores no se puso en marcha debido a problemas de financiación y burocráticos.

Actualmente, la empresa presenta deudas que afrontar originadas por las inversiones realizadas para instalar los dos locales y poder montar la sede de producción. Si bien, los directivos estiman un potencial de crecimiento a mediano plazo, deben afrontar numerosos gastos y deudas para poder cumplir sus objetivos corporativos.

El local situado sobre la Cañada presenta un nivel de facturación más alto que el local del Parque Sarmiento, ya que el primero está situado en un punto estratégico donde circulan gran cantidad de peatones, además está ubicado al lado del prestigioso Hotel NH Panorama atrayendo a turistas, empresarios nacionales y extranjeros, por último, la zona

está rodeada de importantes edificios como ser: Palacio Municipal, Tribunales, Afip y organizaciones privadas.

El local del Parque Sarmiento presenta muchos beneficios, como ser: moderna y espaciosa infraestructura, mobiliario de calidad y ubicación privilegiada. Sin embargo, debido a los altos costos del alquiler, energía eléctrica y recursos humanos, la empresa no puede aprovechar sus beneficios ya que debe afrontar esos grandes gastos.

Los precios que maneja son similares a los de sus principales competidores, por ejemplo, el kilo de helado en Brulatty es de \$35, siendo de \$39 aproximadamente el precio en los locales de su competencia, dependiendo de la zona donde estén situados. Sin embargo, el bajo precio que impone Grido (oscila entre los \$27 y \$29 dependiendo de las sucursales), obliga a las heladerías artesanales a no aumentar sus precios para no perder cuota en el mercado. Para que sea %100 rentable, un helado artesanal debería estar a \$55 el kilo aproximadamente.

ACTIVIDADES Y COSTOS

En cuanto a la *estructura funcional* de Brulatty, se puede decir que corresponde al tipo de estructura “simple” dada sus características, donde el mecanismo coordinador principal es la supervisión directa, centralizado en manos de los directores generales.

Por otro lado, la comunicación entre la cumbre estratégica y los demás niveles es informal.

Sus procedimientos no están formalizados y su planeamiento es informal. Brulatty no cuenta con un organigrama real ni formal.

La distribución de las funciones no sólo es informal, sino que en ciertos casos deficientes, lo que provoca una centralización de éstas y de la toma de decisiones.

En la base se encuentran sus operarios, los que ejecutan el trabajo básico de producir los productos y brindar los servicios, éstos conforman el núcleo operativo y se coordinan por el ajuste mutuo, es decir que en este núcleo se logra la coordinación del trabajo por el simple proceso de comunicación informal, el control del trabajo está en las manos de los que la efectúan y sus tareas son relativamente no especializadas e intercambiables.

La cumbre estratégica cumple las funciones de administración general de la empresa.

Por último cabe nombrar al staff de apoyo, contable y legal, que proveen los servicios indirectos, y que están separados de la línea principal de autoridad e influyen sólo indirectamente sobre el núcleo operativo, éste solamente aconseja a los que toman las decisiones en la organización. Son empleados cuando se los necesitan, no están incluidos permanentemente dentro de la organización.

Las tareas de control y dirección se realizan de manera informal.

Brulatty cuenta con un total de 30 empleados incluyendo los propietarios y sin incluir el staff externo (estudio jurídico y contable).

Es una organización con tramos amplios, ya que tiene un número reducido de niveles.

En cuanto a las *actividades primarias* de Brulatty, se puede detallar lo siguiente:

Logística de entrada: es el encargado de turno el responsable de:

- ❖ Informar a los dueños de las boletas o facturas que lleguen al local y se deban pagar.
- ❖ Controlar que la caja esté perfecta al iniciar y terminar su turno. Caso contrario informar detalles a los dueños.
- ❖ Control de stock.
- ❖ Cuando lleguen los pedidos controlar que el remito o factura coincida con la mercadería que traen.

Operaciones: los cocineros son los encargados de:

- ❖ Armar los pedidos que salen de la comandera.
- ❖ Dejar cortado en los tappers pollo, lechuga, rúcula, crostines, queso rallado, jamón cocido y crudo. Dejar preparado ensalada de frutas, sandwichs de miga y jarras de jugo.
- ❖ Cocinar las medialunas, criollos y facturas.

Asimismo, los heladeros son los encargados de:

- ❖ Preparar los pedidos que salen de la comandera del mostrador, como ser: la preparación de cucuruchones; capelinas; minibar; barquillo; pinito, potes de cuarto; medio y kilo; copas heladas y tragos helados.

Logística de salida: son los mozos los encargados de:

- ❖ Tomar el pedido a la mesa (acercando una carta) y cantar el pedido a la caja.

- ❖ Buscar el pedido a la cocina cuando esté listo.
- ❖ Llevar el pedido a los clientes y permanecer en el salón para cubrir las necesidades del comensal.

Asimismo, es el encargado de turno el responsable de:

- ❖ Tomar el pedido que canta el mozo y siempre cargarlo en el sistema para que salga a la cocina con todas las aclaraciones.
- ❖ Hacer las cobranzas de las respectivas mesas y del mostrador.
- ❖ Estar siempre atento por si un cliente necesita algo.
- ❖ Tomar los pedidos por teléfono.
- ❖ Guardar las facturas y cierre z en la carpeta.

Marketing y Ventas: la empresa no cuenta con un departamento formal para el área de Marketing y Ventas, los directivos son los encargados de la comercialización y analizar el mercado para detectar clientes potenciales.

La encargada del diseño gráfico es quien apoya esta actividad a través de la realización de campañas publicitarias y de diseño.

Las actividades que se realizaron en esta área corresponden a publicidades gráficas y folletería destinadas a incrementar las ventas promocionando descuentos o productos nuevos. Como expresa la diseñadora gráfica, Victoria Aguiar: ... “Por ejemplo, en verano promocionamos licuados más tostados o copas heladas, lo hacemos a través de banners. Y en invierno, por ejemplo, promociones de porciones de tortas con capuccino y tragos helados con licores, lo hemos hecho en dispositivos de acrílico que van sobre las mesas”.

En cuanto a la innovación de los productos y servicios, 12 de los clientes encuestados sugieren que se agreguen más promociones a la carta o que haya por ejemplo, sorteos o premios para días festivos, como ser día de la madre, día del niño, etc.

En los locales se puede observar banners con fotos de promociones, como ser, picadas; copas heladas; meriendas y licuados helados.

Brulatty cuenta con una página web: www.brulatty.com.ar en la cual se cuenta los comienzos de la firma con sus respectivos locales, se muestra la variedad de productos y los distintos sabores de las cremas heladas con algunas promociones y, cuenta con la posibilidad de que los usuarios puedan contactarse emitiendo sugerencias; opiniones; críticas o preguntas. Sin embargo, este medio no está lo suficientemente explotado como para atraer clientes o retener los ya existentes, ya que no se actualizan periódicamente los datos allí presentes.

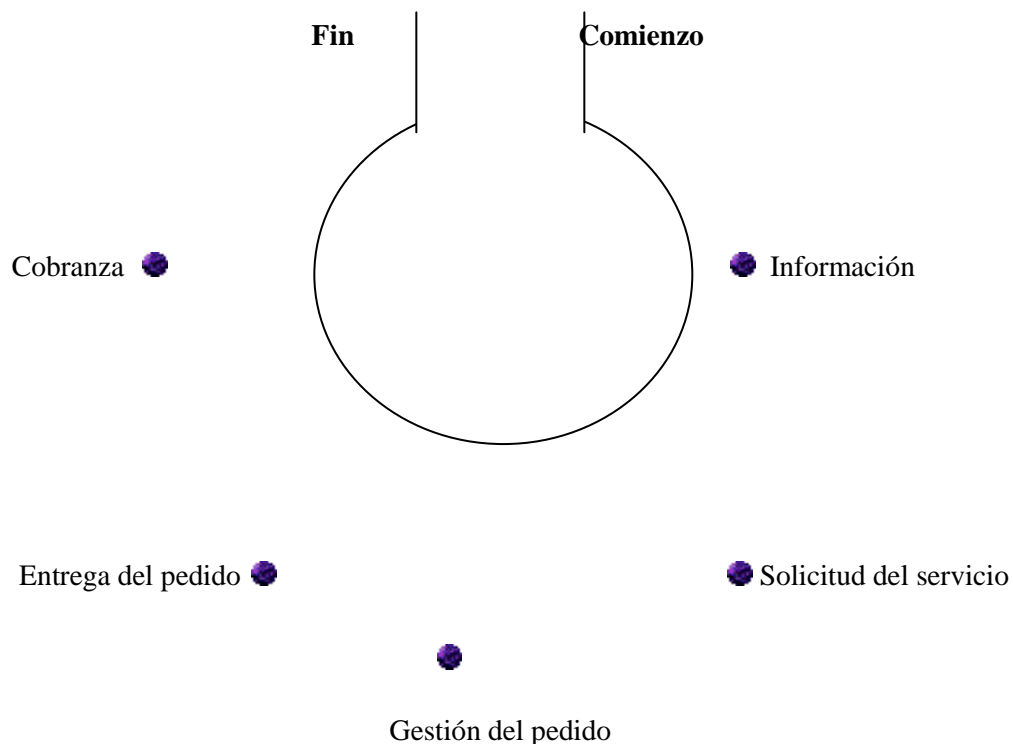
La carencia de actividades de marketing conlleva a que los niveles de venta no sean los esperados, por ejemplo, Brulatty cuenta con sistema de delivery pero se nota claramente que no existen acciones específicas que conduzcan a incrementar los volúmenes de venta de este servicio. Para este servicio se contrata a un heladero que disponga de moto y que cumpla las funciones que corresponden a la heladería y se agrega la función de delivery.

Service: esta actividad no se identifica en la empresa.

Es propicio para analizar el ciclo de servicio poner en un mismo eje cuáles son los contactos que el cliente tiene con la organización, estableciendo cuáles son los momentos

críticos, es decir aquéllos en los que el servicio se está brindando en óptimas condiciones pero surgen imprevistos y decae la imagen del servicio. Estos momentos se pueden modificar en convicción de mejoras.

A continuación se puede observar momentos claves en el que los clientes de la empresa tienen contacto con la misma:



1) **Información:** El potencial cliente se acerca a las instalaciones de Brulatty para conocer los productos y servicios que ofrece.

2) **Solicitud del pedido:** El potencial cliente pone de manifiesto la necesidad del servicio.

- 3) **Gestión del pedido:** El mozo toma el pedido y emite la comanda.
- 4) **Entrega del pedido:** Una vez elaborado el pedido, el mozo es el encargado de acercárselo al cliente.
- 5) **Cobranza:** El encargado de la caja es quien emite la factura para el cobro del pedido.

En Brulatty, los momentos críticos pueden hacerse presentes en los momentos 1, 3 y 4. En la etapa de Información, el potencial cliente puede sentirse incómodo por la presencia descortés o grosera de la persona que le muestra o explica la variedad de productos y los servicios que ofrece la firma. En la etapa de Gestión del pedido, el cliente puede notar la falta de amabilidad por parte del mozo que lo atiende, como así también la inexperiencia del mozo en anotar correctamente el pedido. Y, en la etapa de la Entrega del pedido, puede ocurrir demoras o fallas en la elaboración del mismo perjudicando al comensal.

En cuanto a las *actividades de soporte*:

Infraestructura: las decisiones que consisten en la dirección general del negocio están centralizadas en los directivos de la firma. En cuanto a la contabilidad y finanzas son asesorados por el contador de Brulatty. Y, los aspectos legales están bajo la responsabilidad de un grupo de abogados.

Asimismo, los directivos junto a un equipo terciarizado de arquitectos y, junto a la diseñadora gráfica son los encargados de armar los locales en lo que respecta a la infraestructura edilicia, instalaciones, diseño e imagen y mobiliario.

Manejo de recursos humanos: la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos formal. El proceso de reclutamiento y selección es realizado por los propios directivos. Son ellos los responsables de detectar la necesidad de incorporar nuevos integrantes, pero lo hacen de una manera poco planificada.

Generalmente son publicados avisos clasificados en La Voz del Interior o en alguna página de bolsas de trabajo, asimismo se reciben candidatos que acercan sus curriculum vitae espontáneamente en los locales.

Las entrevistas son realizadas por alguno de los socios en las instalaciones, efectúan preguntas a los candidatos basándose en la información que provienen de los curriculum vitae.

