



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

*Brandoletti*

*El arte de comer bien*

# ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL PARA BRANDOLETTI Y PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA

TRABAJO FIN DE MASTER - MBA

Daniel Balen Giancola

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	10
2.2. MODELO TRADICIONAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	12
2.2.1. <i>MISION, OBJETIVOS Y ANÁLISIS INTERNO</i> .....	13
2.2.2. <i>ANÁLISIS EXTERNO</i> .....	14
2.2.3. <i>DISEÑO DE ESTRATEGIAS</i> .....	15
2.3. BUSINESS MODEL CANVAS .....	16
<b>3. ANTECEDENTES</b> .....	<b>22</b>
3.1. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA .....	22
3.1.1. <i>MISIÓN</i> .....	24
3.1.2. <i>VISIÓN</i> .....	25
3.1.3. <i>CULTURA EMPRESARIAL</i> .....	25
3.2. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL DE LA EMPRESA MEDIANTE BUSINESS MODEL CANVAS .....	25
3.3. CONSIDERACIONES GENERALES.....	30
<b>4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b> .....	<b>32</b>
4.1. ANÁLISIS INTERNO .....	33
4.1.1. <i>RECURSOS DE LA EMPRESA</i> .....	33
4.1.2. <i>CAPACIDADES DE LA EMPRESA</i> .....	35
4.1.3. <i>PERFIL ESTRATÉGICO DEL ANÁLISIS INTERNO</i> .....	58
4.1.4. <i>TABLA RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES</i> .....	59
4.2. ANÁLISIS EXTERNO .....	61
4.2.1. <i>MICROENTORNO</i> .....	61
4.2.2. <i>MACROENTORNO</i> .....	69
4.2.3. <i>TABLA RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</i> .....	87
4.3. DAFO DE LA EMPRESA.....	89
<b>5. PROPUESTAS DE ACCIONES DE MEJORA</b> .....	<b>93</b>
5.1. ESTRATEGIAS COMERCIALES Y DE MARKETING .....	94
5.1.1. <i>SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</i> .....	94
5.1.2. <i>FIJACIÓN DE PRECIOS</i> .....	105
5.1.3. <i>DIFERENCIACIÓN</i> .....	108
5.1.4. <i>CONSECUCION DE NUEVOS CLIENTES</i> .....	115
5.2. IMPACTOS FINANCIEROS .....	118
5.2.1. <i>AUMENTAR LA PRODUCCIÓN</i> .....	118
5.2.2. <i>ABRIR PUNTO DE VENTA AL PÚBLICO</i> .....	121
5.2.3. <i>OTROS IMPACTOS FINANCIEROS</i> .....	124
5.3. CONSIDERACIONES GENERALES.....	128
<b>6. CONCLUSIÓN</b> .....	<b>131</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>134</b>

# ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.</b> FOTO PRODUCTO TOSTACOS. <b>FUENTE:</b> WWW.AMAZON.COM.....	8
<b>FIGURA 2.</b> FOTO PRODUCTO CHOCORAMO. <b>FUENTE:</b> WWW.PUBLIMETRO.CO .....	8
<b>FIGURA 3.</b> ELEMENTOS O FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. <b>FUENTE.</b> NAVAS Y GUERRAS (2007).....	12
<b>FIGURA 4.</b> ESTRUCTURA GENERAL BUSINESS CANVAS MODEL. <b>FUENTE.</b> BUSINESS MODEL GENERATION: A HANDBOOK FOR VISIONARIES, GAME CHANGERS, AND CHALLENGERS, OSTERWALDER, ALEXANDER, AND YVES PIGNEUR (2010).....	20
<b>FIGURA 5.</b> LOGO BRANDOLETTI .....	22
<b>FIGURA 6.</b> LÍNEA DE TIEMPO BRANDOLETTI .....	23
<b>FIGURA 7.</b> PRODUCTO PRINCIPAL. ....	24
<b>FIGURA 8.</b> ORGANIGRAMA DE BRANDOLETTI. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA.....	41
<b>FIGURA 9.</b> CERTIFICACIÓN ISO 22000. <b>FUENTE:</b> WWW.ISO.ORG.....	43
<b>FIGURA 10.</b> CAUSAS DE LAS SUSPENSIÓNES DE PAGOS Y QUIEBRAS. <b>FUENTE:</b> AMAT,O (2008). ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS, GESTIÓN 2000, ESPAÑA. ....	44
<b>FIGURA 11.</b> LAS CINCO FUERZAS QUE LE DAN FORMA A LA COMPETENCIA DEL SECTOR. <b>FUENTE.</b> LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE LE DAN FORMA A LA ESTRATEGIA (2008). ....	62
<b>FIGURA 12.</b> AMENAZA DE SUBSTITUTOS PARA BRANDOLETTI. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	67
<b>FIGURA 13.</b> MAPA DE BOGOTÁ DISTRIBUIDO POR LOCALIDADES. <b>FUENTE:</b> UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS. ....	95
<b>FIGURA 14.</b> MAPA DE USAQUÉN DISTRIBUIDO POR BARRIOS. <b>FUENTE:</b> UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS. ....	96
<b>FIGURA 15.</b> SUBDIVISIÓN POR ZONAS (MUESTREO ESTRATIFICADO). <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA.....	98
<b>FIGURA 16.</b> CLIENTES POTENCIALES BRANDOLETTI. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	115
<b>FIGURA 17.</b> NORTH POINT. <b>FUENTE:</b> WWW.METROGRUPOINMOBILIARIO.COM .....	121

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1.</b> LASAÑAS VENDIDAS POR MES. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA.....	36
<b>GRÁFICO 2.</b> CAPACIDAD UTILIZADA. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA.....	36
<b>GRÁFICO 3.</b> PRODUCTOS FABRICADOS POR BRANDOLETTI. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	38
<b>GRÁFICO 4.</b> EVOLUCIÓN MENSUAL DE LAS VENTAS. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA .....	39
<b>GRÁFICO 5.</b> VARIACIÓN VENTAS PERIODO NOVIEMBRE 2016 – FEBRERO 2017 NOVIEMBRE 2017 – FEBRERO 2018. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	39
<b>GRÁFICO 6.</b> COMPARACIÓN ESTRUCTURA BALANCE FINANCIERO BRANDOLETTI – PASTAIO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	47
<b>GRÁFICO 7.</b> COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS ENTRE EL AÑO 2016 Y 2017. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	52
<b>GRÁFICO 8.</b> COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS BRANDOLETTI Y PASTAIO 2016. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. 53	
<b>GRÁFICO 9.</b> VENTAS PROYECTADAS BRANDOLETTI 2018. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	54
<b>GRÁFICO 10.</b> COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS BRANDOLETTI PROYECCIÓN 2018. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	55
<b>GRÁFICO 11.</b> ROA BRANDOLETTI Y PASTAIO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	56
<b>GRÁFICO 12</b> ROE BRANDOLETTI Y PASTAIO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	56
<b>GRÁFICO 13.</b> EXPORTACIONES DE VENEZUELA DESDE COLOMBIA. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL DANE (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA). ....	71
<b>GRÁFICO 14.</b> CRECIMIENTO PIB. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL Y DEL DANE (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA). ....	72
<b>GRÁFICO 15.</b> PRECIO DEL PETRÓLEO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE WWW.SGM.GOB.MX.....	72
<b>GRÁFICO 16.</b> COMPOSICIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE COLOMBIA. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL DANE (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA). ....	73
<b>GRÁFICO 17.</b> DÉFICIT FISCAL COMO PORCENTAJE DEL PIB. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO DE LA REPÚBLICA.....	74
<b>GRÁFICO 18.</b> PIB. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL Y DEL DANE (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA). ....	75
<b>GRÁFICO 19.</b> INFLACIÓN. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL Y DEL DANE (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA).....	76
<b>GRÁFICO 20.</b> DESEMPLEO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL .....	77
<b>GRÁFICO 21.</b> BALANZA COMERCIAL. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL .....	77
<b>GRÁFICO 22.</b> ESPERANZA DE VIDA AL NACER. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL .....	78
<b>GRÁFICO 23.</b> TASA DE FERTILIDAD EN ADOLESCENTES. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL.....	79
<b>GRÁFICO 24.</b> GASTO PÚBLICO EN EDUCACIÓN. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL .....	79
<b>GRÁFICO 25.</b> GASTO PÚBLICO EN EDUCACIÓN. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL .....	80
<b>GRÁFICO 26.</b> CONTAMINACIÓN DEL AIRE POR PM 2,5, EXPOSICIÓN ANUAL MEDIA. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL.....	81

<b>GRÁFICO 27. BRECHA DE POBREZA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL</b> .....	82
<b>GRÁFICO 28. HOMICIDIOS POR CADA 100.000 HABITANTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL</b> .....	83
<b>GRÁFICO 29. POBLACIÓN CON ACCESO A INTERNET. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL</b> .....	84
<b>GRÁFICO 30. GASTO EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (% DEL PIB). FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL</b> .....	85
<b>GRÁFICO 31. POBLACIÓN DEDICADA A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL</b> .....	85
<b>GRÁFICO 32. EXPORTACIONES DE PRODUCTOS DE ALTA TECNOLOGÍA COMO PORCENTAJE DE LAS EXPORTACIONES TOTALES DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL BANCO MUNDIAL</b> .....	86
<b>GRÁFICO 33. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE BOGOTÁ POR LOCALIDAD. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL DANE (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA).</b> .....	96
<b>GRÁFICO 34. DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS POR NIVEL DE ESTUDIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DEL DANE (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA).</b> .....	105
<b>GRÁFICO 35. COMPARACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL BENEFICIO NETO (MATERIALES BIODEGRADABLES). FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA.</b> .....	109
<b>GRÁFICO 36. COMPARACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL BENEFICIO NETO (INSUMOS ORGÁNICOS Y COLECTIVOS VULNERABLES). FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA.</b> .....	111
<b>GRÁFICO 37. COMPARACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL BENEFICIO NETO (CAMBIO EN LA PRESENTACIÓN DE LA CAJA). FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA.</b> .....	112
<b>GRÁFICO 38. VENTAS PROYECTADAS POR CONSECUCCIÓN DE CLIENTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.</b> ....	117
<b>GRÁFICO 39. CAPACIDAD UTILIZADA BRANDOLETTI VS OBJETIVO CAPACIDAD UTILIZADA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.</b> .....	119
<b>GRÁFICO 40. VENTAS PROYECTADAS CON CAPACIDAD UTILIZADA ACTUAL VS VENTAS PROYECTADAS CON OBJETIVO DE CAPACIDAD UTILIZADA. FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA.</b> .....	119
<b>GRÁFICO 41. COMPOSICIÓN DE VENTAS DE ESCENARIOS DE OBJETIVOS DE VENTAS. FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA.</b> .....	120
<b>GRÁFICO 42. PUNTO DE EQUILIBRIO APERTURA PUNTO DE VENTA. FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA.</b> .....	122
<b>GRÁFICO 43. CUOTA DE MERCADO A OBTENER PARA LLEGAR AL PUNTO DE EQUILIBRIO. FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA.</b> .....	123
<b>GRÁFICO 44. VENTAS PROYECTADAS PARA LOGRAR UNA REDUCCIÓN DEL 10% SOBRE EL COSTE DEL POLLO O LA CARNE. FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA.</b> .....	125
<b>GRÁFICO 45. COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS CON REDUCCIÓN DEL 10% DEL COSTE DEL POLLO Y LA CARNE. FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA.</b> .....	126
<b>GRÁFICO 46. COMPOSICIÓN DEL ACTIVO DE BRANDOLETTI CON EL AJUSTE EN LOS NIVELES DE DISPONIBLE. FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA.</b> .....	127
<b>GRÁFICO 47. COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS CON EL AJUSTE EN LOS NIVELES DE DISPONIBLE. FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA.</b> .....	127