La política de la empresa es buscar gente con experiencia en el rubro y con disponibilidad horaria fundamentalmente.

Las capacitaciones a los nuevos empleados generalmente son realizadas por algún directivo acompañado por un empleado que ya está trabajando en esa área, explicándole las funciones básicas acordes a su puesto, a menudo oralmente.

Los directivos realizaron por escrito las funciones que debe tener cada puesto, sin embargo, se puede observar la falta de estandarización y de cumplimiento de los mismos.

El encargado de turno es el responsables de hacer cumplir a cada empleado sus funciones, sin embargo, los directivos tampoco capacitan a los encargados para que tengan la autoridad suficiente para desempeñar esa función.

Se detecta un alto nivel de rotación de empleados, logrando un que se incrementen los costos en esta área ya que el proceso de selección se repite

constantemente. Esta rotación proviene de la falta de planificación y prevención desde el momento de detectar la necesidad de reclutamiento hasta las capacitaciones realizadas a los nuevos integrantes. Asimismo, la escasa información que se les brinda a los empleados y la poca participación de los mismos en las actividades cotidianas de la empresa, logra un débil sentido de pertenencia a la cultura de la organización.

En las encuestas realizadas a los empleados, 40 % de ellos respondieron que sus problemas son a veces tenidos en cuenta. Destacan la necesidad de contar con la presencia de los dueños para sentirse acompañados ante situaciones de controversias y para que exista más organización en las actividades.

En la entrevista con uno de los socios, Sebastián Brusa hace referencia a la necesidad de contar con personal idóneo y capacitado para poder diferenciarse de la competencia: ... “en ese aspecto creo que fallamos porque no realizamos una exhaustiva búsqueda de personal que sea idóneo para el puesto.”

Asimismo, 33 encuestados de los 150 clientes coincidieron en que se haga hincapié en la rapidez en la atención al público, es decir, optimizar el servicio al cliente desde que el mozo se acerca a la mesa ofreciendo la carta, tomando el pedido y hasta que el cocinero lo prepara y lo llevan a la mesa. Estos encuestados resaltan la demora en esta actividad.

Tecnología: esta actividad no está identificada claramente en la empresa.

Abastecimiento: los encargados de turno son los responsables de realizar los pedidos correspondientes a los distintos proveedores en cuanto a los materiales que se

necesitan cotidianamente. Por otro lado, los directivos son los que manejan las compras de materiales que suministran los proveedores más importantes del mercado.

Cabe resaltar que las actividades mencionadas corresponden a las realizadas en los locales comerciales y no se detallan las actividades de la sede de fabricación. Esto se debe a que si bien en la sede de producción se elaboran algunos sabores, todavía no pueden fabricar la totalidad de ellos para la distribución y comercialización de los mismos.

Los *costos* de las distintas actividades de Brulatty son explicitadas a continuación, provienen de la planilla de costos de la firma y corresponden a los meses de marzo, abril y mayo de 2011:

❖	Logística de entrada y abastecimiento.....	\$94.590
❖	Marketing y ventas.....	\$6.312
❖	Manejo de recursos humanos.....	\$105.320
❖	Dirección general.....	\$94.200

Total: \$300.422-

Los competidores principales no incurren en los mismos costos cuando proporcionan sus productos a los usuarios finales ya que por disponer de su propia planta de producción, esto se traslada directamente en una disminución notable de sus costos.

Las ventas de helado para la firma representan el 40 % del volumen de ventas totales del negocio. Este porcentaje está creciendo continuamente desde que se creó la firma.

Desde que la empresa abrió su segunda sucursal, los descuentos por volúmenes de compra aumentaron en forma promedio más del 8%, generándole a la firma una importante disminución en sus costos.

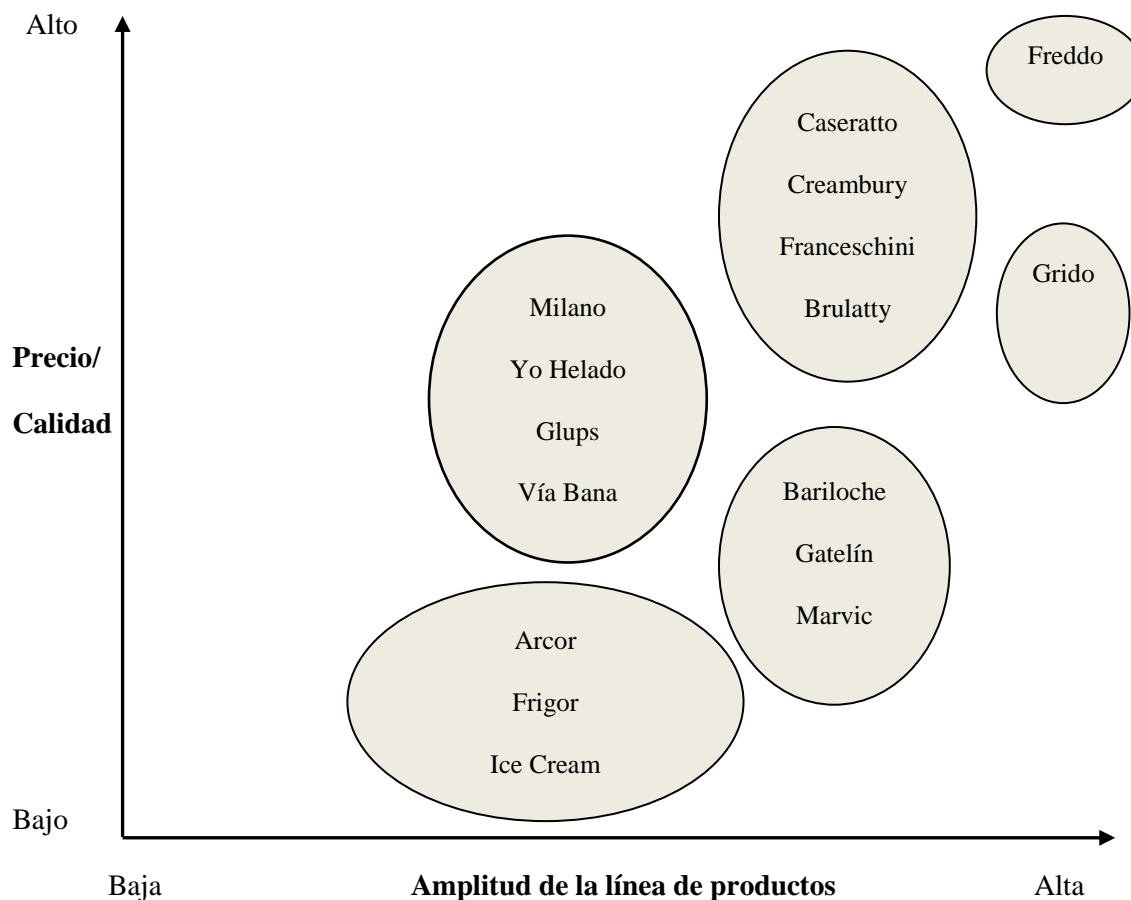
Sin embargo, su margen de utilidad sería mayor si pudiese explotar su área de producción. Aunque la fábrica está instalada físicamente, falta una estrategia a mediano plazo que incluya la organización de los recursos humanos, materiales y económicos que se necesitan para poder llevar a cabo la producción propia de los helados.

POSICIÓN COMPETITIVA

Para conocer la posición competitiva de la firma Brulatty, es necesario implementar el mapa de grupos estratégicos. Para desarrollarlo, se eligieron dos variables: relación precio/ calidad y amplitud de la línea de productos. Se situaron a las compañías en el mapa teniendo en cuenta esas variables de diferenciación. Se asignaron a las empresas que caen en la misma estrategia dentro del mismo grupo estratégico. Y, se dibujó círculos alrededor de cada grupo estratégico procurando que éstos sean proporcionales al tamaño de la participación respectiva de cada grupo en la industria.

Cabe resaltar que aunque la rivalidad es dentro de un mismo grupo, cuanto más cerca estén los grupos estratégicos en el mapa, mayor tiende a ser la rivalidad competitiva entre las empresas miembros.

Figura Núm. 8: Mapa de grupos estratégicos de la industria.



PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

Se pueden mencionar los siguientes aspectos que la administración de Brulatty necesita abordar en la formación de un plan de acción estratégico efectivo:

- ❖ Deficiencias en la formulación de los objetivos corporativos.

- ❖ Carencia en la estandarización de funciones y procedimientos que ayude a optimizar el normal funcionamiento de sus principales actividades.
- ❖ Falta de planificación financiera para poder explotar el área de producción y de esta manera, reducir notablemente los costos de la empresa.
- ❖ Falta de iniciativa por parte de los directivos de la firma en explotar el sistema de delivery, a través del reparto de folletería por las distintas zonas o el uso de internet.
- ❖ Poco interés por parte de los directivos en implementar estrategias de marketing, como ser, organización de concursos para días festivos; sorteos o promociones en ocasiones especiales.
- ❖ Ausencia en el servicio postventa, desaprovechándolo para optimizar la relación con los compradores.
- ❖ Bajas posibilidades de expandir la marca al mercado nacional debido a la poca experiencia que poseen en el mercado local.
- ❖ Escasa posibilidad de incrementar los precios debido al fuerte posicionamiento de la empresa líder en el mercado.
- ❖ Fallas en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ❖ Falta de capacitación constante al personal en cuanto a venta y atención al cliente.
- ❖ Ausencia de incentivos hacia los trabajadores provocando alta rotación de personal.
- ❖ Escasa relación con los medios de comunicación a través de pautas publicitarias o campañas gráficas.

- ❖ Menoscabo uso internet de la marca, desaprovechando el sitio oficial de la marca y facebook para promocionar los productos y servicios, aumentar los niveles de venta a través del sistema de delivery y posicionar la firma en el mercado local.
- ❖ Carencia por parte de los directivos de un control periódico de sus estrategias para hacer frente a posibles cambios que provienen del entorno.

CONCLUSIONES DEL AMBIENTE INTERNO

A través del diagnóstico realizado del ambiente interno de Brulatty, se puede mencionar las siguientes conclusiones:

- ❖ Brulatty es de origen nacional, su nacimiento se remonta a julio 2008.
- ❖ La declaración de sus objetivos, visión y misión es confusa, incompleta e informal.
- ❖ La empresa se destaca por su política de calidad.
- ❖ Brulatty lleva a la práctica la estrategia de diferenciación, ya que hace hincapié en diferenciar sus productos y servicios del de la competencia apuntando a un segmento de clase media alta.
- ❖ A nivel financiero la empresa ha tenido un importante crecimiento desde el año 2008, año de su creación.
- ❖ Debido al creciente aumento de ventas y de la necesidad de posicionarse aún más los directivos decidieron abrir una nueva sucursal en el año 2009.
- ❖ A mediados del año 2010 se instaló la fábrica de helados con el objetivo de reducir notablemente los costos, sin embargo todavía la producción total de los sabores no se puso en marcha debido a problemas de financiación y burocráticos.

- ❖ Actualmente, la empresa presenta deudas que afrontar originadas por las inversiones realizadas para instalar los dos locales y poder montar la sede de producción.
- ❖ Brulatty cuenta con un total de 30 empleados incluyendo los propietarios y sin incluir el staff externo (estudio jurídico y contable).
- ❖ Sus procedimientos no están formalizados y su planeamiento es informal. Brulatty no cuenta con un organigrama real ni formal.
- ❖ La distribución de las funciones no sólo es informal, sino que en ciertos casos deficientes, lo que provoca una centralización de éstas y de la toma de decisiones.

ANÁLISIS FODA

A continuación se desarrollará en análisis FODA para la firma Brulatty:

Oportunidades

- ❖ Lanzamiento de créditos para Pymes por parte del gobierno.
- ❖ Avances tecnológicos que ayudan a mejorar el sistema de producción.
- ❖ Auge en el uso de redes sociales, como ser facebook, twitter, linkedin.
- ❖ Tendencias en el mercado, como ser, slow food y comida light.
- ❖ Nuevas preferencias de los consumidores, como ser, el sistema de delivery.
- ❖ Auge en el consumo de cremas heladas a nivel nacional y local.
- ❖ Tendencia en el mercado a la implementación de sistemas de franquicias.

Amenazas

- ❖ Incertidumbre a nivel nacional por las políticas del gobierno de turno.
- ❖ Economía: inflación, recesión, pobreza, desocupación.
- ❖ Existencia de pocos proveedores en el mercado, logrando una relación de dependencia con éstos.
- ❖ Presencia de productos sustitutos que amenazan con distraer la atención de los clientes del producto original.
- ❖ Rivalidad entre las empresas del sector, lo que puede disminuir la rentabilidad del mismo, si la empresa no dedica tiempo a organizar su estructura y hacer más eficientes sus procesos.
- ❖ Posibilidad de ingreso de competidores potenciales (mejor estructurados) atraídos por el sector, pudiendo posicionarse en el mercado.
- ❖ Impedimento para incrementar los precios por la política de bajos precios de algunos competidores.

Fortalezas

- ❖ Locales comerciales ubicados en puntos claves de la ciudad.
- ❖ Calidad en la infraestructura y diseño de los locales.
- ❖ Conocimiento del know how para el armado y manejo de los locales.
- ❖ Alta calidad de los productos que ofrece.

Debilidades

- ❖ Altos costos fijos que se debe afrontar.

- ❖ Carencia en la realización de actividades de marketing para posicionar la marca en el mercado.
- ❖ Falta de recursos para explotar el área de producción.
- ❖ Ausencia de actividades coordinadas de reclutamiento, selección y capacitación de personal.
- ❖ Escasa relación con los medios de comunicación, perjudicando incrementos en los volúmenes de venta.
- ❖ Desaprovechamiento de la capacidad instalada.
- ❖ Carencia en cuanto a la organización de los puestos identificando las responsabilidades; objetivos; actividades y procedimientos de cada uno.
- ❖ Falta de planificación estratégica.
- ❖ Funciones pocos claras.
- ❖ Poco sentido de pertenencia de los empleados a la organización.
- ❖ Objetivos corporativos, misión y visión erróneamente definidos y no expresados formalmente.
- ❖ Ineficiencias administrativas por erróneas asignaciones de roles y funciones.
- ❖ Alta rotación del personal.

Es importante no olvidar que este análisis debe ser realizado de manera constante por la organización. Los cambios en el entorno y en el interior de la organización ocurren persistentemente, y si la misma no los anticipa no podrá enfrentar las amenazas

desaprovechando las oportunidades. Es necesario que Brulatty pueda identificar sus debilidades para minimizarlas y, de este modo, lograr explotar sus fortalezas.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Después de haber realizado el diagnóstico teniendo en cuenta el análisis interno y externo, surgen aspectos en los cuales la empresa debe tomar acciones correctivas para poder cumplir sus objetivos organizacionales.

A continuación se presentan propuestas factibles para la empresa Brulatty con el objetivo de optimizar su desempeño logrando revertir sus debilidades haciendo frente a los problemas y desventajas que presenta.

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO

La planificación estratégica en el contexto de la empresa Brulatty como objeto de estudio consistirá en la realización y reformulación de las tareas que fueron desarrolladas en el Marco Teórico:

- ❖ **Paso 1:** Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio.
- ❖ **Paso 2:** Determinar objetivos.
- ❖ **Paso 3:** Crear una estrategia para el logro de los objetivos.
- ❖ **Paso 4:** Poner en práctica y ejecutar la estrategia.
- ❖ **Paso 5:** Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos.

PASO 1: Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio.**Misión:**

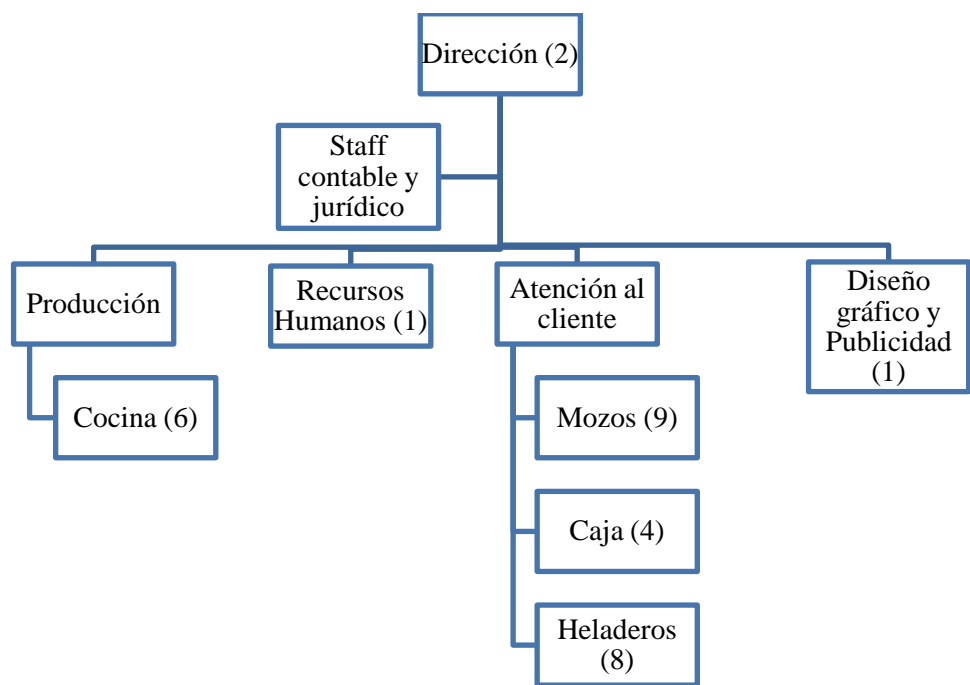
Se sugiere la siguiente la misión para Brulatty: “Brindar a cada cliente que visita nuestras instalaciones cremas heladas de alta calidad y, sobre todo, ofrecer el trato humano como valor agregado”.

Visión:

Se sugiere la siguiente visión para Brulatty: “Ser la mejor heladería artesanal de la provincia de Córdoba, brindando productos de calidad y nuestro compromiso a cada uno de nuestros clientes”.

Estructura Funcional:

Brulatty al no contar con un organigrama, se procede a sugerirle la siguiente estructura funcional para lograr claridad en los niveles jerárquicos y en la distribución de las tareas. Se puede observar que se ha agregado el departamento de Recursos Humanos, que será parte de la propuesta del plan estratégico.



PASO 2: Determinar objetivos.

Se precisa establecer los objetivos corporativos de la empresa Brulatty con el fin de poder lograr el propósito estratégico:

Objetivos Corporativos generales:

- 1) Incrementar el nivel de facturación un 35 % en el plazo de 2 años y medio.
- 2) Aumentar un 40 % la rentabilidad en el plazo de 3 años.

Objetivos Corporativos específicos:

- 1) Posicionar a Brulatty como heladería artesanal en Córdoba en un plazo de 2 años.

- 2) Lograr que el 30% de los clientes (tanto de delivery como institucionales) compre 3 veces por semana.
- 3) Aumentar la productividad un 50 % en un período de un año y medio.
- 4) Disminuir el nivel de rotación un 50 % en un período de un año.
- 5) Disminuir los costos de producción en un 50% en un plazo de 2 años.
- 6) Incrementar nuevos productos en un 35% en un plazo de un año y medio.
- 7) Lograr que la marca disponga de 10 locales más en Córdoba en un plazo de 2 años.

PASO 3: Crear una estrategia para el logro de los objetivos.

A continuación se presentan las estrategias que serán respuestas a la administración de cómo alcanzar los objetivos, cómo perseguir la misión y visión estratégica del negocio.

Figura Núm. 9: *Cuadro de estrategias y programas tácticos.*

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS TÁCTICOS
Posicionamiento en el mercado	Pisando fuerte
Rediseño estructural	Organizándonos Capacitándonos
Campaña de relaciones públicas	Contactándonos
Reducción de costos Nuevos productos	Renovándonos
Sistema de franquicia	Creciendo

PASO 4: Poner en práctica y ejecutar la estrategia.

La puesta en práctica de la estrategia sugiere la implementación de los programas tácticos que se proponen a la empresa Brulatty.

A continuación se detallarán los mismos:

PROGRAMAS TÁCTICOS

- ❖ **Programa N° 1:** Pisando fuerte
- ❖ **Programa N° 2:** Organizándonos/ Capacitándonos
- ❖ **Programa N° 3:** Renovándonos
- ❖ **Programa N° 4:** Creciendo

Programa N° 1: PISANDO FUERTE

Objetivo:

- 1) Posicionar a Brulatty como heladería artesanal en Córdoba en un plazo de 2 años.
- 2) Lograr que el 30% de los clientes (tanto de delivery como institucionales) compre 3 veces por semana.

Estrategia:

Posicionamiento de mercado.

Responsables:

- ❖ Directorio de Brulatty
- ❖ Diseñadora gráfica

Actividad principal:

Planificación e implementación de una campaña de Marketing.

Actividades secundarias:

1. Realización de folletería, cartelería, imanes y banners
2. Realización de pautas publicitarias.
3. Actualización de la página web.
4. Servicio de post- venta.

5. Organización de eventos sociales.
6. Utilización de redes sociales.

Descripción de las actividades:

1. Los directivos junto a la diseñadora gráfica realizarán los folletos e imanes que serán distribuidos en las zonas correspondientes a cada sucursal.

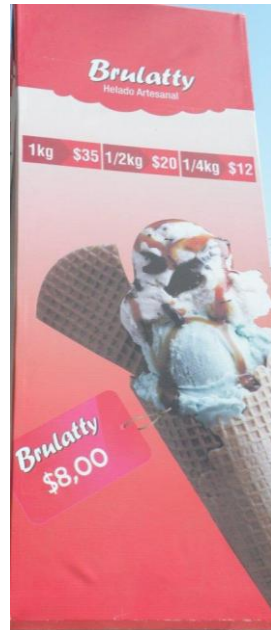
Cada folleto tendrá el logo de Brulatty, las direcciones y teléfonos respectivos de cada negocio y los distintos productos que se ofrecen. Asimismo, los imanes también tendrán el logo, el teléfono y dirección de cada sucursal.

Con esto se pretende promocionar la marca e incentivar también el uso del delivery.

También se realizarán carteles que irán ubicados sobre la vereda de los negocios. Los mismos tendrán el logo de la firma junto a alguna promoción que se asigne mensualmente, la cual puede ser modificada en el mismo cartel.

Los banners irán ubicados dentro de los locales y además del logo de Brulatty, se presentarán alternativas de combos junto a sus gráficos.

Todo esto incentivará a los clientes a visitar las instalaciones y probar los productos. Asimismo, los distintos dispositivos de comunicación llamarán la atención de los clientes logrando posicionar la imagen de Brulatty en cada uno de ellos.

Propuesta de modelo de cartelería para el exterior:

Propuesta de cartelería interior:

2. Se realizarán pautas publicitarias radiales y gráficas: programa Buenas Tardes Rebeca (de 13:45 a 14:30 de lunes a viernes) y pauta en página central en la revista Desde Aquí.

La pauta publicitaria tendrá una duración de 20 segundos dos veces por semana, en la cual se nombra Brulatty y las distintas direcciones donde se encuentran las sucursales con sus respectivos teléfonos y con una promoción elegida para ese mes.

La pauta gráfica tendrá el logo de Brulatty con sus respectivas direcciones y teléfonos y el gráfico de la promoción del mes.

3. Se contratará un diseñador web para actualizar la página oficial con diseños nuevos que llamen la atención, promocionando los distintos productos que ofrece

Brulatty, mostrando fotos de las sucursales, brindando información sobre las franquicias, ofreciendo el sistema de delivery y consultas o sugerencias.

Propuesta de formato de página web:



4. Se implementará el servicio post- venta para conocer la satisfacción del cliente del producto y servicio ofrecido. Para esto, se realizarán una serie de preguntas por escrito y se entregarán en cada mesa luego de consumir los productos.

Asimismo, se llamará por teléfono a aquellas personas que han solicitado el servicio de delivery para conocer si han sido satisfechos con el servicio y el producto ofrecido.

5. Organización de eventos sociales en días festivos, como ser: día de la madre; día del padre; día del niño; Navidad; Año nuevo; etc.

La idea es tres días antes del evento en las cartelerías y banners de los negocios anunciar por ejemplo, lo siguiente: Comprando 1 Kg de helado, te llevás $\frac{1}{4}$ gratis más un número para un sorteo en el día del niño. O: Comprando un cucuruchón, te llevás un minibar gratis más un número para un sorteo en el día de la madre.

En el día festivo las personas tienen que estar presentes y se llevan a cabo los respectivos sorteos, cuyos premios son acordes al público, por ejemplo: para el día del niño juguetes y combos de golosinas, para el día de la madre productos de cocina y de cosmética, para el día del padre accesorios y vinos, para Navidad y Año Nuevo canastas navideñas.