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1.</b> MODELO CANVAS ACTUAL. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	27
<b>TABLA 2.</b> DÍAS DE DISPONIBLE PARA HACER FRENTE A PAGOS BRANDOLETTI Y PASTAIO. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA .....	34
<b>TABLA 3.</b> ROTACIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE BRANDOLETTI Y PASTAIO. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA.	37
<b>TABLA 4.</b> ROTACIÓN DEL ACTIVO CORRIENTE BRANDOLETTI Y PASTAIO. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	37
<b>TABLA 5.</b> BALANCE DE SITUACIÓN BRANDOLETTI. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	45
<b>TABLA 6.</b> ANÁLISIS VERTICAL MASAS PATRIMONIALES DE PASTAIO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	46
<b>TABLA 7.</b> ANÁLISIS VERTICAL MASAS PATRIMONIALES DE BRANDOLETTI. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ..	46
<b>TABLA 8.</b> ROTACIÓN DE LOS STOCKS BRANDOLETTI Y PASTAIO. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	48
<b>TABLA 9.</b> ANÁLISIS DEL MARGEN POR PRODUCTO EN €. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	49
<b>TABLA 10.</b> ANÁLISIS DEL MARGEN POR PRODUCTO EN %. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	50
<b>TABLA 11.</b> ESTADO DE RESULTADOS BRANDOLETTI AÑOS 2016 Y 2017. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	51
<b>TABLA 12.</b> ESTADO DE RESULTADOS BRANDOLETTI Y PASTAIO 2017. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	52
<b>TABLA 13.</b> ESTADO DE RESULTADOS DE BRANDOLETTI PROYECTADO A 2018. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. .....	54
<b>TABLA 14.</b> PERFIL ESTRATÉGICO ANÁLISIS INTERNO. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	58
<b>TABLA 15.</b> FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE BRANDOLETTI. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	60
<b>TABLA 16.</b> CARACTERÍSTICAS QUE INFLUYEN EN LA AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES PARA BRANDOLETTI POR UNIDADES DE NEGOCIO. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	63
<b>TABLA 17.</b> CARACTERÍSTICAS QUE INFLUYEN EN EL PODER DE LOS PROVEEDORES PARA BRANDOLETTI. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	65
<b>TABLA 18.</b> CARACTERÍSTICAS QUE INFLUYEN EN EL PODER DEL COMPRADOR PARA BRANDOLETTI. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	66
<b>TABLA 19.</b> PERFIL ESTRATÉGICO ANÁLISIS EXTERNO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	87
<b>TABLA 20.</b> OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE BRANDOLETTI. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	88
<b>TABLA 21.</b> DAFO DE BRANDOLETTI. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	90
<b>TABLA 22.</b> MATRIZ DE VALOR PERCIBIDO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	106
<b>TABLA 23.</b> PROYECCIÓN AÑO 2018. COMPARACIÓN ESCENARIOS CON VARIACIÓN DE PRECIO Y UNIDADES VENDIDAS. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	107
<b>TABLA 24.</b> ESTADO DE RESULTADOS POR CONSECUCCIÓN DE NUEVOS CLIENTES. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	118
<b>TABLA 25.</b> ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIOS DE OBJETIVOS DE VENTAS. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. .....	120
<b>TABLA 26.</b> ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIOS DE REDUCCIÓN DE COSTES. <b>FUENTE.</b> ELABORACIÓN PROPIA. .....	125



# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

A todos alguna vez nos ha pasado que nos sorprendemos ante el fracaso de una idea que consideramos brillante. Lo vemos todo el tiempo en televisión, en redes sociales, nos lo cuenta un amigo cercano o simplemente nos enteramos por casualidad y entonces surge la inevitable pregunta de ¿por qué?

Si bien es cierto que una idea genial tiene por lógica más probabilidades de triunfar que otra menos innovadora, en la ecuación del éxito también juegan un papel preponderante otros factores más relacionados con el conocimiento que con la intuición. Es en esa parte de la ecuación donde ideas que a priori parecían tener el éxito garantizado se derrumban cual castillo de naipes ante el más ligero soplo de viento.

Al analizar la otra cara de la moneda, también nos maravillamos al advertir el éxito incuestionable de empresas que, vistas desde afuera, pareciera que hubieran preferido la inmutabilidad al ofrecer siempre los mismos productos. Lo cierto es que la mayoría de esas empresas han sabido utilizar el conocimiento derivado del análisis y han tomado voluntariamente la decisión de permanecer “estáticas”.

Es el caso de Ramo, una empresa colombiana dedicada a la fabricación y comercialización de alimentos que ha sabido mantenerse vigente en el mercado gracias precisamente al mensaje directo y contundente que predica su eslogan: tradición de una vida. Difícilmente se pueda encontrar un colombiano que no haya probado al menos uno de sus dos productos estrella: los Tostacos o el Chocorrano. Lo realmente fascinante de estos productos es que han logrado sumergirse en la idiosincrasia y en las raíces de un país, planteándose a sí mismos casi como un símbolo patrio y como testigos de la cruda historia de Colombia; y esto lo ha sabido entender a la perfección el departamento de marketing de la empresa, que lejos de optar por una estrategia de renovación constante en la presentación de sus productos, ha preferido seguir llegando a su consumidor final mediante la emoción despertada por el recuerdo de antepasados. Lo interesante del asunto es que, si un observador externo y neutro se detuviera a detallar el empaque y la presentación de los dos productos previamente mencionados, podría llegar fácilmente a la conclusión errada de que se trata de artículos obsoletos, arcaicos y fuera de circulación.





**Figura 1.** Foto producto Tostacos. **Fuente:** [www.amazon.com](http://www.amazon.com)



**Figura 2.** Foto producto Chocoramo. **Fuente:** [www.publimetro.co](http://www.publimetro.co)

Lo que se pretende decir con lo anterior es que las probabilidades de éxito aumentan cuando se cuenta con la información y se sabe analizarla, y es entonces cuando el conocimiento actúa como catalizador de una idea. En el caso de Ramo, la mera intuición habría sugerido una renovación de imagen en concordancia con lo que suele hacerse cada tanto en las empresas, sin embargo, la evidencia de un riguroso estudio de mercado condujo seguramente a la conclusión de que los consumidores de la marca preferían la imagen y la presentación de siempre sobre cualquier otro atributo. Es por ello que el documento a continuación no pretende proponer una idea genial, sino tratar de racionalizar y entender una idea común mediante el conocimiento y en ese orden de ideas plantear una estrategia clara, concisa, definida y realizable. Según Capó Vicedo (2017), una estrategia exitosa y ejecutable debe tener en cuenta los siguientes tres aspectos: metas simples y consistentes, profundo conocimiento del entorno y valoración objetiva de los recursos disponibles.

Dicho lo anterior, el presente trabajo de fin de máster se presenta como la radiografía de un negocio familiar que le ha llegado el momento de ser empresa. Para ello se realizará un análisis exhaustivo del modelo de negocio actual de Brandoletti, con base en un Canvas, un análisis interno y otro externo (microentorno y macroentorno). El objetivo final será identificar las fortalezas/oportunidades y debilidades/amenazas del negocio para potenciar las primeras y mitigar las segundas proponiendo para cada una un plan de acción preciso, concreto y factible.

En resumidas cuentas y como reza el viejo proverbio árabe: “Confía en Alá, pero ata a tu camello”.



# **CAPÍTULO 2**

## **MARCO TEÓRICO**

Una vez introducidos en el capítulo anterior los objetivos principales del presente trabajo, en este capítulo se desarrollará el marco teórico que sustentará el respaldo académico del estudio a realizar. Abordar cualquier tema de investigación desde una óptica metódica y siguiendo un orden definido y claro resulta más conveniente si se encuentra respaldado por un marco teórico robusto y aprobado desde el punto de vista académico. Es por ello que si bien la investigación que a continuación se presenta está dotada de un alto contenido práctico en cuando el objetivo de las conclusiones es llevarlas precisamente al ejercicio de la materialidad, sus cimientos hallan lugar allí donde estudiosos y eruditos han dedicado gran parte de sus vidas a formular teorías para que esta y otras tantas búsquedas de talante similar puedan ver la luz y finalmente encuentren las respuestas que alguna vez les dieron vida.

## **2.1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Para el desarrollo del siguiente trabajo se tomó como base y punto de partida el estudio y la puesta en práctica de la teoría de dirección estratégica abordada ampliamente por numerosos autores como Manuel Carnero Caneda (2010), quien en su libro *“Dirección estratégica innovadora”* reconoce la existencia de la incertidumbre, el azar, la casualidad, lo improbable y hasta lo imposible y sienta las bases de como concretar la estrategia empresarial en un mundo vertiginoso e irresoluto como el actual. Para dicho autor la dirección estratégica está estrechamente relacionada con la planificación entendida de la siguiente manera: “la planificación a largo plazo no es pensar solo en las decisiones futuras, sino, más bien, en el futuro de las decisiones presentes”. Lo anterior se resume en aquel viejo y sabio adagio popular que reza: primero se piensa y después se actúa.

Lo realmente interesante de la dirección estratégica es que como bien explica Capó Vicedo (2017), su aplicación trasciende los límites del mundo empresarial y abarca esferas y situaciones tan mundanas como una partida de póquer o de ajedrez, un campeonato de fútbol o incluso coyunturas más delicadas como una guerra. Para él, establecer una estrategia no significa otra cosa que buscar el éxito mediante una planificación minuciosa que permita integrar las capacidades que se poseen al tiempo que incorpora las oportunidades que puedan

llegar a surgir a partir de los puntos débiles. Se trata entonces de lograr una orientación a largo plazo para lograr ventajas en un entorno dinámico e impetuoso.

Sin importar cuál sea el enfoque que se le dé, todos los autores confluyen en resaltar la importancia de orientar la planificación a largo plazo mediante la proposición de metas realistas, consistentes y medibles, de adquirir un amplio conocimiento del entorno y de valorar objetivamente los recursos y las capacidades disponibles, porque como muy acertadamente afirma Carnero Caneda en su obra: “la dirección estratégica es un modo de entender el futuro de las compañías y las organizaciones desde las decisiones presentes que se fundamenta en la posibilidad de prever dicho futuro en función, primero, de la capacidad racional de adelantar los acontecimientos y, segundo, en la repetición de los mismos en los tiempos posteriores”.

La estrategia se propone entonces a sí misma como el modo a través del cual es posible encontrar el éxito en un mundo que evidencia un proceso irreversible e insondable hacia la globalización; la implicación lógica y categórica del proceso de globalización no es otra que la aparición de nuevas y más complejas variables y por ende un mayor grado de dificultad para poder interrelacionarlas entre sí. Es allí donde finalmente la estrategia reclama el puesto que ostenta hoy en día en la gestión empresarial contemporánea en cuanto se perfila como la herramienta que permite, mediante la interrelación de una ingente cantidad de variables, la mejor comprensión de la posición estratégica de la organización en relación a si misma y al entorno que la rodea; para cualquier actividad que suponga competitividad y en ese sentido cuyo objetivo sea ganar, la estrategia debe ser un plan que se ocupe de comprender las variables que determinan el resultado final para poder manipularlas de tal forma que sea posible predecir la obtención del propósito inicial. Dicho con palabras de Capó Vicedo (2017), “la estrategia es la orientación y el alcance de una organización a largo plazo, que permite alcanzar una ventaja en un entorno cambiante, mediante la configuración de recursos y capacidades, con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés”.

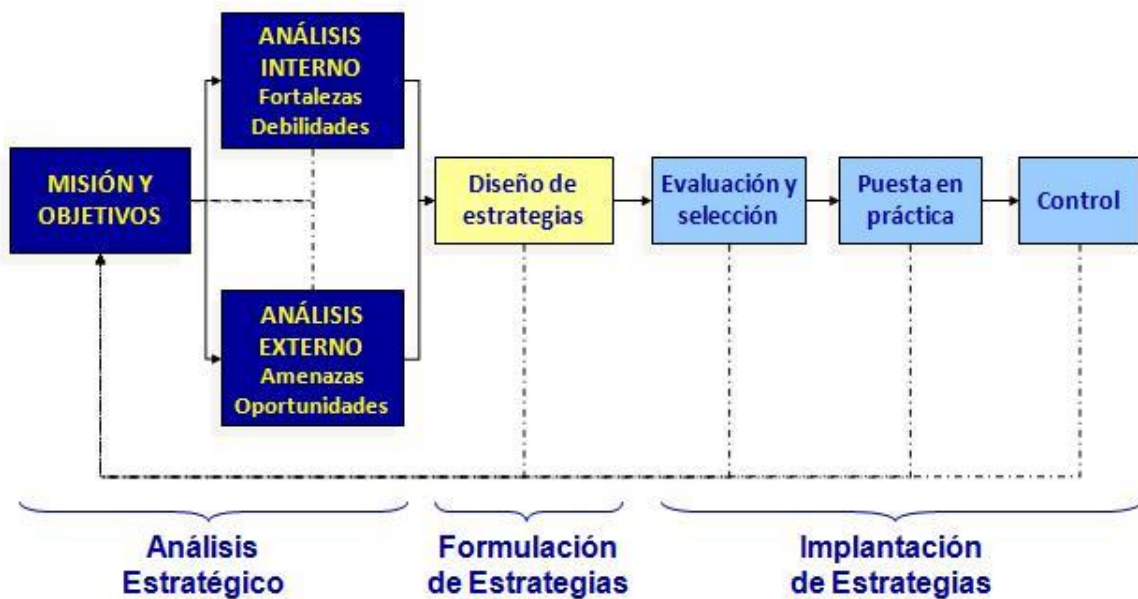
## 2.2. MODELO TRADICIONAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Una vez explicada la importancia de la estrategia y de la dirección estratégica en el desarrollo del presente escrito, surge la posibilidad de plasmar la síntesis de los aportes de cada autor en una hoja de ruta enriquecida por el aporte de otros autores que más adelante en este apartado se mencionarán. Para ello es necesario aclarar que el modelo tradicional de dirección estratégica está compuesto por tres fases:

- La comprensión de la posición estratégica de la organización (análisis estratégico).
- Las elecciones estratégicas para el futuro (formulación de estrategias).
- Conversión de la estrategia en acción (implantación de estrategias).

Teniendo en cuenta las tres fases recién enunciadas, Navas y Guerras (2007) proponen un esquema sencillo y claro para expresar de forma gráfica el modelo tradicional de la dirección estratégica a nivel empresarial:

*Figura 3. Elementos o Fases de la Dirección Estratégica. Fuente. Navas y Guerras (2007).*



### 2.2.1. MISION, OBJETIVOS Y ANÁLISIS INTERNO

La primera parte del presente estudio se encarga del análisis estratégico de Brandoletti, cuyo objetivo es comprender la posición estratégica de la empresa identificando el efecto de las expectativas de los grupos de interés, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y los puntos fuertes y débiles de la empresa para en ese sentido poder emitir un diagnóstico claro de la situación con miras a servir de punto de partida para la posterior formulación de estrategias.

Dicho análisis cuenta con una serie de herramientas que facilitan su correcto desarrollo. Un primer acercamiento a la comprensión de la posición estratégica de la empresa se hace mediante la definición de la misión de la misma entendida como el propósito general de la organización, su identidad, su personalidad, su esencia e incluso si se quiere su razón de existir. Posteriormente se presenta la visión de la organización, es decir, la percepción de lo que la empresa será o deberá ser en el futuro. Una vez se hace claridad sobre aspectos básicos, generales y esenciales de la organización, se debe proceder a entender su estructura interna con el fin de determinar sus puntos fuertes y débiles. El análisis interno examina la estrategia actual de la empresa y su posición en relación a la competencia mediante la evaluación de sus recursos y capacidades. El objetivo final de este análisis es precisamente identificar cuáles son o deberían ser los recursos y capacidades clave para valorarlos de tal forma que puedan clasificarse como fortalezas o debilidades. En este apartado, Oriol Amat, economista catalán y catedrático de la Universidad Pompeu Fabra, en su obra *Análisis de Estados Financieros* sienta los preceptos y las bases sobre los cuales se construye el análisis financiero que más adelante se presenta. En efecto, parte de la introducción de su libro recoge y resume mucho la intención del presente trabajo: “Normalmente, se parte de la base de que las causas de una crisis son externas a la empresa. Sin duda alguna, la negativa evolución de los aspectos externos condiciona la marcha de cualquier empresa puesto que hay una elevada correlación entre la marcha general de la economía y la evolución de los resultados de las empresas. Sin embargo, se trata de adaptarse o sacar el máximo provecho de ellos. Además, se ha de reconocer que también se debe tener en cuenta la importancia de los problemas internos que puedan ser solucionados por la propia empresa. Es decir, no todos los males vienen de afuera”.

### 2.2.2. ANÁLISIS EXTERNO

Luego de tener claridad sobre las fortalezas y debilidades de la empresa se procede a entender las oportunidades y amenazas que presenta el entorno mediante el análisis externo. Existe un entorno inmediato en el que la empresa desarrolla su actividad económica, más conocido como microentorno y su análisis suele realizarse mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Michael Porter (2008), autor afamado a nivel mundial y dueño de un enfoque más tradicional pero no por eso menos vigente o enriquecedor, propone el esquema de las cinco fuerzas para comprender cuales son aquellos factores que en mayor grado influyen en el desempeño de una empresa. Para él, “tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición estratégica que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques”. Las cinco fuerzas definen la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas dentro de un sector en específico, están interconectadas entre si y determinan, cuando se enlazan, la intensidad de la competencia para una Unidad Estratégica de Negocio en particular. Estas son:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Rivalidad entre los competidores existentes.

El análisis del entorno lo complementa la comprensión del macroentorno. A tal fin es suficientemente útil el análisis PEST, herramienta que se encarga de estudiar los siguientes factores:

- Político/Legales: variables de carácter administrativo, legal o político que afectan un país o una región en específico.
- Económicos: principales variables e indicadores económicos (actuales y futuros) del área económica en la que la empresa desarrolle su actividad.
- Socioculturales: aspectos relacionados con el modo de vida de quienes viven en el ecosistema económico donde la empresa tiene presencia. Hace referencia a valores, actitudes, creencias, inclinaciones religiosas, ideológicas o culturales, percepciones

éticas, educativas y ecológicas, entre otros factores relacionados con la dimensión sociocultural de un colectivo de personas que se identifican entre sí.

- Tecnológica: nivel tecnológico del área, capacidad de acceder a tecnología y potencial de desarrollo de la misma.

El objetivo final del análisis estratégico es elaborar la matriz DAFO entendida como el objetivo y la herramienta principal de la primera parte del estudio cuyo fin es revelar el diagnóstico y la situación actual de la empresa. Creada en los años sesenta y setenta por el ingeniero químico y consultor de empresas Albert S. Humphrey, la matriz DAFO pone de manifiesto en una matriz de cuatro cuadrantes las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la empresa.

### **2.2.3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS**

La segunda parte de la investigación se ocupa de analizar el diseño o la formulación de estrategias en concordancia con el diagnóstico previamente realizado en el apartado de análisis estratégico. Hablar de estrategia sin abordar la formulación estratégica que la cimienta resulta ser sin duda una tarea desprovista de cualquier sentido. La formulación estratégica, llevada a cabo mediante la dirección estratégica, hace referencia a la exposición de todas aquellas estrategias que, encauzadas dentro de un gran afluyente capaz de enfatizar los puntos internos fuertes y mermar los débiles para poder salir al paso de las amenazas del entorno y aprovechar a su vez las oportunidades que este ofrece, conforman la estrategia general de la empresa. A partir del entendimiento de la importancia de la formulación estratégica es posible agrupar las estrategias en tres niveles diferentes en función de la naturaleza de las mismas:

- Estrategias corporativas o de empresa: son las estrategias a partir de las cuales se definen los lineamientos que han de seguir las demás estrategias de niveles inferiores. Su alcance es a nivel general y su principal objetivo es buscar la forma de añadirle valor a la empresa mediante decisiones referentes al futuro de las diferentes unidades de negocio y a la forma de agrupar y organizar los recursos y las capacidades.



- Estrategias competitivas o de negocio: se ocupan de entender cada mercado en el que la empresa tiene presencia con una Unidad Estratégica de Negocio para poder desarrollar mejor las potencialidades de los artículos ofrecidos en respuesta a los requerimientos específicos de cada mercado.
- Estrategias funcionales u operativas: son todas aquellas políticas y procederes que sustentan la correcta gestión de los recursos y las capacidades de cada área funcional con el fin de alcanzar mayores niveles de productividad y en ese sentido contribuir a que las estrategias de niveles superiores tengan un mayor impacto.

Dicho lo anterior, habiendo esbozado una mínima parte de la obra de los principales autores que en este estudio intervienen y demostrada la evidente importancia de respaldar cualquier investigación en trabajos anteriores, surge la posibilidad de elaborar un plan de direccionamiento estratégico minucioso y detallado a partir del aporte de diversas perspectivas teóricas; eso, sumado al criterio práctico de quienes realizan el siguiente estudio, da forma a la presente investigación.

### **2.3. BUSINESS MODEL CANVAS**

Además de las herramientas mencionadas a lo largo del capítulo, en el presente documento se hace uso de una técnica capaz de garantizar la completa comprensión del modelo de negocio actual: se trata del Business Model Canvas, esquema inventado en el año 2008 por el autor, consultor y empresario suizo Alexander Osterwalder y ampliamente reconocido a nivel académico por su utilidad a la hora de comprender de forma intuitiva y visual cualquier modelo de negocio de manera integral mediante el entendimiento de las interconexiones y relaciones que entrelazan los nueve campos que lo componen. El objetivo final del modelo no es otro que plantear una panorámica general del modelo de negocio discerniendo las variables que influyen tanto positivamente como negativamente en el desempeño de este y en ese orden de ideas poseer más y mejores herramientas en virtud de definir un rumbo claro en términos estratégicos.

La importancia del modelo radica en que le permite a la empresa y a sus componentes conocer la dinámica de como está creando y entregando valor con el fin de sentar las bases de la

discusión del direccionamiento estratégico que se pretenda dar. En efecto, según palabras del propio Alexander Osterwalder, es necesario empezar desde el mismo punto y tener un entendimiento compartido de la situación a tratar, por lo que resulta crítico poder proponer un modelo simple, relevante e intuitivamente comprensible. A tal fin, el autor suizo plantea un modelo que describe los fundamentos racionales que le permiten operar a cualquier empresa y que está siendo actualmente empleado en grandes organizaciones de renombre a nivel mundial como IBM, Ericsson y Deloitte.

Lo que en últimas pretende alcanzar el modelo es establecer un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar la dinámica del negocio con el fin de enriquecer estratégicamente a la compañía. Sin dicho lenguaje es prácticamente imposible romper con el estatus quo que genera asunciones y preconcepciones en algunos casos errados y que lleva a que el proceso de innovación finalmente fracase.

Dicho lo anterior y habiendo puesto de manifiesto la importancia del modelo en la comprensión de cualquier negocio, es preciso explicar la forma en la cual logra alcanzar dicho objetivo. Para ello, Osterwalder propone nueve bloques básicos que muestran la forma en la que la empresa genera valor; esos nueve bloques abarcan las cuatro áreas principales de cualquier negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El resultado final es la hoja de ruta de una estrategia a ser implementada en estructuras organizacionales, procesos y sistemas.

- Infraestructura:

- Socios clave: componentes externos a la empresa que juegan un papel fundamental en el desempeño exitoso de la organización (grupos con influencia en la generación de beneficios). Las empresas suelen buscar socios clave por muchos y diferentes motivos como los son optimizar sus modelos de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos. Arrojar luces sobre este aspecto puede resultar mas sencillo si se responden a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son los socios clave de la empresa? ¿Quiénes son los proveedores mas importantes? ¿Qué recursos clave se están adquiriendo actualmente a los socios clave de la empresa? ¿Qué actividades clave proveen los socios mas importantes?

- Recursos clave: bienes de carácter físico, intelectual, financiero o humano que precisa la empresa para desarrollar su actividad con el fin de crear y entregar la propuesta de valor. Los recursos clave se identifican más fácilmente mediante la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué recursos clave precisa la propuesta de valor para ser creada? ¿Qué recursos clave se necesitan para mantener e incrementar las líneas de ingreso, las relaciones con los clientes o los canales de distribución?
- Actividades clave: representa lo que debe hacer una empresa para que su modelo de negocio funcione. Al igual que para el bloque de recursos clave, las preguntas a responder son las siguientes: ¿Qué actividades clave precisa la propuesta de valor para ser creada? ¿Qué actividades clave se necesitan para mantener e incrementar las líneas de ingreso, las relaciones con los clientes o los canales de distribución?
- Propuesta de valor: oferta que finalmente se le entrega al cliente, representada en la necesidad que se satisface. Constituye el engranaje principal alrededor del cual giran los demás piñones y la razón principal por la que un segmento determinado de clientes se decide a adquirir la oferta de la empresa. Responder a las siguientes preguntas facilita la identificación de la propuesta de valor: ¿Qué valor se le está entregando al cliente? ¿Qué problema está resolviendo la oferta? ¿Qué necesidades se están satisfaciendo? ¿Qué productos y servicios se están ofreciendo a cada segmento de clientes?
- Cliente:
  - Relaciones que se tienen con el mismo: define la forma en la que se desarrollan los negocios con el cliente; a continuación, se plantean algunas preguntas con el fin de establecer la naturaleza de las relaciones con los clientes: ¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que la empresa mantenga con ellos? ¿Qué tipo de relaciones mantiene la empresa actualmente con sus clientes? ¿Cuál es el costo de dichas relaciones? ¿Cómo se integran y complementan con el resto del modelo?
  - Segmento: nicho de mercado en el que la organización por motivos de adaptación, atención y rentabilidad ha decidido enfocarse. Sin lugar a dudas

representa el corazón mismo del negocio al ser el sustento del resto del modelo. La definición de este bloque resulta más sencilla mediante la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Para quién se está creando valor? ¿Quiénes son los clientes más importantes de la empresa?