6. Implementación de redes sociales, como ser twitter, facebook y linkedin. Con estas herramientas se facilita el contacto con clientes; proveedores y contactos profesionales a nivel local, nacional e internacional.

Presupuesto Asignado:

Actividad 1:

Realización de folletería (10.000 unidades).....	\$700.-
Realización de imanes (1.000 u.).....	\$350.-
Honorarios al encargado de distribuir la folletería.....	\$220.-

Realización de banners (4 u.).....\$400.-

Realización de cartelera (2 u.)\$200.-

Honorarios de la diseñadora gráfica.....\$400.-

Actividad 2:

Pauta radial..... \$1100.-

Pauta gráfica \$300.-

Actividad 3:

Honorarios del diseñador web.....\$300.-

Actividad 4:

Impresión de encuestas (300).....\$30.-

Actividad 5:

Premios (por evento).....\$1.000.-

Cronograma:

La campaña de marketing comenzará en el mes de mayo de 2012 y tendrá una duración de 8 meses.

Mecanismos de Control:

El encargado de turno de cada sucursal entregará encuestas a los clientes que asistan a los establecimientos. Las encuestas tienen el objetivo de conocer de qué manera los clientes han conocido Brulatty y han decidido visitar el negocio, también conocer los efectos de la distribución de los folletos, el impacto que tuvieron los distintos canales de

comunicación y la satisfacción a la hora de consumir el servicio y productos de la empresa.

Las preguntas se podrán responder en corto tiempo y serán las siguientes:

❖ ¿A través de qué medio ha conocido Brulatty? Página web – Radio – Revista – Folletos - Otros

❖ ¿Usted está conforme con la atención que se le ha brindado en el negocio?
Si – No – Ns/Nc

❖ ¿Los productos que usted ha consumido han sido de su agrado? Si – No – Ns/Nc

❖ ¿Volvería a elegir Brulatty? Si – No – Ns/Nc

Sugerencias:

Gracias al uso de las redes sociales se podrá realizar un seguimiento y fortalecer los vínculos con los distintos contactos que posee Brulatty. Esto se puede lograr enviando mails; publicando fotos de los eventos; respondiendo inquietudes; promocionando productos; etc.

Asimismo se puede utilizar el sistema Mr Comanda que actualmente dispone Brulatty para crear una base de datos de los clientes (tanto de delivery como institucionales) e ir analizando mensualmente la frecuencia y el volumen de compra.

Programa N° 2: ORGANIZÁNDONOS/CAPACITÁNDONOS

Objetivos:

- 1) Aumentar la productividad un 50% en un período de un año y medio.
- 2) Disminuir el nivel de rotación en un 50% en un plazo de un año.

Estrategia:

Rediseño estructural.

Responsables:

- ❖ El Directorio.
- ❖ Nuevo encargado de Recursos Humanos.

Actividad principal:

Se seleccionará a un responsable del área de Recursos Humanos, quien desarrollará un plan para diseñar los procesos que conciernen a este departamento.

Actividades secundarias:

1. Se formalizarán los roles y funciones de cada miembro de la organización.

Se propone lo siguiente:

Directorio:

- ❖ Determina la estrategia y procesos más convenientes para un eficiente funcionamiento de la organización.
- ❖ Promueve los valores en toda la organización.
- ❖ Mantiene relación directa con el staff jurídico y contable.
- ❖ Selecciona los principales proveedores que Brulatty necesita para su funcionamiento.
- ❖ Aprueba la compra de insumos o productos que excedan el normal curso de acción organizacional.
- ❖ Evalúa junto al encargado de RRHH las nuevas incorporaciones.
- ❖ Realiza todo tipo de operaciones bancarias.
- ❖ Responsable del capital monetario de la organización.
- ❖ Participa de las reuniones con el personal.
- ❖ Responsable del pago de sueldos y jornales.

Recursos Humanos:

- ❖ Planifica la necesidad de contar con nuevo personal.
- ❖ Realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción.
- ❖ Capacita al personal en sus puestos de trabajo.
- ❖ Coordina las reuniones dirigidas hacia todo el personal de la empresa.
- ❖ Liquida los sueldos y jornales.
- ❖ Participa en la elección de los empleados que hayan cumplido sus actividades eficientemente para premiarlos.

Producción (Cocina):

- ❖ Elaboran los productos que se comercializan en las sucursales.
- ❖ Responsables de llevar el stock de productos.
- ❖ Elaboran los listados de insumos y productos que necesitan para el correcto funcionamiento del negocio.

- ❖ Realizan los pedidos que provienen de la comanda de la cocina.
- ❖ Mantienen su lugar de trabajo higienizados.

Mozos:

- ❖ Responsables de una correcta gestión de los pedidos en las mesas.
- ❖ Satisfacen las necesidades de los clientes en las instalaciones.
- ❖ Procuran que los salones estén en orden e higienizados.
- ❖ Responsables de una buena atención al cliente.

Caja:

- ❖ Manejo de la caja diaria de los locales.
- ❖ Encargado de realizar los pedidos diarios a proveedores.
- ❖ Encargado de recibir, controlar y pagar la mercadería pedida.
- ❖ Elaboran las comandas dictadas por los mozos y que serán derivadas a los correspondientes sectores.

- ❖ Responsables de acudir a los directivos ante conflictos que no puedan resolver.

- ❖ Emiten los tickets para cobrar a los clientes.

Heladeros:

- ❖ Responsables de una óptima atención al cliente.
- ❖ Procuran que su lugar de trabajo permanezca en orden e higienizado.

- ❖ Responsables de controlar el stock de los distintos sabores que se comercializan en el negocio.
- ❖ Realizan los listados de pedidos de los sabores y productos que se necesitan para realizar sus tareas eficientemente.
- ❖ Responsables de preparar los pedidos que provienen de la comanda del mostrador.

Diseño Gráfico y Publicidad:

- ❖ Realiza todo lo concerniente a imagen corporativa.
- ❖ Genera campañas con medios de comunicación.
- ❖ Crea promociones y combos de productos.

2. Se implementará un proceso planificado de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.

Este proceso consistirá en realizar un análisis constante de la necesidad de reclutar nuevos empleados teniendo en cuenta las distintas épocas del año (temporada baja y alta); ausencias por enfermedades; cubre francos; vacaciones y días feriados.

Una vez detectada la necesidad, se procederá a reclutar candidatos a través de la publicación de avisos clasificados en las páginas de Computrabajo y Zonajobs. Estos avisos dependerán del puesto a cubrir y de los requisitos que se requieran. A través de estos canales se recibirán vía mail los curriculum vitae y se procederá a filtrar aquellos que cumplan con lo solicitado para coordinar una entrevista.

El proceso de selección consistirá en citar al candidato en la sucursal con el cv y proceder a conocerlo a través de preguntas previamente formuladas que amplíen lo que está escrito en el cv.

Una vez realizadas todas las entrevistas, se procederá a la selección del candidato idóneo para el puesto, capacitándolo en su lugar de trabajo presentándole sus compañeros y sus superiores.

3. Se implementarán premios mensuales para aquellos empleados que cumplan sus objetivos laborales, logrando incentivarlos para que desarrollen sus tareas eficientemente y estén motivados en sus jornadas de trabajo.

Presupuesto Asignado:

Honorarios del nuevo encargado de RRHH.....	\$4.000.-
Premios.....,,.....	\$400.-

Cronograma:

Este programa comenzará en el mes de febrero de 2012 y tendrá una duración de 7 meses.

Mecanismo de Control:

Se desarrollarán reuniones mensuales para conocer las inquietudes, opiniones y necesidades de los trabajadores y poder resolver conflictos allí suscitados. En estas reuniones también se entregarán los premios a los empleados más eficientes del mes.

Estas reuniones se realizarán en las instalaciones en el cierre de cada turno con una duración de una hora y media.

Programa N° 3: RENOVÁNDONOS

Objetivos:

- 1) Disminuir los costos de producción en un 50% en un período de 2 años.
- 2) Incrementar nuevos productos en un 35% en un plazo de un año y medio.

Estrategias:

- ❖ Reducción de costos.
- ❖ Nuevos productos.

Responsables:

El Directorio.

Personal involucrado:

Los dos socios, un nuevo encargado de producción de cremas heladas y un especialista en bromatología.

Actividades:

Al ya existir una sede de fabricación con sus respectivas maquinarias para producir cremas heladas, se tomarán las medidas pertinentes para explotar esta área y cumplir la meta propuesta, es decir la reducción de costos y la posibilidad de incrementar alternativas de sabores; como ser: gustos lights.

Para esto es necesario contratar una persona que se encargue de la producción de las cremas heladas, previa capacitación por parte de los dos socios. Asimismo se necesitará contratar un especialista en bromatología para que implemente las políticas requeridas para la habilitación de la fábrica.

Presupuesto Asignado:

Honorarios del encargado de fabricación.....	\$2.500.-
Honorarios del bromatólogo.....	\$400.-
Compra de materia prima inicial.....	\$5.000.-
Trámites varios.....	\$1.150.-

Cronograma:

Esta actividad se llevará a cabo a partir de junio de 2012 con un período de 10 meses.

Mecanismo de Control:

Una vez implementado este programa, se procederá a analizar si se han disminuido los costos de fabricación de los distintos sabores según estimaciones previstas.

Programa N° 4: CRECIENDO

Objetivo:

Lograr que Brulatty disponga de 10 locales más en Córdoba en un plazo de 2 años.

Estrategia:

Sistema de franquicia.

Responsables:

Los dos Gerentes generales.

Personal Involucrado:

- ❖ Diseñadora gráfica
- ❖ Encargado de RRHH

Actividades:

Se desarrollará un sistema de franquicia que ofrezca distintos modelos para que las personas interesadas puedan elegir el que mejor se adapte a sus necesidades como comerciante.

Para esto se realizará una carpeta institucional y tarjetas personales, las cuales serán presentadas a los interesados.

La información que estará presente en la carpeta institucional será la siguiente:

Brulatty es una empresa joven que se dedica a la producción, distribución y comercialización de helados.

Desarrollamos esta empresa para ofrecer al mercado cordobés un “helado artesanal” de alta calidad, que se diferencie de los productos tradicionales.

Nuestra Misión es brindar un producto de alta calidad ofreciendo nuestro compromiso, esfuerzo y atención personalizada a cada uno de nuestros clientes que visitan nuestras instalaciones.

Buscamos combinar diseño e innovación de nuestros productos, así como también la utilización de la mejor materia prima para ofrecer un helado que satisfaga el exigente mercado.

Adquiera su franquicia.

Disponemos de un moderno sistema de fabricación, comercialización y distribución de nuestros productos, a través del cual, Brulatty ha logrado un éxito comercial en el sector. Mediante este sistema, se transmiten los conocimientos, experiencias y tácticas específicas para que su franquicia cumpla sus objetivos estratégicos adaptándose a las necesidades del mercado.

Ofrecemos cuatro modelos de negocio:

Brulatty Heladería

A través de este formato, comercializamos la gran variedad de sabores y postres helados elaborados con modernas maquinarias, la mejor materia prima y por supuesto, con mano de obra especializada.

Brulatty Heladería + Cafetería

Disponemos un grupo humano altamente capacitado para instalar locales con diseños únicos y en lugares estratégicos. Ofrecemos todos los productos de nuestra marca anexando el servicio de cafetería y confitería.

Brulatty Express

Creamos este formato a través del cual, se monta un stand en puntos estratégicamente seleccionados para comercializar los distintos sabores nuestra marca.

Brulatty Desserts

Desarrollamos los más originales postres con helado para ofrecerlos en los distintos locales gastronómicos. Capacitamos a su personal para que preparen las copas heladas y postres, y las ofrezcan a sus clientes. Además, producimos todo el material gráfico para que los productos se luzcan en la carta atrayendo la atención de los comensales.

Sabor Brulatty.

Nos diferenciamos por nuestro modelo de producción artesanal, ya que utilizamos para fabricar nuestros productos materia prima italiana de primera calidad; frutas naturales; chocolates; cremas; cereales; leche; azúcar; yemas; dulce de leche; etc. Asimismo, diferenciamos nuestro producto de un helado industrial generando sabores únicos con texturas suaves y agradables para nuestros clientes.

El helado artesanal contiene un alto valor nutritivo como proteínas; vitaminas; calcio; hidratos de carbono; aminoácidos; minerales y calorías que el cuerpo necesita durante todo el año.

El helado puede formar parte de una alimentación saludable si adecuamos su consumo dentro de un contexto alimentario variado y equilibrado.

Propuesta de Tarjetas Personales:**Presupuesto Asignado:**

Carpetas institucionales (12 u.).....	\$110.-
Tarjetas personales (200 u.).....	\$80.-

Cronograma:

Esta actividad se llevará a cabo a partir de agosto de 2012 con una duración de 8 meses.

Mecanismo de Control:

Semestralmente se evaluará el crecimiento de la marca a partir de la implementación por parte de comerciantes de alguno de los modelos de franquicia propuestos por Brulatty.

PASO 5: Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos.

A continuación se presenta el diagrama de Gantt que sugiere la correcta implementación de Programas Tácticos.

DIAGRAMA DE GANTT

		2012												2013		
Ref.	Programas	Ene.	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
	Pisando fuerte															
	Organiz./Capacit.															
	Renovándonos															
	Creciendo															

PRESUPUESTO PLAN ESTRATÉGICO

Nombre del Programa	Costos de aplicación (por mes)	Costos Totales
Pisando fuerte		
Folletería	\$ 700	\$ 5.600
Imanes	\$ 350	\$ 2.800
Distribución	\$ 220	\$ 1.760
Banners	\$ 400	\$ 3.200
Cartelería	\$ 200	\$ 1.600
Diseñadora gráfica	\$ 400	\$ 3.200
Pauta radial	\$ 1.100	\$ 8.800
Pauta gráfica	\$ 300	\$ 2.400
Diseñador web	\$ 300	\$ 2.400
Encuestas	\$ 30	\$ 240
Premios	\$ 1.000	\$ 8.000
Organizándonos/Capacitándonos		
Encargado de RRHH	\$ 3.000	\$ 21.000
Premios	\$ 400	\$ 2.800
Renovándonos		
Encargado de fabricación	\$ 2.500	\$ 25.000
Bromatólogo	\$ 400	\$ 4.000
Materia prima	\$ 5.000	\$ 5.000
Trámites varios	\$ 1.150	\$ 1.150
Creciendo		
Carpetas institucionales	\$ 110	\$ 880
Tarjetas personales	\$ 80	\$ 80
Honorarios profesionales	\$ 600	\$ 9.000
TOTAL	\$ 18.240	\$ 108.910

Esta inversión de \$108.910 le permitirá a Brulatty la implementación adecuada de todos los programas de acción propuestos, con su tiempo estimado y seguimiento constante.

Los mismos conducirán a un cambio en el rediseño organizacional, a establecer compromisos con los integrantes de la firma y la capacitación del personal rumbo al cumplimiento de objetivos.

Los programas han sido diseñados para tener resultados en el corto y mediano plazo. Brulatty está en condiciones de actualizarse y mejorar su rentabilidad con nuevos aprendizajes.

En estos tiempos de crisis donde pueden paralizarse las ventas, es conveniente que la empresa mejore su gestión y se capacite hábilmente para los tiempos venideros.

Cash Flow

CONCLUSIONES DEL TRABAJO FINAL

A lo largo de este Trabajo Final de graduación se pudieron aplicar muchos de los conocimientos aprendidos en estos años de cursado en la Universidad. Con aciertos y desaciertos el trabajo se fue puliendo hasta lograr que los objetivos propuestos se cumplieran.

Después de un exhaustivo trabajo de recolección de datos pertinentes de la firma objeto de estudio y de su marco contextual, se pudo diagnosticar la necesidad de contar con un Plan Estratégico que ayude a los directivos a guiar su accionar para la consecución de sus objetivos organizacionales.

Brulatty obtendría mejores resultados si contara con un plan estratégico, con objetivos claros y conocidos por sus integrantes, que ayudara a la formalidad, orden y control de la misma.

En la realización de este trabajo aparecieron obstáculos que dificultaron el camino para cumplir con los objetivos propuestos. Sin embargo, con dedicación se pudo llegar al final de esta etapa.

Como futuro Licenciado en Administración de Empresas, quiero resaltar la importancia de esta profesión en todos los ámbitos. Este profesional es el responsable de planificar, organizar, implementar y controlar los programas de acción destinados a apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El objetivo fundamental de este trabajo fue proponer a la firma Brulatty un plan estratégico tendiente a optimizar el normal funcionamiento de sus actividades teniendo en cuenta los factores externos con los que la empresa se vincula y sus recursos internos.

Se pretendió lograr que Brulatty se diferencie de la competencia sobreviviendo a cambios del entorno y aprovechando al máximo su potencial para mejorar su posición en el mercado y crecer estratégicamente en el rubro del helado artesanal.

Para esto fue necesario realizar un diagnóstico exhaustivo del ambiente externo e interno de la firma, a través del cual se detectaron fallas que impedían a los directivos cumplir sus objetivos organizacionales y tener una visión más a largo plazo del negocio.

Después de detectar la urgente necesidad de un plan estratégico, se presentaron distintos programas de acción. Estos programas aportan a Brulatty un abanico de ideas que llevadas a la práctica ayudarán a que la firma pueda organizar formalmente sus procedimientos y funciones, posicione la marca en el mercado cordobés, disminuya notablemente sus costos, aumente su productividad y rentabilidad y, finalmente, pueda crecer estratégicamente diferenciándose de la competencia.

A través de este trabajo espero contribuir a que la Planificación Estratégica de Brulatty se implemente de manera eficiente y que ayude a aumentar la rentabilidad, la relación con sus clientes, proveedores y sus empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Agencia Télam (2011). Comercio y Justicia. *Entregan créditos blandos a pymes de Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe*. Recuperado el 15/09/2011 de <http://www.comercioyjusticia.com.ar/2011/07/27/entregan-creditos-blandos-a-pymes-de-cordoba-buenos-aires-y-santa-fe/>
- ❖ Cura Hernández S. (2007). *Análisis industrial y competitivo*. Recuperado el 06/08/2011. <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/ger/administracion-estrategica-analisis-industrial-y-competitivo.htm>
- ❖ Fulmer R. (1983). *Administración y Organización*. México: Cecsa.
- ❖ Gobierno de la provincia de Córdoba. *Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs de Córdoba*. Recuperado el 15/09/2011 de <http://www.cba.gov.ar/vercanal.jsp?idCanal=65565>
- ❖ Greaves P. (2011). Proyecciones económicas. *Principales proyecciones 2011/2015*. Recuperado el 22/09/2011 de <http://www.greaves.com.ar/noticias/val/52252/el-rumbo-de-la-macro.html>
- ❖ Hermida J., Serra R., Kastika E. (1999). *Administración y Estrategia* (4 ed.) Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- ❖ Industria Alimenticia (2009). Detrás de los helados. *La moderna elaboración de helados*. Recuperado el 05/08/2011 de http://www.industriaalimenticia.com/Articles/Tecnologia_de_Procesos/BNP_GUI_D_9-5-2006_A_10000000000000609059

- ❖ Mingorance A. (2011). Finanzas Blog. *PBI Argentina 2012*. Recuperado el 22/09/2011 de <http://www.finanzasblog.com.ar/pbi-argentina-2012/>
- ❖ Mintzberg H., Brian Q., Voyer J., John. (1997) *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall.
- ❖ Porter M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial S.A. de C.V.
- ❖ Riva N. (2011). Comercio y Justicia. *Reclaman financiamiento y políticas diferenciadas*. Recuperado el 15/09/2011 de <http://www.comercioyjusticia.com.ar/2011/08/08/reclaman-financiamiento-y-politicas-diferenciadas/>
- ❖ Rodríguez D. (2003). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- ❖ Rodríguez Guerrero R. (2011). Estrategiasitiosweb. *La publicidad 3.0, el nuevo enfoque del comercio electrónico*. Recuperado el 22/09/2011 de <http://www.estrategiasitiosweb.com.ar/noticias/la-publicidad-3-0-el-nuevo-enfoque-del-comercio-electronico.html>
- ❖ Ronda Pupo G. (2002). *El análisis estratégico, elementos a tener en cuenta*. Recuperado el 05/08/2011 de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>
- ❖ Sabino C. (1996). *El proceso de Investigación*. Buenos Aires, Argentina: Lumen Humanitas.
- ❖ Saporosi G. (2011). Brand Report. *Tendencias en el escenario de la demanda en Argentina*. Recuperado el 22/09/2011 de

http://www.brandreportblog.com/index.php?option=com_content&view=article&id=140:tendencias-en-el-escenario-de-la-demanda-en-argentina&catid=30:perfil-del-consumidor&Itemid=91

- ❖ Thompson A. y Strickland A.J (1998). *Dirección y Administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: McGraw- Hill.
- ❖ Thompson A. y Strickland A.J. (2003). *Administración Estratégica. Textos y casos*. (13 ed.) México: McGraw-Hill.

ANEXO I

Modelo de guía de pautas para el director de Brulatty.

- 1) Motivos por los cuales se interesó en invertir en este rubro.
- 2) Aspectos que tuvo en cuenta a la hora de realizar la inversión.
- 3) Rentabilidad mensual de cada sucursal.
- 4) Misión, visión, valores y filosofía de la empresa.
- 5) Puntos fuertes y débiles de la organización.
- 6) Los competidores de la industria
- 7) Los proveedores de la industria

Entrevista no estructurada profunda al director de Brulatty: Sebastián**Brusa.**

1) ¿Podría comentarme cuáles fueron los motivos que lo llevó a invertir en el rubro de las heladerías?

La creación de esta marca, Brulatty surgió con mi socio porque detectamos en el mercado cordobés que la gente quería consumir un helado diferente al que estaban acostumbrados a tomar. Digamos, un helado artesanal y no industrial como por ejemplo, Grido. Con mi socio viajamos mucho a Bs. As para ver, sobretodo, las distintas heladerías artesanales que hay y nos gustó mucho los diseños y las comodidades y confort que muchas ofrecen a sus clientes. Sacamos fotos, observamos las cartas para conocer sus productos y los diseños de las cartelerías, logotipos, etc. Por supuesto que sabíamos que nuestros precios iban a ser muy inferiores a los de Bs. As. porque el kilo allá está más o menos a \$60 y el cordobés eso no lo paga. Nos dimos cuenta que el combinado del helado junto a las tortas, cafetería y algunas comidas saladas era muy tentador. En Córdoba esta apuesta está dada con Caseratto, Creambury, Soppelsa y paremos de contar. Por eso nos gustó mucho la idea.

2) ¿Y qué aspectos tuvieron en cuenta en el momento de la inversión?

Con mi socio ya teníamos experiencia en negocios, si bien no en el rubro de gastronomía o en este caso particular de heladería, teníamos bastante idea de la manera de invertir y de los aspectos a tener en cuenta. Además, los dos somos estudiantes de

Administración y mucho pudimos aplicar a este tema. Teníamos muchos contactos y los pudimos aprovechar bastante.

Lo fundamental fue reunirnos muchas veces y por supuesto hacer lluvias de ideas, pero a la hora de los números, que era lo más importante nos sentábamos y simplemente hacíamos números. Bueno, aspectos a tener en cuenta: infraestructura, mobiliario, alquiler del local, empleados, electrodomésticos, computadoras, uniformes, cartelería, publicidad, materia prima, arreglo del local, etc.

En el momento de decidir invertir en este rubro también nos juntábamos con la diseñadora para ver el tema del nombre. Al principio era Frulatty (después de muchas ideas, obvio) pero en Bs. As hay una heladería con un nombre parecido y nos dijeron que iba a ser complicado patentarlo, asique optamos por cambiar la F por la B, así de simple, es un nombre de fantasía. El tema del logo fue re complicado porque surgieron muchas opciones.

3) ¿Podrías mencionarme los aspectos positivos y negativos de la inversión?

El aspecto negativo fue el dinero para mí porque tenés que financiar mucho y con eso luchás con todos los proveedores o los otros contactos y eso es agotador financieramente. El tema de la búsqueda de personal también fue y es un poco agotador porque es muy difícil encontrar la persona ideal para tal puesto, es muy difícil confiar en las personas para que atiendan bien, que no falten, que haya poca rotación de personal, etc. En ese aspecto creo que fallamos porque no realizamos una exhaustiva búsqueda de personal que sea idóneo para el puesto.