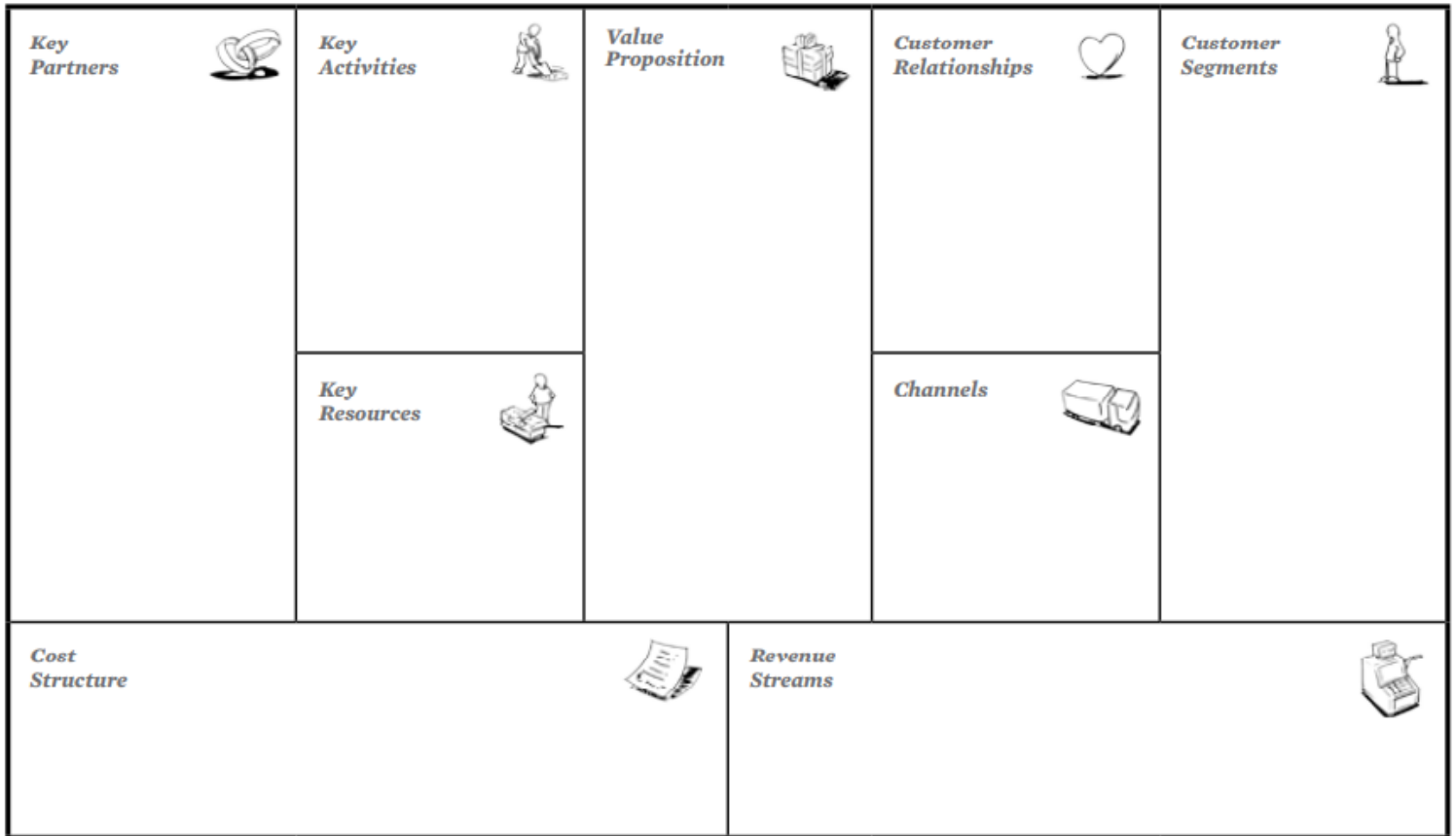
- Canales: forma mediante la cual se pretende hacer llegar la propuesta de valor al segmento de mercado elegido; están representados por los canales de comunicación, distribución y ventas. Los canales son la forma mediante la cual la empresa interactúa con sus clientes, es decir, los puntos de contacto con el mercado objetivo o, haciendo un análisis a partir de una perspectiva más amplia, se entienden como la fuente a través de la cual la empresa recaba información valiosa acerca de la experiencia de compra del cliente. Entre las funciones de los canales se encuentran las siguientes: medir la satisfacción de los clientes acerca de la propuesta de valor ofrecida, ayudar a los clientes a evaluar los productos o servicios ofrecidos por la empresa, facilitar la adquisición de la oferta, entregar la propuesta de valor y proveer servicio posventa. Las siguientes preguntas ayudan a entender la importancia del rol de los canales: ¿A través de que canales los clientes desean ser alcanzados? ¿Cómo se está llegando a los clientes actualmente? ¿Cómo están integrados los canales entre sí? ¿Cuál es el canal mas efectivo? ¿Cuáles son los canales mas eficientes en términos de costos? ¿Cómo están integrados los canales con el comportamiento de compra o con las rutinas de los clientes?

- Viabilidad financiera:

- Estructura de costes: costes en los que debe incurrir la empresa para generar la propuesta de valor. En este bloque es preciso identificar cuales son los costes más significativos para el modelo de negocio actual y que recursos y actividades clave resultan ser los más costosos para la empresa.
- Líneas de ingreso: fuente generadora de beneficios económicos. Es el resultado del ofrecimiento satisfactorio de la propuesta de valor al segmento de mercado elegido y representa las arterias de cualquier compañía al ser la inyección de capital que se precisa para poder operar. Las preguntas más importantes por responder son las siguientes: ¿Por qué valor están realmente

dispuestos a pagar los clientes? ¿Por qué están actualmente pagando? ¿Cómo están actualmente pagando? ¿Cómo preferirían pagar? ¿Cómo contribuye cada línea de ingreso al beneficio total?

**Figura 4.** Estructura general Business Canvas Model. **Fuente.** Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers, Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur (2010).





# **CAPÍTULO 3**

## **ANTECEDENTES**

En el presente capítulo se pretende contextualizar el trabajo, para ello se buscarán alcanzar los siguientes objetivos:

- Entender la naturaleza general de la empresa mediante un breve recorrido por su historia poniendo de manifiesto la misión, la visión y la cultura empresarial que define sus valores y sus prácticas.
- Comprender el modelo de negocio actual de Brandoletti mediante un primer acercamiento a través del Business Model Canvas.

### **3.1. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA**

Brandoletti, más que una empresa, es un negocio familiar situado en la ciudad de Bogotá dedicado a la fabricación y venta de lasañas y otros alimentos italianos a base de pasta (espaguetis, raviolis, canelones, entre otros).



*Figura 5. Logo Brandoletti*

Sus inicios se remontan a más una década atrás, cuando Armando Brando y su esposa se encontraban en medio de una compleja situación económica; ninguno contaba con un trabajo estable, por lo que los ingresos que llegaban al hogar tampoco lo eran. Teniendo él 58 años, vio la oportunidad de sacarle provecho a sus raíces italianas y a las recetas que había aprendido de sus padres y abuelos. Cargados entonces de necesidades y deseos, la pareja salió a las calles de la ciudad en busca de clientes. Al cabo de los meses, de los pocos negocios que los escucharon, sólo uno decidió seguir trabajando con ellos y creer en el producto.

Como sacado de una novela romántica, en 2012 fallece Armando y pocos meses después lo hace su esposa. Se produce entonces un cambio generacional y puesto que los hijos de ambos, por diferentes motivos, no pueden hacerse cargo del negocio, este pasa a manos de la sobrina de Armando, quien a partir de la fecha asume la responsabilidad de dirigir la empresa. En la actualidad la empresa cuenta con dos trabajadores: Rosanna Giancola, sobrina de Armando, dueña del negocio y responsable de la gestión administrativa de la empresa (financiera, comercial y logística) y Veronica Rodriguez, responsable de la producción. La facturación de la empresa en 2017 evidenció un decremento de 4,9% en ingresos y 14,4% en unidades vendidas respecto a 2016 debido principalmente a factores macroeconómicos que impactaron a todas las industrias de manera similar, mientras que en términos de planta de producción, Brandoletti cuenta con una cocina debidamente equipada con todos implementos necesarios para llevar a cabo una fabricación eficaz y de alta calidad.

Si bien la historia de Brandoletti resulta exigua a todas luces, en la actualidad parece tener más sentido hablar del direccionamiento que se le quiere dar a la empresa con miras a poder escribir una nueva página de su historia. Es aquí donde cobra mayor importancia el Plan de Futuro que pretende implementar su dueña, empezando por un diagnóstico riguroso y terminando en la proposición de acciones de mejora de acuerdo con las falencias evidenciadas.

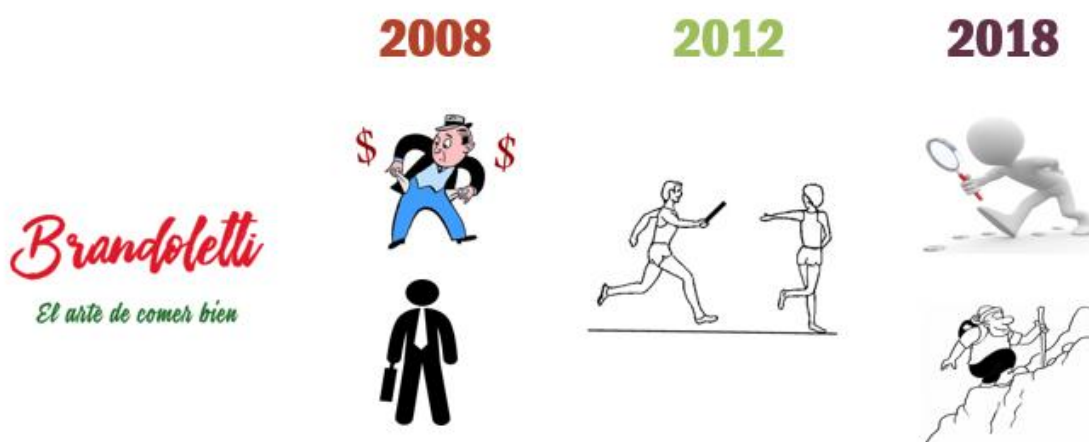


Figura 6. Línea de tiempo Brandoletti



### 3.1.1. MISIÓN

Actualmente la empresa no cuenta con una declaración específica de su misión, visión y cultura empresarial, lo cual evidencia una falta de planeación estratégica a largo plazo. Bien es sabido que es imposible elegir un rumbo si no se sabe a ciencia cierta a donde se pretende llegar, por tanto, con el fin de entender el direccionamiento corporativo que tiene y que se le quiere la empresa, a continuación se dedicará un espacio para definir cada uno de los términos recién mencionados.

El objetivo principal de Brandoletti es lograr que el cliente sienta que está comiendo el mejor producto disponible en el mercado. En ese orden de ideas, la misión de la empresa no es producir y comercializar lasañas y otros alimentos italianos a base de pasta, sino entregar un producto que únicamente genere palabras de fascinación entre amantes y admiradores de la buena cocina italiana y que a fin de cuentas denote superioridad en términos de calidad, frescura y sabor en relación a los productos ofrecidos por la competencia. En resumidas cuentas, la misión de Brandoletti no consiste en vender, sino en volver a vender.



*Figura 7. Producto principal.*

### **3.1.2. VISIÓN**

La visión de Brandoletti es sencilla: deleitar a la mayor cantidad de personas con un producto italiano elaborado de manera artesanal y utilizando siempre ingredientes frescos.

Es por ello que los esfuerzos deben estar encaminados en primer lugar a encontrar nuevos clientes con los que trabajar de la mano con el fin de ampliar el diámetro de acción que actualmente tiene la empresa. Además, con vistas a lograr un posicionamiento más robusto en el mercado, es preciso fortalecer la imagen de marca de la empresa y apostar por una fuerte presencia en redes sociales.

### **3.1.3. CULTURA EMPRESARIAL**

Una empresa, definida como una actividad que se decide emprender, debería siempre situar en primer lugar a las personas puesto que, a fin de cuentas, son su razón de ser. A menudo, las personas dentro de las organizaciones olvidan esa premisa básica y es entonces cuando se empieza a extraviar el rumbo. En Brandoletti, esa premisa es la máxima de su cultura empresarial; todos los esfuerzos deben estar dirigidos a satisfacer necesidades de clientes externos (clientes y consumidores) e internos (trabajadores). Brandoletti se propone a sí misma como la posibilidad para los clientes de deleitarse con lo mejor de la cocina italiana pero también como el medio a través del cual sus trabajadores pueden realizarse y cumplir sus sueños. La cultura empresarial en Brandoletti refleja entonces lo más importante para la empresa: la gente.

## **3.2. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL DE LA EMPRESA MEDIANTE BUSINESS MODEL CANVAS**

Hace más de quinientos años un soñador genovés al servicio de la corona de Castilla emprendió sin siquiera sospecharlo el viaje transatlántico más importante para la historia de la humanidad. El 3 de agosto de 1492 Cristóbal Colón partió del Puerto de Palos con tres carabelas y un puñado de marinos hacia lo que él creía serían las Indias Orientales. Tres

meses y algunas tormentas después, su expedición tocó tierra en quizás el mayor descubrimiento de la historia universal.

Algunos historiadores creen que lo de este aventurero tildado en su tiempo de loco fue cuestión de suerte y que su objetivo jamás fue descubrir América puesto que ni siquiera se sabía de su existencia: y tienen razón. Sin embargo, de acuerdo con otro criterio un poco más amplio, el nuevo continente se presenta como un simple modo a través del cual una mente buscó trascender los límites del destino mediante la persecución del reconocimiento y la inmortalidad. Según este punto de vista, el propósito inicial de Colón encontró buen puerto, si fue el descubrimiento de América o de una nueva ruta comercial hacia las Indias Orientales lo que le concedió tal reconocimiento, llegado este punto se torna una discusión irrelevante.

Cristoforo Colombo, como se pronuncia el nombre en su idioma original, tenía un objetivo en mente, que sus acciones pasaran a la historia mediante la demostración práctica de la esfericidad de la Tierra. Lo que jamás se imaginó el aventurero italiano es que también en la práctica su nombre quedara consignado en la historia de la humanidad hasta el fin de los tiempos acompañando el nombre de un país entero: Colombia.

Lo que se quiere decir con lo anterior es que fijar un punto de destino resulta imposible si no se conoce el lugar de partida. Incluso en casos como el anterior, donde pareciera que la suerte es el factor determinante del éxito, el conocimiento y la planeación desmienten la influencia de eso que algunos llaman el azar. Colón conocía el punto de partida y los recursos con los que contaba: una mente inquieta con ansias de prestigio y perennidad, un par de barcos y otro tanto de hombres que compartían sus ideas. Dicho entendimiento le confirió la competencia de advertir que podía demostrar que la tierra era redonda: su destino.

Una vez dicho lo anterior y teniendo en cuenta la importancia que denota realizar un diagnóstico preciso y exhaustivo de la situación actual de la empresa con el fin de elaborar una estrategia detallada a futuro, el presente apartado tiene como fin desglosar, identificar y analizar la posición estratégica de Brandoletti mediante herramientas intuitivas y gráficas como lo es el modelo de negocio CANVAS.

Tabla 1. Modelo CANVAS actual. Fuente: Elaboración propia.

PARTNERS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CLIENTES	SEGMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negocios pequeños → Pizzeria "La Italiana" → Cliente y modelo de negocio actual.</li> <li>- Relación estrecha, cercana y casi personal Cliente - Brandoletti y Brandoletti - Proveedores → Modelo de negocio actual.</li> <li>- Desarrollo de negocios con medianas y grandes empresas: almacenes de grandes superficies → Modelo de negocio potencial.</li> <li>- Al ser una pequeña empresa el recurso humano es crítico → dos colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación con clientes y proveedores: venta de producto y compra de materia prima.</li> <li>- Preparación del producto: fuente de ingresos.</li> <li>- Gestión de inventarios para ofrecer un producto siempre fresco.</li> <li>- Control de calidad para evitar contaminación del producto por agentes externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos frescos.</li> <li>- Comida rápida saludable → sin ingredientes artificiales o conservantes.</li> <li>- Comida rápida baja en grasas.</li> <li>- Atención personalizada → Productos personalizados → Foco en el cliente.</li> <li>- Fabricación artesanal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación de confianza y personalizada → Al ser una pequeña empresa la relación es estrecha, cercana y casi personal.</li> <li>- Control de inventarios colaborativo. → Tanto Brandoletti como "La Italiana" monitorean la disponibilidad del producto en el punto de venta.</li> <li>- Retroalimentación constante del cliente acerca de la aceptación del producto por parte del cliente final</li> <li>- Relación nula con clientes medianos y grandes. → Brandoletti cuenta únicamente con un cliente y este es pequeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lasaña: mixta y carne (segmento actual → B2B).</li> <li>- Otros productos italianos a base de pasta: espaguetis, canelones, raviolis (segmento a explotar → B2B y B2C).</li> <li>- Consumidores vegetarianos (Modelo de negocio potencial).</li> <li>- Atención de eventos (Modelo de negocio potencial).</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materia prima.</li> <li>- Recurso humano.</li> <li>- Maquinaria (elementos y herramientas de cocina) → Inversiones esporádicas.</li> <li>- Costos fijos.</li> </ul>		<p><b>LÍNEAS DE NEGOCIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de lasañas al por mayor (B2B).</li> <li>- Venta de otros productos italianos a base de pasta al detal (B2C).</li> </ul>		

A continuación, se hace una explicación detallada del modelo Canvas de Brandoletti:

- Infraestructura:

- Partners clave: en este bloque destaca la presencia de “La Italiana”, negocio ubicado en la ciudad de Bogotá y único cliente actual de Brandoletti dedicado a la comercialización de productos alimenticios preparados; no solo las relaciones con dicha pizzería, sino también las interacciones con los diversos proveedores de la empresa están determinadas por la estrechez y la cercanía propias de los negocios pequeños. Por ello resulta de vital importancia para Brandoletti establecer vínculos duraderos y de confianza con sus colaboradores, puesto que son ellos quienes, a fin de cuentas, mediante sus actitudes y valores, fortalecen los enlaces comerciales entre Brandoletti y los demás partners clave.
- Recursos clave: como se observa en el modelo Canvas y refrendado lo recién mencionado en concordancia con la visión general de los propietarios de la empresa, el recurso humano supone el más importante de los bienes con que cuenta Brandoletti. A partir de allí se desprenden una serie de recursos clave sin los que sería imposible operar: materia prima fresca (hojas de lasaña, pasta, carne, pollo, verduras, hortalizas y empaques) que permita cumplir con la promesa de entregar productos recién preparados; maquinaria (utensilios de cocina y vehículo) y establecimiento físico de la empresa; y finalmente, otro recurso casi tan crucial como el recurso humano, las recetas entendidas como uno de los recursos intelectuales diferenciadores de Brandoletti.
- Actividades clave: aquí sobresalen aquellas actividades que en últimas posibilitan la venta del producto: para poder vender algo es preciso antes fabricarlo, por lo que la preparación de los alimentos resulta la actividad principal de la empresa. Para ello, antes, durante y después hay una serie de actividades que hacen factible la ejecución de la actividad principal: se trata de las relaciones que se mantienen con proveedores y cliente con el fin de garantizar el suministro constante de materia prima y la posterior venta del producto terminado; además, con miras a cumplir con los estándares de calidad del producto ofrecido, resulta crítica la gestión de inventarios para

ofrecer un producto siempre fresco y el control de calidad para evitar contaminaciones indeseadas por parte de agentes externos.

- Propuesta de valor: la necesidad satisfecha resultante es el producto de la conjunción de una serie de atributos englobados en la entrega del artículo ofrecido; se trata de un producto fresco catalogado como comida rápida pero saludable, sin ingredientes artificiales o conservantes, bajo en grasas y elaborado de manera artesanal.
- Cliente:
  - o Relaciones que se tienen con el mismo: como ya se mencionó anteriormente, la forma en la que Brandoletti desarrolla sus negocios con el cliente está enmarcada dentro de la estrechez, calidez y cercanía que caracteriza a las empresas pequeñas; en efecto, la relación comercial puede considerarse como personalizada en cuanto la respuesta a los requerimientos resulta ser casi inmediata; muestra de ello es el sistema de control de inventarios colaborativo en el que la empresa y el cliente monitorean constantemente la disponibilidad del producto en el punto de venta; adicionalmente, dicha naturaleza en la relación comercial entre ambas partes permite que el cliente actúe como área de servicio al cliente de Brandoletti puesto que brinda retroalimentación incesante acerca de la aceptación del producto por parte del consumidor final.
  - o Segmento: actualmente la empresa está enfocada en el segmento B2B, es decir, fabricar productos para que otras empresas los comercialicen.
  - o Canales: en este punto se puede hablar de dos tipos de canales, los físicos y los virtuales. En cuanto a los canales físicos, cuando se trata de ventas B2B es el cliente quien recoge el producto terminado en las instalaciones de Brandoletti, mientras que, en los casos ocasionales en los que resultan ventas B2C (5% de las ventas totales), es Brandoletti quien hace la entrega del pedido. En cuanto a los canales virtuales, quizás el mejor medio a través del cual la empresa podría darse a conocer, Brandoletti refleja un atraso en relación a sus competidores puesto que no cuenta con presencia en redes sociales ni tampoco posee una página web.
- Viabilidad financiera:

- Estructura de costes: como toda empresa manufacturera, Brandoletti debe incurrir en una serie de costes para poder desarrollar su actividad productiva: estos se derivan de la compra de la materia prima, la contratación del recurso humano, la compra de maquinaria bien sea para optimizar la producción o para reemplazar elementos o herramientas obsoletos y el pago de costos fijos.<sup>1</sup>
- Líneas de ingreso: los ingresos de Brandoletti se desprenden principalmente de la venta de lasañas al por mayor y ocasionalmente de la venta al detal de otros productos italianos a base de pasta.<sup>2</sup>

### **3.3. CONSIDERACIONES GENERALES**

El capítulo recién desarrollado permitió entender la naturaleza general de la empresa, su modelo de negocio actual y un primer acercamiento al direccionamiento estratégico que se le pretende dar. Si bien Brandoletti se muestra a sí misma como un pequeño negocio familiar, el objetivo de quienes a la fecha se encuentran dirigiéndola es lograr una expansión que suponga mayores retos en términos de oportunidades con el fin de lograr mayores ventas y en ese sentido también mayores ingresos. Es por ello que en la actualidad parece tener más sentido hablar del direccionamiento que se le quiere dar a la empresa con miras a poder escribir una nueva página de su historia; reflejo de ello es la misión propuesta que denota el rumbo hacia donde se quiere encaminar la estrategia empresarial de la organización: no vender, sino volver a vender. En ese sentido los esfuerzos deben estar entonces encaminados a encontrar nuevos clientes con los que trabajar de la mano con el fin de ampliar el diámetro de acción que actualmente tiene la empresa, además de lograr un posicionamiento más robusto en el mercado mediante el fortalecimiento de la imagen de marca a través de, entre otras iniciativas, una mayor presencia en redes sociales. Lograr los objetivos que la dirección se propone debe estar siempre enmarcado dentro de una cultura empresarial que propenda por satisfacer las necesidades de consumidores y colaboradores en igual medida.

---

<sup>1</sup> El detalle de la estructura de costos se presenta en el apartado “Análisis del margen por producto”.

<sup>2</sup> El detalle de la estructura de costos se presenta en el apartado “Estado de resultados”.



# **CAPÍTULO 4**

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**



Formular cualquier plan estratégico con miras a optimizar los recursos de una empresa en virtud de la maximización de sus beneficios económicos resulta imposible y del todo equivocado cuando no se cuenta con un análisis preciso, objetivo y minucioso de la situación actual de la empresa. De acuerdo con lo expuesto en el marco teórico, existen muchas y variadas formas de analizar el modelo de negocio actual de cualquier empresa que, dependiendo del sector donde desarrolle su actividad y de su naturaleza misma, se adaptará más o menos a determinados modelos.

El objetivo final de este capítulo es elaborar un DAFO (matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que contemple la comprensión de la posición estratégica de la empresa en términos de expectativas de grupos de interés, oportunidades y amenazas propias del entorno y puntos fuertes y débiles de Brandoletti. Para la confección de la matriz resultante es necesario seguir una serie de pasos y análisis previos:

- Elaborar el diagnóstico interno de la empresa evaluando los siguientes aspectos: recursos y capacidades que posee para operar, productos que comercializa y proceso de producción de los mismos, desarrollo de la organización en términos de talento humano, requisitos y certificación exigidos para operar y análisis financiero de balance de situación, estado de resultados y márgenes de productos. Adicionalmente, el presente apartado encontrará complemento en un detallado análisis interno de la empresa cuyo fin será comprender su posición frente a la competencia en términos de recursos y capacidades, además de aquellos puntos neurálgicos que se revelen bien sea como debilidades en las que trabajar o fortalezas que potenciar. El análisis interno finalmente se resume en el perfil estratégico de Brandoletti.
- Elaborar el diagnóstico externo de la empresa evaluando los siguientes aspectos: cinco fuerzas de Porter (amenaza de nuevos entrantes, poder de los proveedores, poder de los compradores, amenaza de los sustitutos y rivalidad entre competidores existentes) y análisis PEST (dimensión político/legal, dimensión económica, dimensión socio-cultural y dimensión tecnológica). El análisis externo de las fuerzas del entorno que influyen en el correcto desempeño de la empresa será la culminación de una serie de estudios encaminados a conocer a fondo el modelo de negocio actual.

- Confección de la matriz DAFO a partir de los resultados obtenidos en los pasos previos que a su vez se propondrá como el punto de partida del capítulo subsiguiente.