Lo positivo me parece que es la motivación misma de crear y poner en práctica una idea de negocio, es muy ansioso eso pero nos gusta enfrentar desafíos. Es difícil también porque tenés que superar muchos obstáculos, sobre todo burocrático y eso hace que se demore mucho todo. Creo que el Estado no te da una mano para invertir sabiendo que estás creando puestos de trabajo y mejorando un poco el comercio en el mercado. A veces, te da la espalda, pero estamos contentos porque todo lo que hacemos lo hacemos con amor y muchísimo esfuerzo.

4) ¿Y en cuánto a la rentabilidad de las sucursales?

Es difícil hablar de números o de ganancias pero como te mostré en las planillas, todavía tenemos algunas deudas que pagar del local del parque, deudas de la misma inversión, no? La sucursal de Cañada nos va mejor porque el punto es más fuerte, es decir, ya tenemos nuestros clientes fijos que la mayoría son abogados o contadores de la zona y los mismos huéspedes del hotel también van bastante. En el parque lo que nos ayuda es que es local es muy grande y ahí podemos organizar cumpleaños por ejemplo, en el entrepiso.

Pero es aún más rentable sobre todo cuando en algún momento podamos ya fabricar nuestros propios helados, que ya estamos trabajando con eso pero falta. Aparte las heladerías de ahora no son como las de antes que cerraban en invierno, ahora con el complemento de otras comidas y jugar con combinaciones de tragos helados, podés pasar el invierno más cómodo.

5) ¿Podrías mencionar los competidores que existen en el mercado y la relación con ellos?

Los competidores directos de Brulatty, están: Creambury, Caseratto, Soppelsa. Estas heladerías tienen productos muy similares a los nuestros en cuanto a precio y calidad. Después está Freddo en el Shopping, tenemos a Marvic, Franceschini, Bariloche y Gatelín también.

Por otro lado, están aquellas heladerías que venden un helado de menor calidad que el nuestro y a un precio accesible, además sus locales no son lo suficientemente confortables ni agradables como en los locales de las empresas que te mencioné. Acá tenemos a Grido, Milano, Glups, Vía Bana (que es la segunda marca de Grido), Arcor, Frigor y Ice Cream.

Arcor y Frigor venden helados congelados de manera individual y son comercializados en por ejemplo, kioscos. Ice Cream lo podés encontrar en los supermercados. Son competidores indirectos.

El monstruo es Grido, que con su política de bajo precio y la gran cantidad de sucursales que tiene hace que las demás heladerías artesanales deban condicionar sus precios para no perder tanto margen en el mercado.

6) ¿Y en cuánto a los proveedores?

Existen pocos proveedores en este mercado, está Papini que vende cucuruchos; capelinas; conos; obleas; todo tipo de salsas; portaconos; etc. Se encuentra Fabri que provee toda la materia prima necesaria para la producción de los helados. Y paremos de contar... Aunque también Grido se dedica a la comercialización de estos insumos.

En lo relacionado a las bebidas están las grandes firmas como Coca Cola y Pepsi con sus productos principales, además de las aguas saborizadas.

En cuanto a los proveedores de café está FM y Cabral como líderes, puede haber otras marcas pero las heladerías artesanales están ofreciendo estas marcas.

También están Hornet, General Mills y Pastelino como los principales proveedores de productos congelados como ser, medialunas; criollos; tortitas individuales; tartas; empanadas; pizzetas; etc.

Específicamente nosotros trabajamos con: Brunetto, Fabri, Papini, FM, Coca Cola, Quilmes, Hipec, Frikito, Mercado Sud, Panadería Papá Noel, Plásticos Junin, Hornett, Neyra Hnos, La Nueva, Goxi, Zeta.

En general, la relación con nuestros proveedores es buena. A los proveedores más chicos les pagamos al contado cuando nos entregan la mercadería. En cambio, con los proveedores más grande, como compramos en grandes cantidades y tienen respaldo financiero, tenemos cuenta corriente, en el caso de Papini, Quilmes, FM. En el caso de Papini nos ponen límite de gasto en la cuenta corriente, eso es un obstáculo para nosotros pero no tenemos muchas opciones de elegir proveedores de estos tipos de productos en Córdoba (como el caso de Fabri). FM, por ejemplo, nos dio como comodato la máquina de café, eso nos ayudó mucho. A Brunetto, que es el que nos provee el helado, le pagamos con cheques, aunque cada vez menos le estamos comprando porque la idea es ir produciendo de a poco todos los sabores propios. Eso nos va a ayudar mucho para reducir costos.

7) ¿ Y cuál sería el objetivo a seguir?

La idea sería la siguiente: una vez que podamos comenzar con la fabricación de todos los sabores es comenzar con la venta de franquicias, esa es la principal idea.

Estamos seguros de que es una muy buena apuesta para nosotros porque de esa manera haríamos crecer la marca, posicionarla en el mercado y para el comprador, porque el producto que comercializamos es de excelente calidad. A la venta del helado le ganás aproximadamente el 100 %, eso muy tentador. También a mediano plazo, podemos fabricar las tortas y tartas dulces.

También nos gustaría ofrecer nuestro producto a por ejemplo, hoteles, restaurantes, eventos, etc, eso es un objetivo más a mediano plazo, pero es la idea.

Modelo de guía de pautas para la diseñadora gráfica:

- 1) Aspectos tener en cuenta para el diseño e innovación de los productos
- 2) Relación con los medios de comunicación.
- 3) Criterios a tener en cuenta para la creación de promociones.
- 4) Posicionamiento de la marca.

Entrevista no estructurada profunda para la diseñadora gráfica: Victoria Aguiar.

1) Principalmente, ¿realizan campañas publicitarias con algún medio de comunicación?

Realizamos campañas gráficas solamente, en revistas de barrio sobre todo. Las revistas son: Desde Aquí que tiene una tirada mensual y es repartida gratuitamente en las zonas de Nueva Cba y General Paz. También la revista mensual Akatá que es repartida por el barrio Centro y zonas aledañas.

También hemos realizado folletería con promociones para repartir por las zonas cerca de las sucursales para aumentar la cantidad de llamados de los deliverys.

2) ¿Cuál es la relación con estos medios? ¿Cuál es tu idea al respecto?

Simplemente nos visitan una vez por mes para renovar (si es que queremos renovar) la pauta publicitaria. Por el momento la idea de todos es invertir más en publicidad pero lo que queremos hacer es que sea de una manera fuerte porque nuestros competidores están muy bien posicionados, como ser Caseratto o Creambury. Considero que para hacer una campaña publicitaria se debe hacer de una manera consciente e invertir en medios de comunicación masivos.

Tenemos por supuesto facebook y la verdad que tenemos muchos seguidores que opinan favorablemente.

Nuestra página web: www.brulatty.com.ar a mi parecer es muy atractiva y muy completa pero se debería actualizar periódicamente.

Con respecto a la pregunta, considero que de a poco y realizando una buena investigación de mercado se puede invertir más en publicidad, detectando cuál es el medio ideal para hacerlo, creo que el gráfico es el más óptimo porque de esa manera podemos hacer hincapié en el posicionamiento de la marca y del logo.

Finalmente te podría decir que jugar con las promociones es una muy buena idea, es decir, combinar productos teniendo en cuenta la estación del año. Por ejemplo, en verano promocionamos licuados más tostados o copas heladas, lo hacemos a través de banners. Y en invierno, por ejemplo, promociones de porciones de tortas con capuccino y tragos helados con licores, lo hemos hecho en dispositivos de acrílico que van sobre las mesas.

Modelo de cuestionario con preguntas categorizadas para los clientes de cada sucursal.

1) ¿Conocía usted la firma Brulatty?

- ❖ Si
- ❖ No
- ❖ Ns/Nc

2) ¿De qué manera conocía la marca?

- ❖ Medios gráficos, Cuál?
- ❖ De boca en boca
- ❖ Página web
- ❖ Folletería

3) ¿A qué sucursal ha asistido?

- ❖ Sucursal Parque Sarmiento
- ❖ Sucursal Cañada

4) ¿Qué aspecto le ha llamado más la atención positivamente?

- ❖ Confort
- ❖ Diseño
- ❖ Atención al cliente
- ❖ Precio de los productos

❖ Calidad de los productos

❖ Limpieza

5) ¿Con qué frecuencia concurre a alguna de estas sucursales?

❖ Diariamente

❖ Dos veces por semana

❖ Tres veces por semana

❖ Los fines de semana

6) ¿Se siente satisfecho a la hora de consumir el servicio en alguna de estas sucursales?

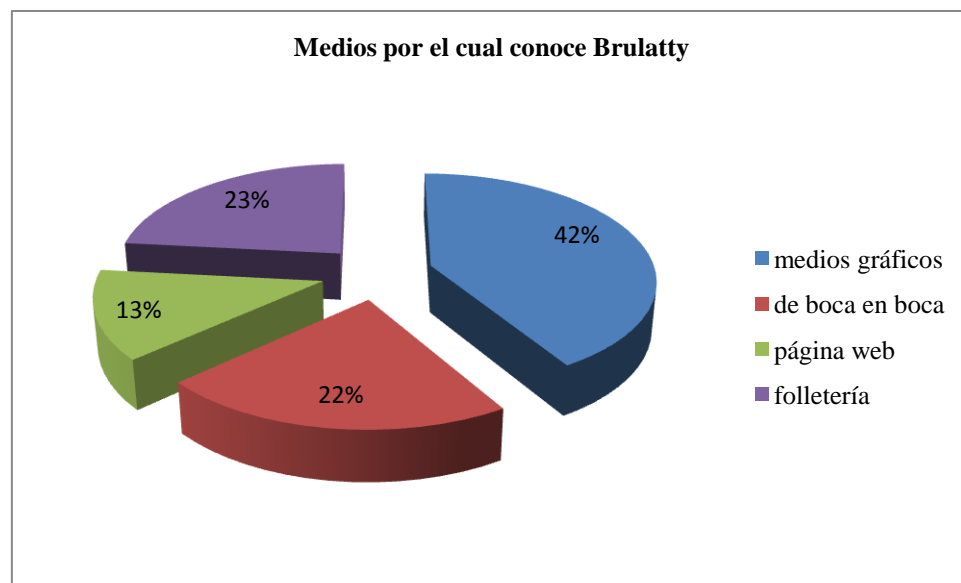
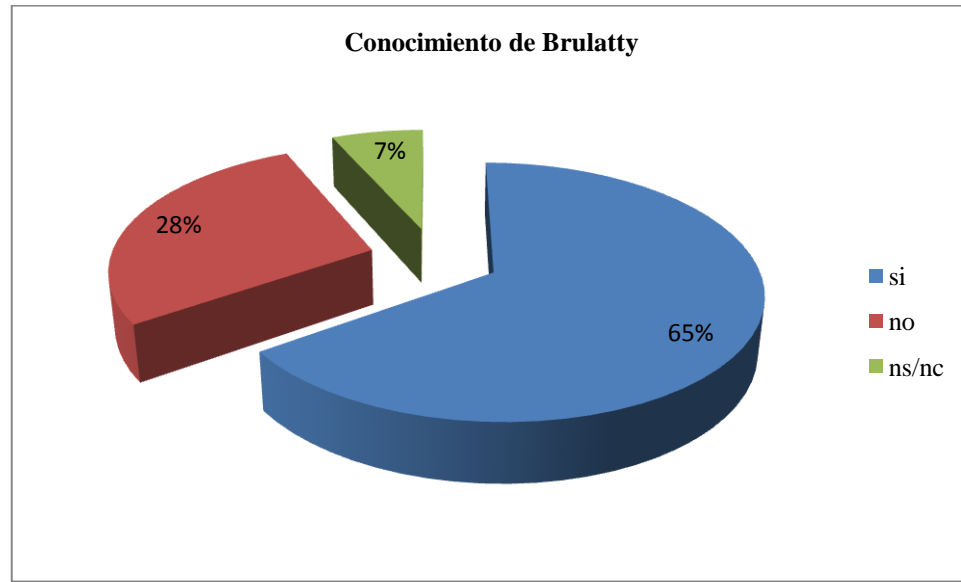
❖ Si