## **4.1. ANÁLISIS INTERNO**

Siempre que se habla de análisis interno se hace referencia al diagnóstico que se lleva a cabo en relación a las capacidades y recursos propios de un negocio. Una vez se conoce a detalle la situación de dichas variables es posible compararla con la de la competencia y en ese orden de ideas obtener una valoración concisa de la dimensión interna del DAFO.

### **4.1.1. RECURSOS DE LA EMPRESA**

Los recursos y capacidades con los que cuenta una empresa son el eje central alrededor del cual giran los demás componentes del análisis interno puesto que es a partir de su evaluación que resulta posible determinar el modo en que se va a lograr una relación duradera y rentable con el cliente. De acuerdo con lo evidenciado en el modelo Canvas, la venta a negocios pequeños (en este caso las ventas efectuadas al único cliente de la empresa) representa para Brandoletti el 95% de las ventas totales, mientras que los consumidores finales representan tan solo el 5% de dicho rubro; por tal motivo, el presente análisis tendrá como prioridad analizar el negocio principal de la empresa, es decir las ventas B2C.

Los recursos de Brandoletti se agrupan en dos grupos a razón de su naturaleza:

- En primera instancia se encuentran los recursos tangibles, es decir aquellos físicos y económico-financieros. Los económico-financieros son imprescindibles para adquirir los insumos que van a ser finalmente transformados y agrupados en el producto final. Para analizar este tipo de recursos es necesario evaluar un índice de cobertura, entendido como la cantidad de meses que el Disponible<sup>3</sup> puede financiar los costos de operar<sup>45</sup>. Se expresa mediante la siguiente formula:

---

<sup>3</sup> Ver apartado de Balance de Situación. Disponible.

<sup>4</sup> Ver gráfico de Lasañas vendidas por mes.

<sup>5</sup> Ver apartado de Análisis del margen por producto.

$$\text{Índice de cobertura} = \frac{\text{Disponible}}{(\text{Costo unitario promedio} \times \text{Ventas Mesuales})}$$

Al reemplazar los valores en la formula se obtiene lo siguiente:

$$\text{Índice de cobertura} = \frac{€ 1689}{(€ 1,4 \times 254)} = 4,7$$

Lo anterior indica que con el disponible actual la empresa podría financiar el costo de la operación durante aproximadamente cuatro meses y medio. Si bien esto puede considerarse un síntoma de sanidad en términos financieros, también se puede deducir que los recursos financieros empelados por Brandoletti son excesivos e incluso ociosos. En complemento al índice de cobertura, se calculan los días disponibles para hacer frente a los pagos y se comparan con los de la empresa líder del sector. Se observa que los días de Brandoletti equivalen a más de 7 veces los días de Pastaio, lo cual indica que en efecto se cuenta con recursos excesivos y en definitiva ociosos en la cuenta del disponible.

$$\text{Días de disponible para hacer frente a pagos} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pagos Anuales}} \times 365$$

**Tabla 2.** Días de disponible para hacer frente a pagos Brandoletti y Pastaio. **Fuente.** Elaboración propia

	2017	
	Brandoletti	Pastaio
Días de disponible para hacer frente a pagos	145	20

En cuanto a los recursos físicos, estos pueden ser más fácilmente valorados según su valor contable: entre ellos se encuentra el vehículo con el que cuenta la empresa para comprar suministros y entregar pedidos, los niveles mínimos de inventarios que posee, la planta en la que lleva a cabo el proceso de producción y el equipo y las herramientas de cocina con las que se lleva a cabo la fabricación.<sup>6</sup>

- Un segundo grupo de recursos incluye aquellos más difíciles de valorar en términos contables debido a su carácter intangible. En este grupo destacan las recetas empeladas para llevar a cabo la producción, la red de suministro y las relaciones de confianza con proveedores para garantizar un abastecimiento adecuado de insumos y el talento humano de quienes trabajan en la empresa, entre otros.

#### **4.1.2. CAPACIDADES DE LA EMPRESA**

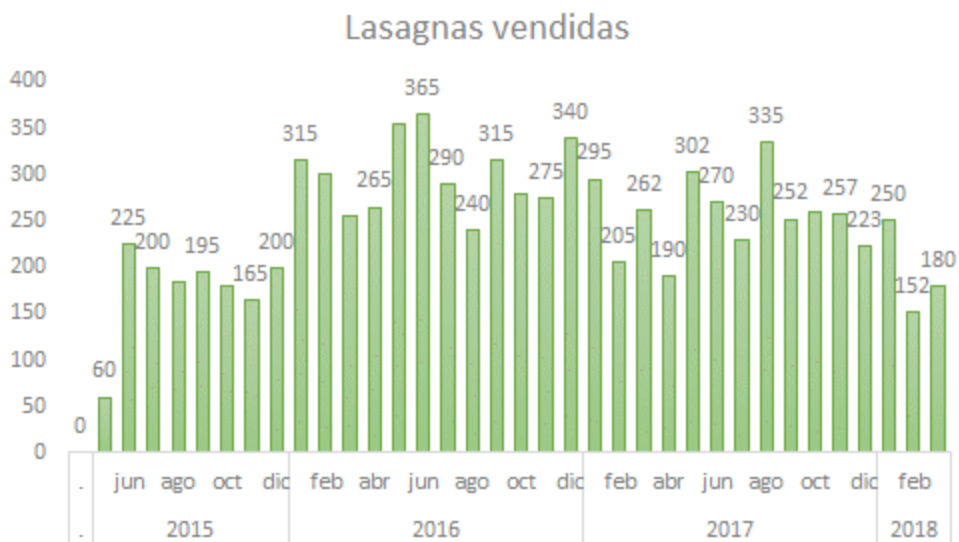
Por otra parte, según Slack & Lewis (2002), la capacidad es entendida como la habilidad de una operación o negocio para lograr un nivel particular de actividad o producción y es a menudo medida como producción por unidad de tiempo; teniendo en cuenta dicha definición surge entonces una pregunta clave: ¿cómo debería configurarse la capacidad de la operación y cuál debería ser el nivel global de capacidad? Para responder esa pregunta, es necesario establecer cuál es la capacidad actual instalada y la utilización de la misma.

Actualmente, la empresa cuenta con una capacidad instalada que le permite fabricar un máximo de 175 lasañas por semana, es decir 700 mensuales<sup>7</sup>. Teniendo en cuenta las ventas históricas de Brandoletti, a continuación se calcula la capacidad utilizada en relación a la instalada:

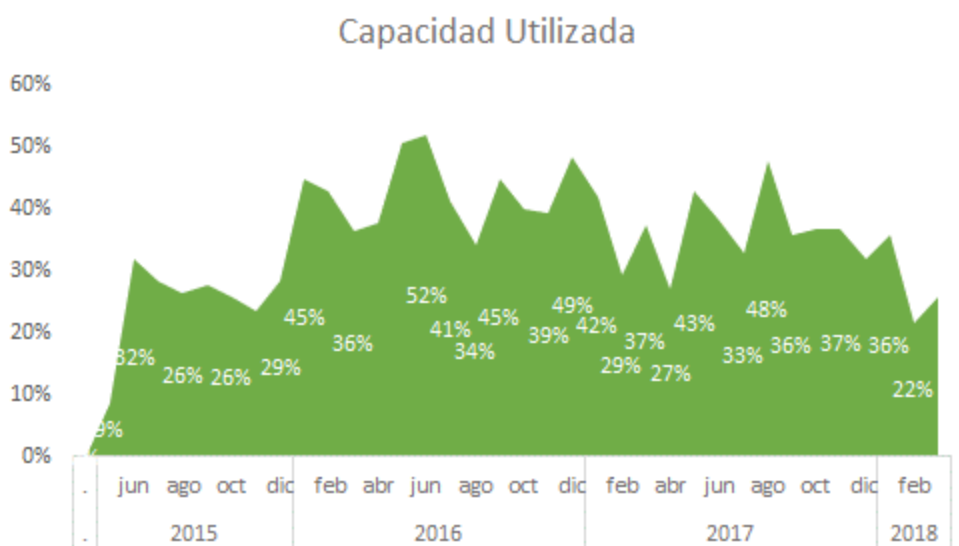
---

<sup>6</sup> Ver Tabla **¡Error! solo el documento principal.** Balance de Situación Brandoletti.

<sup>7</sup> Para calcular el volumen producido de lasañas mensuales se considera que un mes está compuesto por cuatro semanas.



**Gráfico 1.** Lasañas vendidas por mes. **Fuente:** Elaboración propia



**Gráfico 2.** Capacidad utilizada. **Fuente:** Elaboración propia

Se observa en la gráfica que la capacidad utilizada está muy por debajo de la capacidad total, por tanto se concluye que la planta se encuentra en una situación delicada en términos de

subutilización de su capacidad en cuanto el objetivo fijado debería ser por lo menos del 80%, conservando de esta forma un margen de tolerancia del 20% para poder responder ante situaciones imprevistas de pedidos fortuitos. Adicionalmente, la comparación de la rotación del activo con el líder del sector refleja que no se está siendo lo suficientemente eficiente en la utilización del activo disponible, lo cual manifiesta una vez más que la capacidad infrautilizada es un asunto que requiere la máxima atención posible por parte de los responsables del buen desempeño de la empresa.

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

**Tabla 3.** Rotación del activo no corriente Brandoletti y Pastaio. **Fuente.** Elaboración propia.

	2017	
	Brandoletti	Pastaio
Rotación del activo no corriente	0,4	3,7

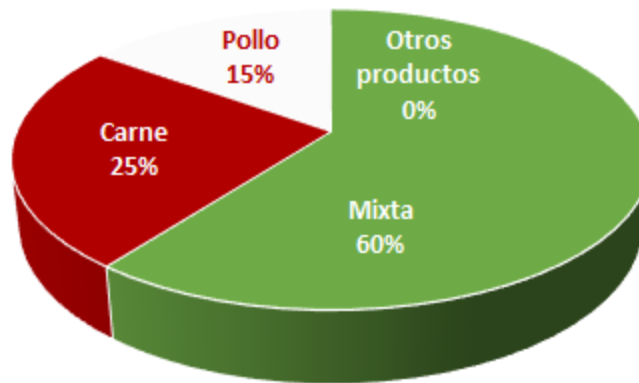
**Tabla 4.** Rotación del activo corriente Brandoletti y Pastaio. **Fuente.** Elaboración propia.

	2017	
	Brandoletti	Pastaio
Rotación del activo corriente	1,9	8,6

#### 4.1.2.1. PRODUCTOS Y PRODUCCIÓN

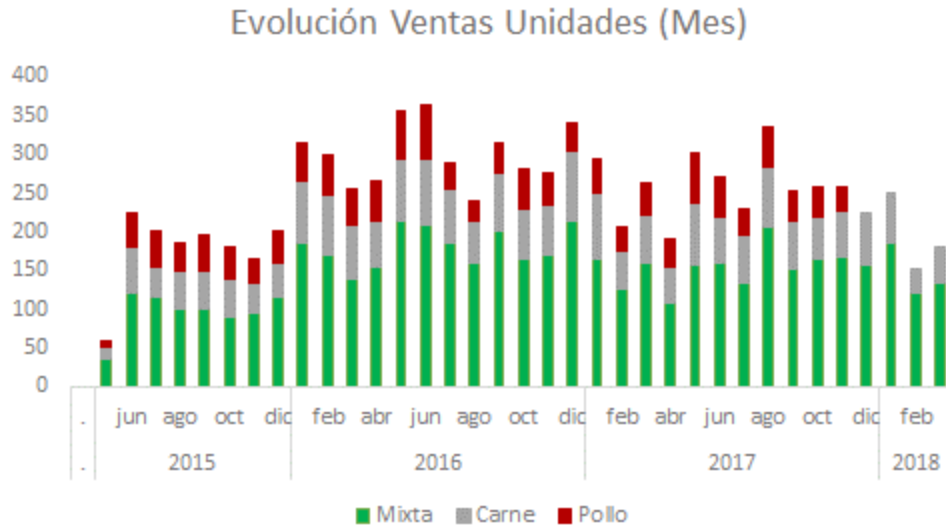
Como bien se puede observar en el grafico a continuación y en concordancia con lo expresado en apartados anteriores, la mayor facturación para la empresa está dada por las lasañas. Especial relevancia toma la lasaña mixta dentro de la composición, representando más de la mitad de la facturación.

Distribución de las ventas por producto

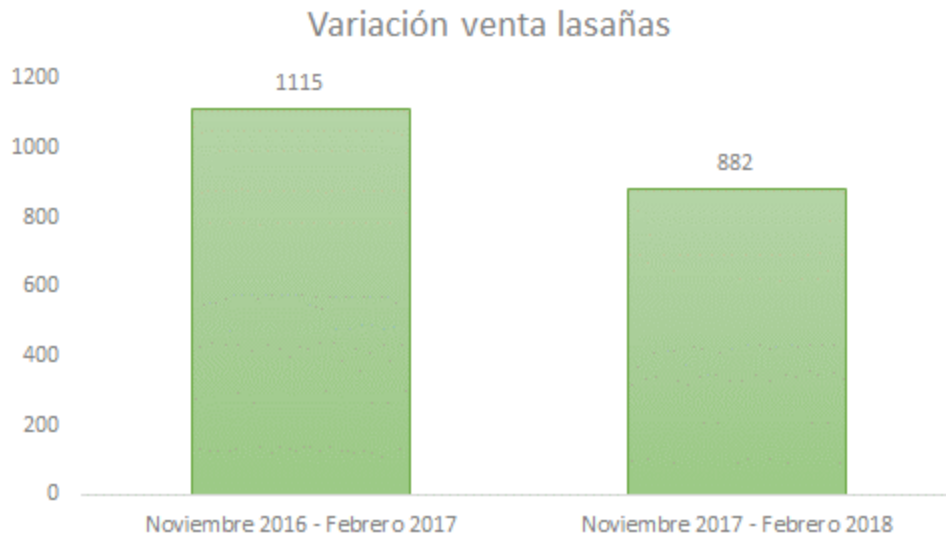


*Gráfico 3. Productos fabricados por Brandoletti. Fuente: Elaboración propia.*

En los gráficos a continuación se evidencia una situación preocupante en términos de amplitud de gama de productos puesto que a partir de noviembre de 2017 el único cliente de la empresa decidió dejar de comprar lasañas de pollo, hecho que supuso la supresión de la producción y comercialización de dicho producto y que limitó únicamente a dos los artículos comercializados por la empresa. Al comparar el periodo noviembre 2017 – febrero 2018 contra el mismo periodo del año inmediatamente anterior se evidencia una reducción de 21% en las unidades totales vendidas, situación que confirma la inquietud respecto a la situación recién descrita.



**Gráfico 4.** Evolución mensual de las ventas. **Fuente:** elaboración propia



**Gráfico 5.** Variación ventas periodo Noviembre 2016 – Febrero 2017 Noviembre 2017 – Febrero 2018. **Fuente:** Elaboración propia.

Una vez dicho lo anterior resulta obvio decir que la estrategia de la empresa en términos de producto debe estar encaminada hacia la profundización; no solo en cuanto a contar con más categorías de productos (espaguetis, canelones, raviolis), sino también con miras a ampliar



el ya existente (lasaña vegetariana o de frutos del mar). A tal fin, el proceso de innovación en recetas debe estar acompañado de una redefinición en relación a la imagen de marca y en ese orden de ideas también de una nueva percepción del producto por parte del consumidor final que en últimas le confiera un matiz diferenciador frente al mercado.

Al ser una empresa pequeña la producción depende enteramente de un solo centro dedicado a tal fin ubicado en la ciudad de Bogotá; desde allí se distribuyen los productos terminados al único cliente también ubicado dentro del perímetro urbano de dicha ciudad. De acuerdo con las gráficas recién presentadas, anualmente se producen en promedio 3337 lasañas en las instalaciones de la empresa, sin embargo, se estima que deberían llegar a ser 7318 de acuerdo con el objetivo fijado por la gerencia.

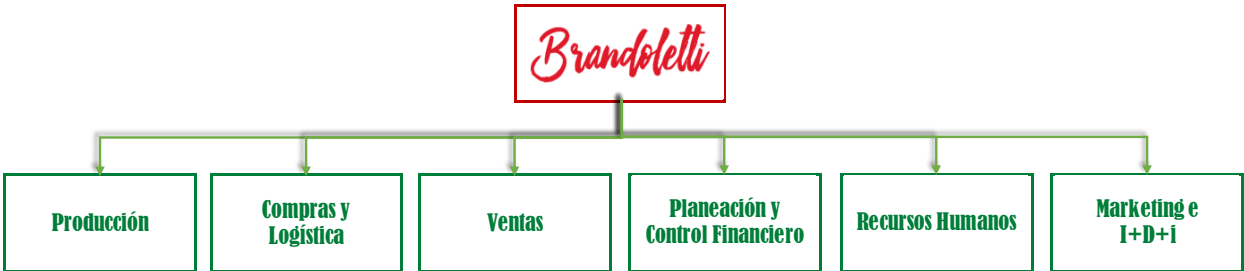
Si bien actualmente los esfuerzos de la empresa deben estar encaminados a la consecución de nuevos clientes en la ciudad de Bogotá, a mediano plazo no se debe descartar la posibilidad de negociar con distribuidores fuera de la capital del país, preferiblemente en ciudades aledañas o cercanas en términos geográficos.

#### **4.1.2.2. DESARROLLO Y ORGANIZACIÓN**

Hablar de organigrama dentro una empresa pequeña compuesta únicamente por dos personas no resulta significativamente conveniente, no obstante, al abordar la cuestión desde la óptica de Desarrollo y Organización introducida por Slack & Lewis (2002) se puede llegar a perspectivas un poco más amplias. Según los autores de dicho concepto este hace referencia a la forma en que una operación es puesta en marcha y se ejecuta de forma continua, es decir, al modo en que se organizan e interactúan las actividades en virtud de lograr el resultado esperado. Adicionalmente, tal forma de coordinar las funciones propias del negocio debe estar en profunda concordancia con la importancia relativa de los factores competitivos juzgada por los clientes del mercado objetivo. Para el caso puntual de Brandoletti, los elementos mayormente valorados por el cliente actual y por los potenciales son la velocidad, entendida como el tiempo que transcurre entre el momento de la emisión del pedido y la entrega del mismo, y la flexibilidad, percibida como la facultad para efectuar cambios de

acuerdo con los requerimientos del mercado sin impactar la operación de manera significativa.

Si bien la empresa no cuenta con una estructura organizacional formal, con base en lo recién expuesto se puede proponer una representación gráfica de dicha configuración definida de acuerdo con lo que actualmente cuenta Brandoletti, pero también teniendo en cuenta la razón de ser de un organigrama. Es importante entender los principales requerimientos del mercado para agrupar los recursos de tal forma que se logren relaciones eficientes entre los diferentes grupos, todo con el fin de agregar valor y poder mejorar procesos dentro de la organización a lo largo del tiempo. En ese orden de ideas y teniendo en cuenta que la estructura organizacional plana de Brandoletti se ajusta a la perfección a los requerimientos de flexibilidad y velocidad del mercado, con miras a explotar dicha fortaleza a continuación se presenta el siguiente sistema<sup>8</sup>:



*Figura 8. Organigrama de Brandoletti. Fuente: Elaboración propia.*

**4.1.2.3. REQUISITOS Y CERTIFICACIONES**

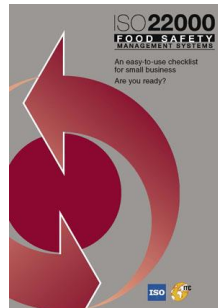
De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, entidad privada sin ánimo de lucro responsable de la formalidad de la actividad económica y encargada de administrar los registros mercantiles de las empresas y sociedades que se crean en Bogotá, existe una serie de requisitos y certificaciones con los que debe cumplir toda empresa que pretenda dedicarse a la producción y venta de alimentos; a continuación se detallan:

---

<sup>8</sup> Si eventualmente se llegaran a abrirse nuevas líneas de negocio, el organigrama se dispondría de forma matricial.

- Matrícula mercantil: está obligado a contar con dicho requisito cualquier establecimiento que se dedique al comercio, es decir, todas las empresas. La principal finalidad de la matrícula mercantil es dar cuenta de que se cumplen con los deberes del comerciante, además de obtener la protección del nombre comercial, evitar ser sancionado por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio y facilitar la obtención de créditos en entidades bancarias. Actualmente Brandoletti cuenta con la matrícula mercantil vigente.
- Concepto sanitario: a través de una visita periódica de la Secretaría Distrital de Salud y del INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), todo establecimiento dedicado a la comercialización de alimentos debe certificar que cumple con los requisitos sanitarios establecidos en la Resolución 2674 de 2013 referentes a la fabricación, procesamiento, distribución y comercialización de alimentos destinados al consumo humano. Asimismo, deberán ser satisfechas también las exigencias de la Ley 9 de 1979 en cuanto a la protección del medio ambiente, suministro de agua, salud ocupacional y eliminación de residuos. En la actualidad la empresa cuenta con dicho permiso para operar.
- Uso del suelo: de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial hay actividades económicas que no pueden ser desarrolladas en determinadas zonas geográficas; en el caso de Brandoletti, en la zona donde está ubicada la empresa es permitida la actividad a la cual se dedica.
- Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios: es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca mitigar posibles riesgos que puedan ocasionar incendios al interior de la planta de producción. Actualmente la empresa no cuenta con dicho certificado.
- Inscripción en el RUT y en el RIT: es obligatorio que toda empresa está inscrita al Registro Único Tributario y al Registro de Información Tributaria con el fin de pagar los impuestos a los que esté sujeta. Actualmente Brandoletti está inscrita en dichos registros.
- Certificado de manipulación de alimentos: todo empleado que manipule alimentos deberá contar con dicho certificado cuya vigencia es anual. En Brandoletti los dos empleados cuentan con dicho certificado.

- Además de los requisitos recién citados, los cuales son de carácter obligatorio, existe una certificación de calidad con la que actualmente no cuenta la empresa: se trata de la ISO 22000, una norma internacional referente a los sistemas de gestión de seguridad alimentaria. La obtención de dicha certificación supondría para la empresa una oportunidad de negocio en cuanto generaría confianza en clientes potenciales que exigen el cumplimiento de la norma por parte de sus proveedores. Otros beneficios asociados a la consecución de la certificación son los siguientes: identificar, gestionar y mitigar los riesgos de seguridad alimentaria con el fin de lograr una mejora continua en los procesos; reducir la retirada de productos y las reclamaciones y finalmente, proteger y robustecer la marca.



**Figura 9.**  
*Certificación ISO 22000. Fuente: [www.iso.org](http://www.iso.org)*

#### **4.1.2.4. ANÁLISIS FINANCIERO**

Realizar un diagnóstico de carácter económico-financiero permite evidenciar que tan eficientemente están siendo empleados los recursos al interior de una empresa y a partir de ahí identificar puntos débiles a ser corregidos y elementos fuertes a ser explotados. Volviendo al argumento central de la introducción del presente documento, donde se destaca la importancia del conocimiento propio y externo, a continuación nuevamente se recalca la importancia del análisis interno y especialmente financiero. Si bien es evidente que la situación macroeconómica está altamente correlacionada con el desempeño de la empresa, un análisis riguroso de las capacidades y de las limitantes aumenta las posibilidades de

adaptarse satisfactoriamente a las condiciones que ofrezca el entorno; en efecto, según Oriol Amat (2008), la incompetencia de los directivos de una corporación, entendida como la carencia de un diagnóstico empresarial, es la causa principal de suspensión de pagos o quiebra.

<u>Causa</u>	<u>% sobre el total</u>
Fraude	1,5
Negligencia	2
Incompetencia	93,1
Otras	3,4
	100

**Figura 10.** Causas de las suspensiones de pagos y quiebras. **Fuente:** Amat, O (2008). *Análisis de Estados Financieros, Gestión 2000, España.*

Debido a la falta de información histórica disponible en términos contables y teniendo en cuenta que la empresa no ha sufrido grandes cambios en ese aspecto desde su fundación, a continuación se procede a analizar los estados financieros actuales de Brandoletti<sup>9</sup>. Adicionalmente, con miras a obtener conclusiones más acertadas en términos comparativos, dependiendo de los análisis a realizar se tomará como punto de referencia la empresa líder en fabricación y venta de alimentos italianos en Bogotá: Pastaio<sup>1011</sup>.

<sup>9</sup> Los valores consignados reflejan el promedio mensual de la operación de la empresa

<sup>10</sup> Los datos empleados en el análisis son correspondientes al año 2017 y se obtienen de:

<http://pie.supersociedades.gov.co/Pages/Default.aspx#/empresa?razon=PASTA%20PRONTA%20S%20A%20S&nit=800059080>

<sup>11</sup> FX: 1 EUR = 3434 COP

#### 4.1.2.4.1. BALANCE DE SITUACIÓN

Tabla 5. Balance de Situación Brandoletti. Fuente. Elaboración propia.