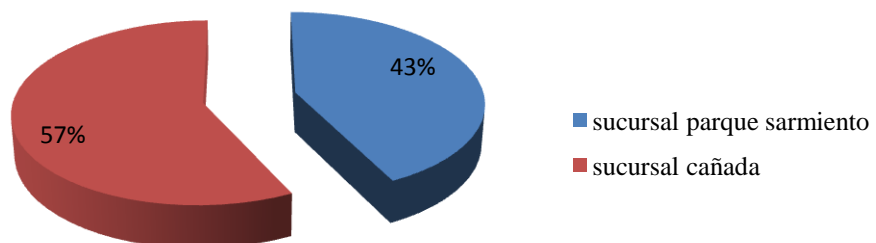
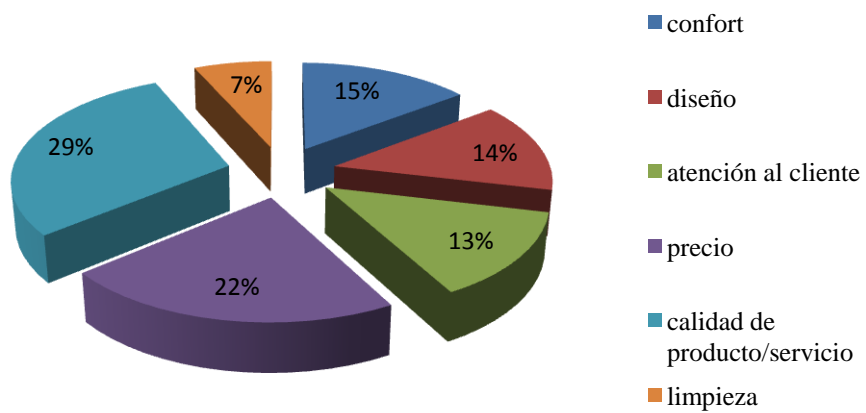
❖ No

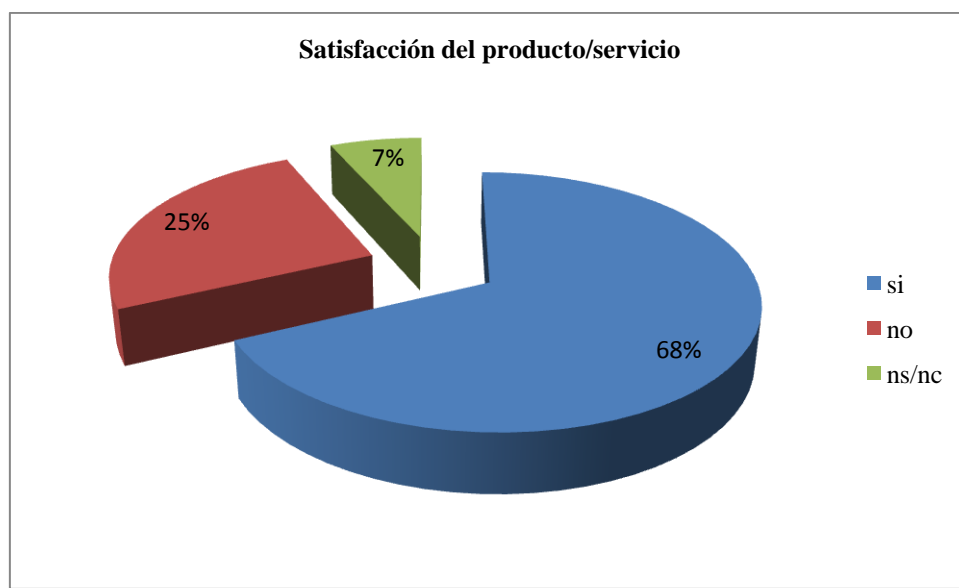
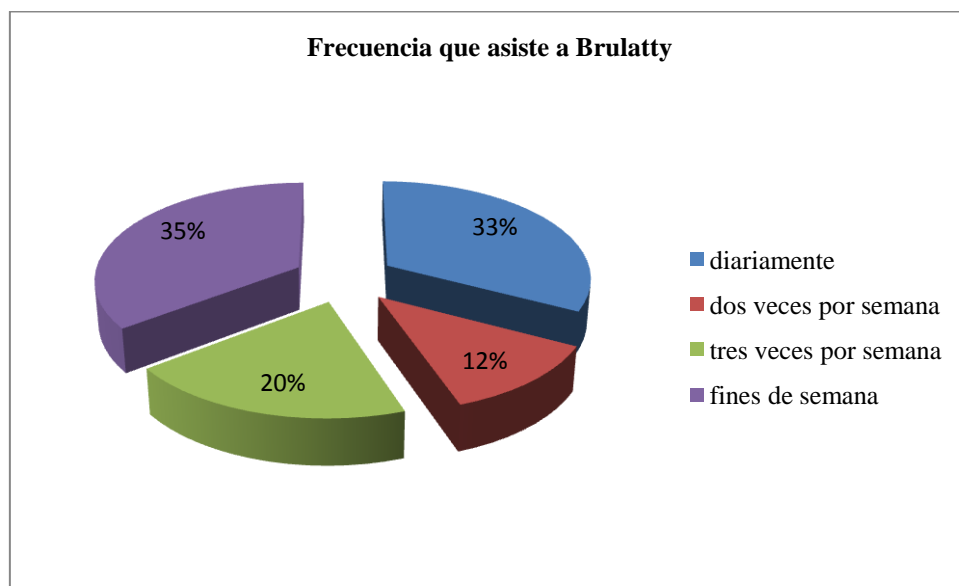
❖ Ns/Nc

Observaciones y/o comentarios:

Encuestas con preguntas categorizadas realizadas a 150 clientes de Brulatty.



Sucursal a la que asistió**Aspectos positivos de Brulatty**



Cabe agregar que en la pregunta de por cuál medio conoce Brulatty, el 42 % de los encuestados respondió por medios gráficos siendo la revista Desde Aquí la más mencionada.

Asimismo, en la opción de observaciones o comentarios, 33 encuestados coincidieron en que se haga hincapié en la rapidez con la que se maneja el personal, es decir, optimizar la atención al cliente desde que el mozo se acerca a la mesa ofreciendo la carta, toma el pedido hasta que el cocinero lo prepara y lo llevan a la mesa. Muchos encuestados resaltan la demora en esta actividad.

También cabe destacar que 10 encuestados comentan que la atención mejora mucho cuando está presente alguno de los dueños.

Se destaca también que 25 encuestados sugieren que se abran más sucursales en otros barrios, como ser el Cerro de las Rosas.

Finalmente, 12 de los encuestados sugieren que se agreguen más promociones a la carta o que haya por ejemplo, sorteos o premios para días festivos como por ejemplo día de la madre, día del niño, etc.

Modelo de guía de análisis documental para la competencia de Brulatty.

- 1) Detectar la ubicación física de las empresas competidoras.
- 2) Conocer las características principales de cada una de ellas: diseño, staff, historia, etc.
- 3) Identificar los productos que comercializa: variedad, precio, etc.
- 4) Conocer cuál es el target al que apuntan.

Modelo de guía de análisis documental para el macroentorno de Brulatty:

- 1) Detectar los factores claves que provienen de cada sector.
- 2) Identificar las amenazas y oportunidades derivadas de cada sector.
- 3) Influencia del macroentorno en el funcionamiento de la firma objeto de estudio.

Modelo de guía de análisis documental para el ambiente interno de Brulatty:

- 1) Identificar la misión, visión, valores y filosofía proveniente de la cultura de la organización.
- 2) Conocer los inicios de la empresa y su evolución.
- 3) Conocer la estructura de la firma y sus recursos humanos.
- 4) Analizar las ventajas y desventajas de las inversiones realizadas.
- 5) Conocer los productos que comercializa la empresa y las características de los mismos.

Modelo de cuestionario con preguntas categorizadas para los empleados de la firma Brulatty.

1) ¿En qué sucursal de la firma Brulatty trabajás?

- ❖ Parque Sarmiento
- ❖ Cañada

2) ¿Cuál es el público que más frecuenta en la sucursal que trabajás?

- ❖ Niños
- ❖ Jóvenes (Estudiantes Secundarios)
- ❖ Jóvenes (Estudiantes Universitarios)
- ❖ Adultos
- ❖ Adultos (Hombres o Mujeres de Negocios)
- ❖ Familias

3) ¿Con qué frecuencia el cliente realiza una queja ante el servicio o producto ofrecido?

- ❖ Diariamente
- ❖ A menudo
- ❖ Eventualmente

4) ¿Si el cliente tiene un problema vos....?

- ❖ Lo solucionás inmediatamente
- ❖ Llamás a tu superior
- ❖ Hacés caso omiso ante la queja

5) ¿Creés que el cliente se siente satisfecho a la hora de ofrecerle nuestros productos o servicios?

- ❖ Si
- ❖ No
- ❖ NS/Nc

6) ¿Te gusta trabajar en esta sucursal?

- ❖ Si
- ❖ No
- ❖ Ns/Nc

7) ¿Qué es lo que más te satisface de trabajar en esta sucursal?

- ❖ Comodidad
- ❖ Salario
- ❖ Relación con los superiores
- ❖ Relación con los compañeros
- ❖ Relación con los clientes
- ❖ Horario de trabajo

8) ¿ La relación con tus superiores es?

- ❖ Buena
- ❖ Muy buena
- ❖ Excelente
- ❖ Mala

9) ¿Tus superiores tienen en cuenta tus sugerencias o problemas?

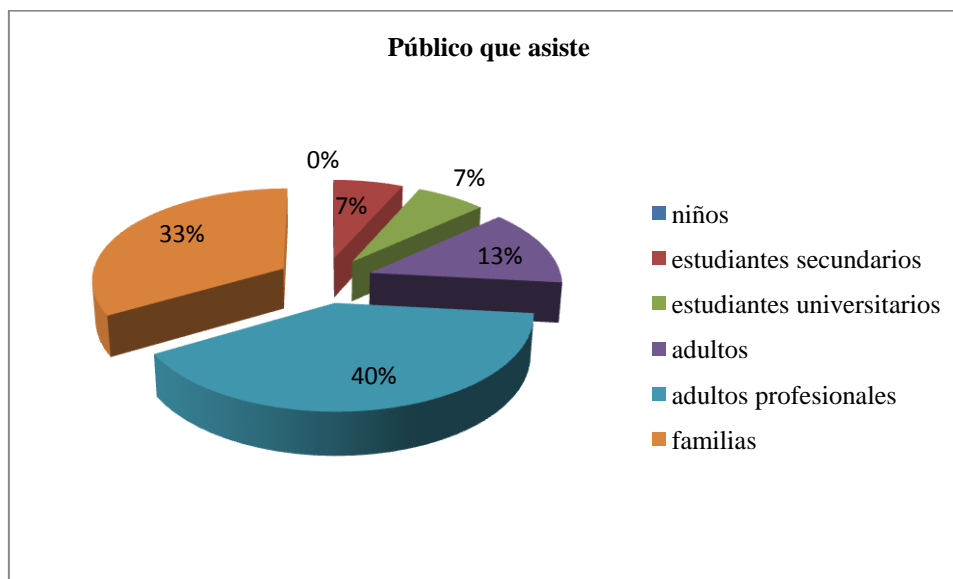
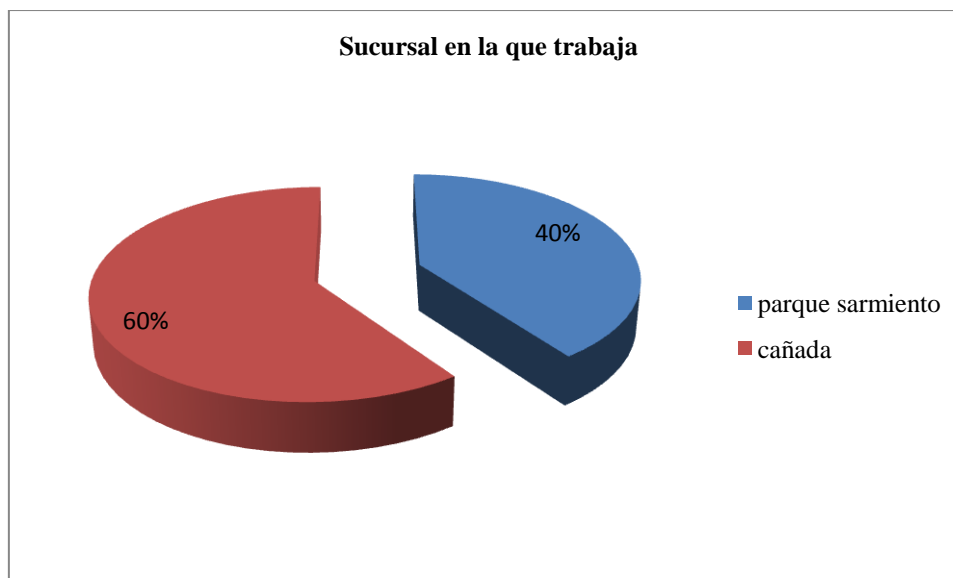
- ❖ Siempre
- ❖ A veces
- ❖ Nunca

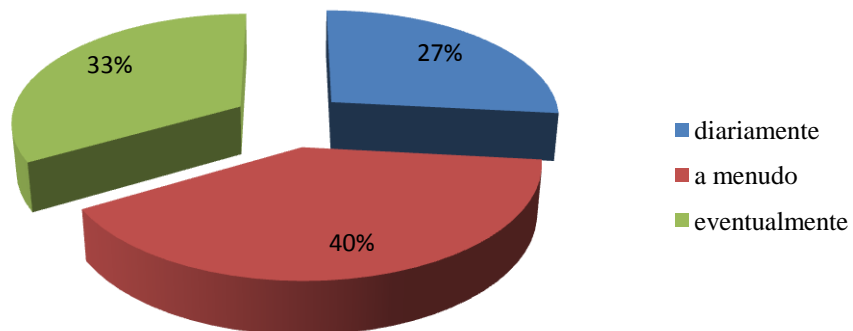
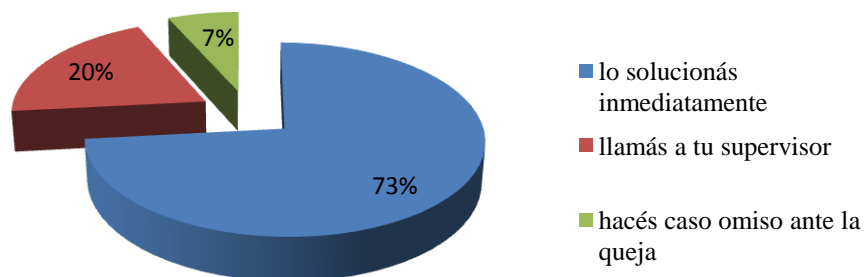
11) ¿ La relación con tus compañeros de la otra sucursal es?

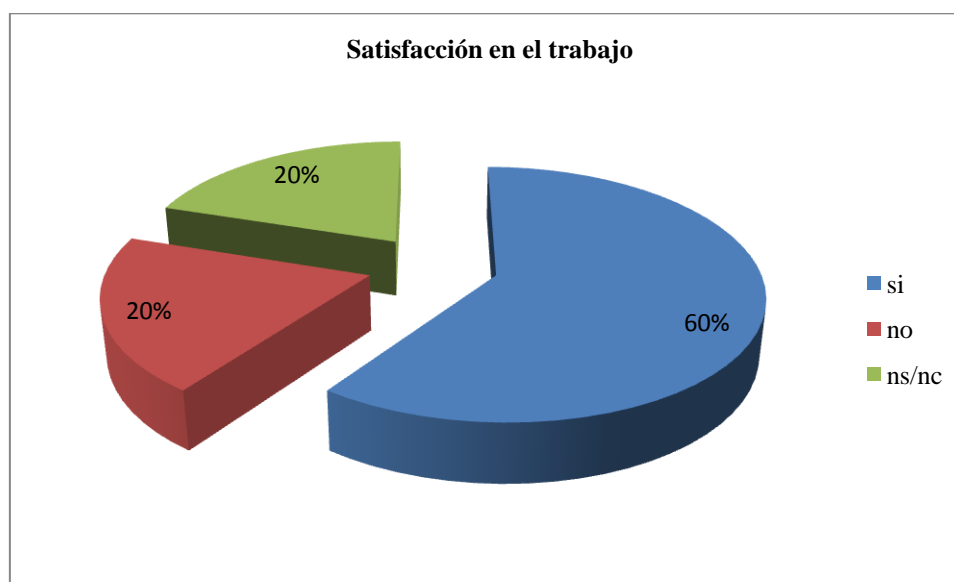
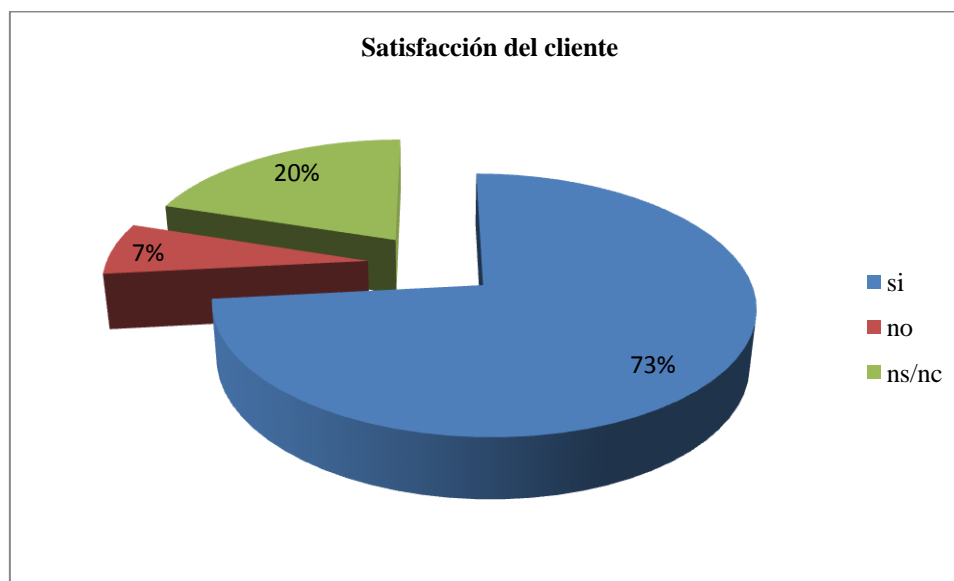
- ❖ Buena
- ❖ Muy buena
- ❖ Excelente
- ❖ Mala

Observaciones o sugerencias:

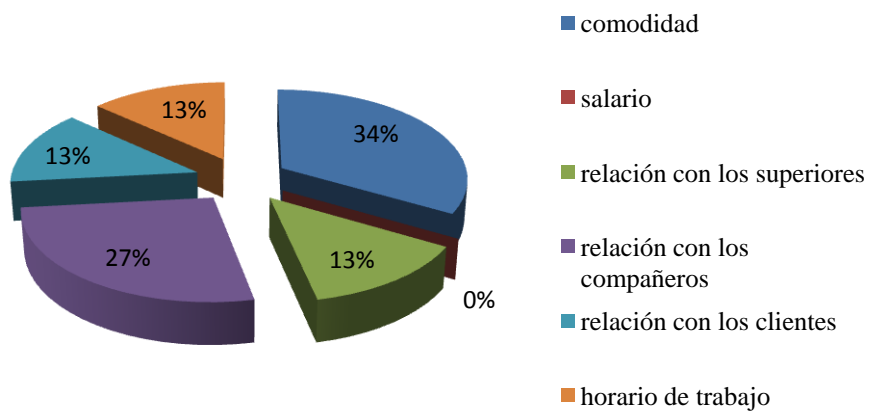
Encuestas con preguntas categorizadas realizadas a 15 empleados de Brulatty.



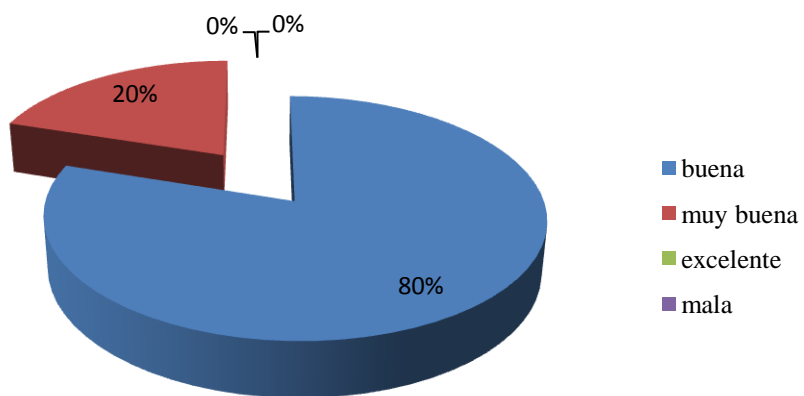
Frecuencia de la queja de los clientes**Acción ante la queja del cliente**

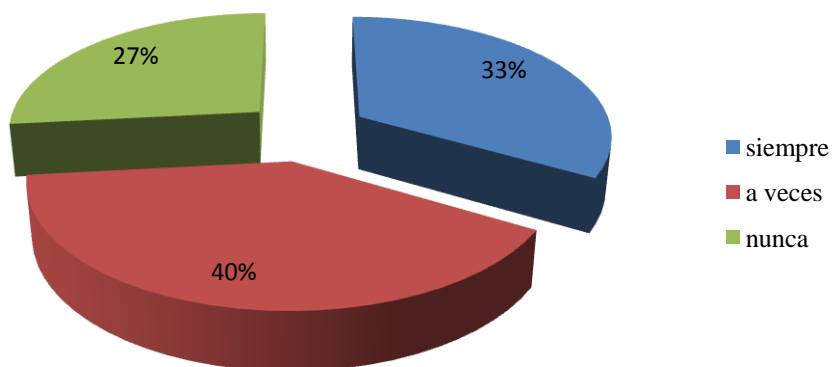
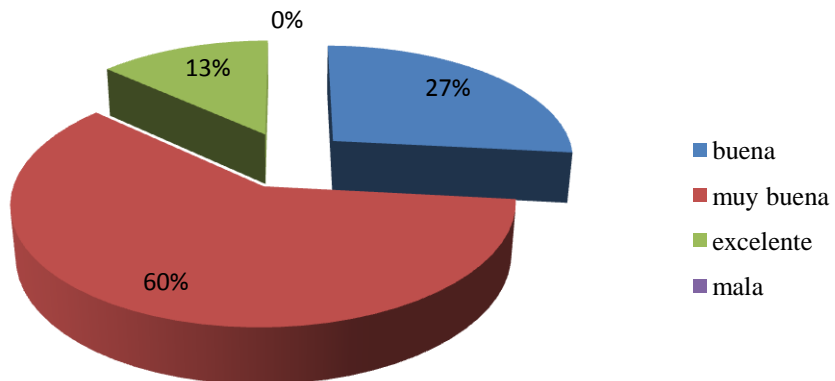


Aspectos positivos de trabajar en Brulatty



Relación con los superiores



Problemas tenidos en cuenta por los superiores**Relación con los compañeros**

En cuanto a las observaciones o sugerencias se puede destacar que 7 de los empleados encuestados no están satisfechos con el salario. Asimismo resaltan la necesidad de tener que trabajar más horas para ganar más dinero.

También se puede agregar que 4 de los encuestados coinciden que les gusta trabajar en Brulatty por el ambiente agradable que existe.

Y por último, 4 de ellos sugirieron que a veces se requiere más la presencia de los dueños para que haya más control para todos.

ANEXO II

Presentación de la firma Brulatty a través de fotografías de la sucursal de Cañada y Parque Sarmiento:



Frente de la sucursal Parque.



Planta baja



Entrepiso



Frente sucursal Cañada



Interior

A continuación se presenta un modelo de folleto, imán y precinto (para los pots de helado) que utiliza Brulatty:



<i>Los Dulces de Leche</i>	<i>Los Chocolates</i>	<i>Brulatty</i>
Dulce de Leche	Chocolate	<i>Frutidos o las Cremas</i>
Dulce de Leche Granizado	Chocolate Amargo	Crema de Fritilla
Dulce de Leche Tentación	Chocolate Blanco	Crema a la Panna
Dulce de Leche con Nuez	Chocolate con Nuez y Rhum	Frutas del Bosque
	Chocolate con Almendras	Crema de Amarena
	Chocolate Rocher	Banana
	Chocolate Brulatty	Banana Split
<i>Las Cremas</i>		Banana Dulce
Crema Chantilly	<i>Chocolates Especiales</i>	Crema de Cacao
Crema Granizada	Super Sambayon	
Crema de Vanilla	Kinotos al Whisky	
Crema Moka	Tiramisu	<i>Naturales al Agua</i>
Crema Flan	Uvas al Rhum	Limon
Crema Celestial	Mantecol	Durazno
Crema Yrromontana	Mascarpone con Frutos del Bosque	Ananá
Crema Almendrada		Manzana Verde
Crema Rosa		
Crema de Menta Granizada		