Activo		Pasivo + Patrimonio	
<b>Activos corrientes</b>	<b>4.736 €</b>	<b>Pasivos</b>	<b>- €</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo	1.689 €	<b>Pasivos corrientes</b>	<b>- €</b>
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	- €	Mano de obra	- €
Inventarios corrientes	135 €	Cuentas por pagar	- €
Activos financieros corrientes	2.912 €	Obligaciones Financieras (CP)	- €
<b>Activos no corrientes</b>	<b>23.874 €</b>	<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>- €</b>
Planta	15.925 €	Obligaciones Financieras (LP)	- €
Vehículos	6.407 €	<b>Patrimonio</b>	<b>28.610 €</b>
Equipo y otras propiedades	1.542 €	Capital	24.009 €
		Reservas	1.689 €
		Ganancias acumuladas	2.912 €
<b>Total de activos</b>	<b>28.610 €</b>	<b>Total de patrimonio y pasivos</b>	<b>28.610 €</b>

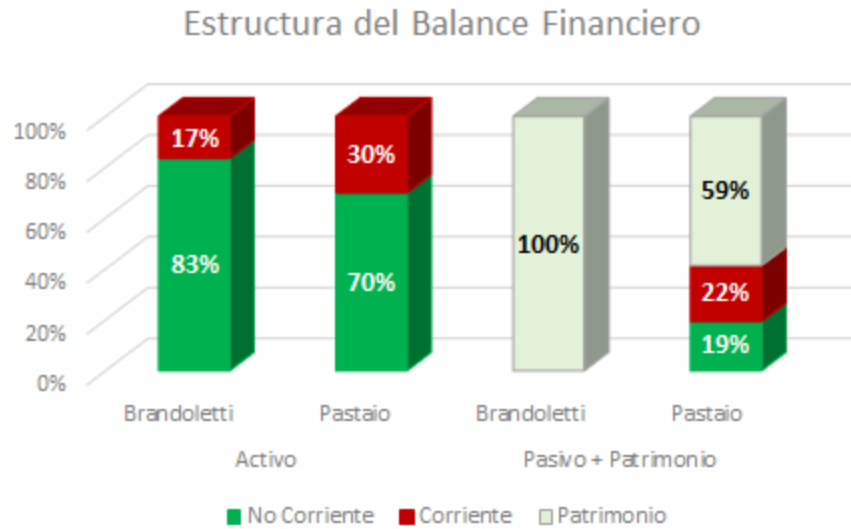
El primer aspecto que se evalúa del Balance de Situación es el análisis vertical del Balance Financiero entendido como el porcentaje que representa cada grupo patrimonial en relación al total del activo.

*Tabla 7. Análisis vertical masas patrimoniales de Brandoletti. Fuente: Elaboración propia.*

<b>Brandoletti</b>					
<b>Activo</b>			<b>Pasivo + Patrimonio</b>		
	Unidad Monetaria	%		Unidad Monetaria	%
No Corriente	23.874 €	83%	Patrimonio Neto	28.610 €	100%
Existencias	135 €	0%	Pasivo No Corriente	- €	0%
Realizable	2.912 €	10%	Pasivo Corriente	- €	0%
Disponible	1.689 €	6%			
<b>Total</b>	<b>28.610 €</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>28.610 €</b>	<b>100%</b>

*Tabla 6. Análisis vertical masas patrimoniales de Pastaio. Fuente: Elaboración propia.*

<b>Pastaio</b>					
<b>Activo</b>			<b>Pasivo + Patrimonio</b>		
	Unidad Monetaria	%		Unidad Monetaria	%
No Corriente	768.249 €	70%	Patrimonio Neto	644.383 €	59%
Existencias	127.579 €	12%	Pasivo No Corriente	212.411 €	19%
Realizable	108.556 €	10%	Pasivo Corriente	241.770 €	22%
Disponible	94.180 €	9%			
<b>Total</b>	<b>1.098.564 €</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>1.098.564 €</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 6.** Comparación estructura Balance Financiero Brandoletti – Pastaio. **Fuente.** Elaboración propia.

Del Balance de Situación y de los gráficos recién expuestos se puede concluir lo siguiente:

- Puesto que Brandoletti no ha contraído obligaciones a corto plazo con entidades de crédito o proveedores, no tiene problemas para atender sus pagos y por tanto su situación es excelente en términos de liquidez. No obstante, al observar la comparación con la competencia se evidencia que se financia en su totalidad con fondos propios, lo cual puede reflejar ineficiencias en cuanto al apalancamiento a través de capital de terceros. De lo anterior surgen dos oportunidades casi obvias: la primera, tratar de obtener financiamiento mediante la negociación con proveedores para lograr mejores condiciones en términos de amplitud en el plazo de pago; la segunda, puesto que la empresa cuenta con una excelente capacidad de endeudamiento, resulta viable desde el punto de vista financiero recurrir a créditos en entidades bancarias si se desean realizar inversiones a corto, mediano y largo plazo.
- Cuando se comparan las existencias de ambas empresas, se evidencia que los inventarios de Brandoletti corresponden a menos del 1% del activo total mientras que para el caso de Pastaio dicho porcentaje asciende al 12%. Para el modelo de negocio actual de la empresa, tales niveles son aceptables puesto que cuenta



únicamente con un cliente y por consiguiente ofrecer un producto fresco mediante la gestión de inventarios resulta ser una tarea relativamente sencilla. No obstante, de cara al futuro y a una posible expansión del negocio, las existencias deberían situarse en aproximadamente el 10% del activo total con el fin de poder hacer frente a pedidos o requerimientos de carácter imprevisto.

$$\text{Rotación de los stocks} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Stocks}}$$

*Tabla 8. Rotación de los stocks Brandoletti y Pastaio. Fuente. Elaboración propia.*

	2017	
	Brandoletti	Pastaio
Rotación de los stocks	66,4	22,3

- De acuerdo con Amat, O (2008), los fondos propios han de situarse entre el 40% y el 50% del total del pasivo. Para el caso puntual de Brandoletti, complementando lo dicho en la primera conclusión del presente análisis, se observa que los fondos propios son la totalidad del pasivo, razón por la cual se deduce que posiblemente la rentabilidad no está siendo del todo adecuada en cuanto los recursos están siendo claramente infrautilizados.

#### **4.1.2.4.2. ANÁLISIS DEL MARGEN POR PRODUCTO**

El análisis que se presenta a continuación permite evidenciar la rentabilidad de cada producto con el fin de tomar decisiones en cuanto al atractivo de comercialización al tiempo que posibilita identificar ineficiencias en la estructura de costos de cada artículo. La importancia de este estudio la explica a la perfección Slack & Lewis (2002): “cualquier euro eliminado

de los costes de operación de una empresa representa la adición de un euro más a sus beneficios”. Para el presente estudio únicamente se tuvo en cuenta la categoría principal de productos con sus tres respectivas subcategorías.

*Tabla 9. Análisis del margen por producto en €. Fuente. Elaboración propia.*

<b>Lasaña</b>			
	<b>Mixta</b>	<b>Carne</b>	<b>Pollo</b>
Precio	3,20 €	3,20 €	3,20 €
Gastos imputables a los productos	1,03 €	0,90 €	1,12 €
Caja	0,05 €	0,05 €	0,05 €
Tapa	0,04 €	0,04 €	0,04 €
Hojas de lasaña	0,11 €	0,11 €	0,11 €
Carne y/o pollo	0,55 €	0,47 €	0,63 €
Queso Doble Crema	0,09 €	0,09 €	0,09 €
Queso Paipa	0,05 €	0,05 €	0,05 €
Pasta de tomate	0,05 €	0,05 €	0,05 €
Champiñones	0,05 €	- €	0,05 €
Cebolla, pimentón y ajo	0,04 €	0,04 €	0,04 €
Aceite	0,01 €	0,01 €	0,01 €
Otros ingredientes	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Mano de obra	0,10 €	0,10 €	0,10 €
Gastos de fabricación	0,05 €	0,05 €	0,05 €
Luz	0,01 €	0,01 €	0,01 €
Agua	0,03 €	0,03 €	0,03 €
Gas	0,01 €	0,01 €	0,01 €
Margen bruto	2,02 €	2,15 €	1,93 €
Gastos financieros	- €	- €	- €
BAI	2,02 €	2,15 €	1,93 €
Impuestos	0,26 €	0,26 €	0,26 €
Beneficio neto	1,76 €	1,89 €	1,67 €

**Tabla 10.** Análisis del margen por producto en %. **Fuente.** Elaboración propia.

<b>Lasaña</b>			
	<b>Mixta</b>	<b>Carne</b>	<b>Pollo</b>
Precio	100%	100%	100%
Gastos imputables a los productos	32%	28%	35%
Caja	5%	6%	5%
Tapa	4%	5%	4%
Hojas de lasaña	10%	12%	10%
Carne y/o pollo	53%	52%	57%
Queso Doble Crema	9%	10%	8%
Queso Paipa	5%	5%	4%
Pasta de tomate	4%	5%	4%
Champiñones	4%	0%	4%
Cebolla, pimentón y ajo	4%	4%	3%
Aceite	1%	1%	1%
Otros ingredientes	0%	0%	0%
Mano de obra	3%	3%	3%
Gastos de fabricación	2%	2%	2%
Luz	16%	16%	16%
Agua	66%	66%	66%
Gas	18%	18%	18%
Margen bruto	63%	67%	60%
Gastos financieros	0%	0%	0%
BAI	63%	67%	60%
Impuestos	8%	8%	8%
Beneficio neto	55%	59%	52%

La primera conclusión que se obtiene de las tablas previamente expuestas es que todos los productos ofrecidos por la empresa presentan un margen positivo, esto quiere decir que con ningún artículo Brandoletti está incurriendo en pérdidas financieras, sino que, al contrario, está ganando en promedio 1,24 veces por cada unidad monetaria que invierte; no obstante, también se puede evidenciar que la lasaña de carne es el producto de mayor rentabilidad, hecho que respaldaría un posible impulso de dicha categoría sobre las demás, mientras que la de pollo es el artículo que menos beneficios le reporta a la empresa, situación que justificaría la exclusión de dicho producto de la gama de productos ofrecida por Brandoletti. La diferencia en los beneficios netos de los productos encuentra explicación en dos razones

principalmente: la primera, el pollo resulta ser más costoso que la carne y la segunda, las lasañas mixtas y de pollo se ofrecen con champiñones mientras que la de carne no. Surge entonces a partir de este primer análisis la posibilidad de plantear algunas alternativas en virtud de reducir los costos asociados a la producción de la lasaña mixta y de pollo:

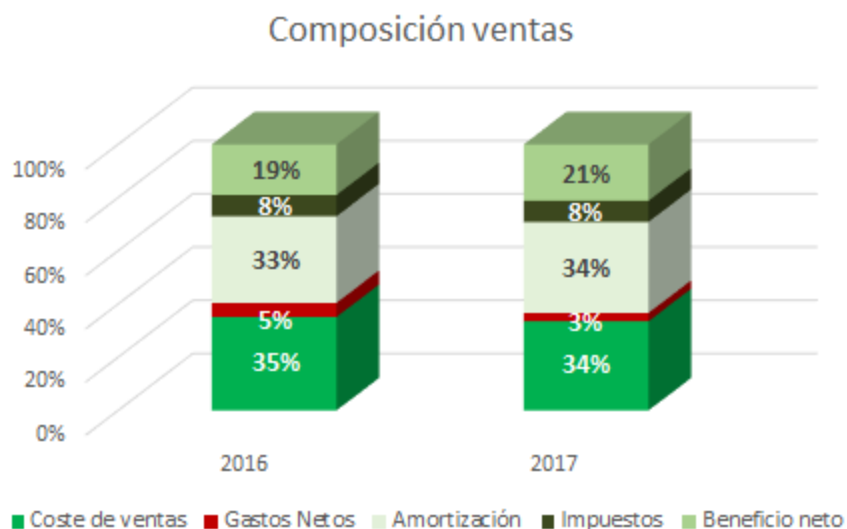
- Buscar proveedores que ofrezcan la misma calidad del pollo pero a un precio menor.
- Negociar mejores precios a partir de mayores cantidades adquiridas y en ese orden de ideas también incrementar las existencias en inventarios.
- Evaluar la posibilidad de ofrecer una lasaña mixta o de pollo sin champiñones.

#### 4.1.2.4.3. ESTADO DE RESULTADOS

Continuando con en análisis financiero, en este apartado se muestra el diagnóstico de la cuenta de pérdidas y ganancias. La importancia de este análisis radica en poder comprender aspectos como la evolución de las ventas, de los márgenes y de los gastos de estructura y financiación.

*Tabla II. Estado de resultados Brandoletti años 2016 y 2017. Fuente. Elaboración propia.*

	2016		2017	
	€	%	€	%
Ventas	\$ 9.422	100%	\$ 8.969	100%
Coste de ventas	\$ 3.310	35%	\$ 3.009	34%
Margen bruto	\$ 6.112	65%	\$ 5.961	66%
Gastos	\$ 500	5%	\$ 455	5%
Amortización	\$ 3.067	33%	\$ 3.067	34%
BAII	\$ 2.545	27%	\$ 2.439	27%
Gastos - Ingresos financieros	\$ -	0%	-\$ 175	-2%
BAI	\$ 2.545	27%	\$ 2.614	29%
Impuestos	\$ 754	8%	\$ 718	8%
Beneficio neto	\$ 1.792	19%	\$ 1.896	21%

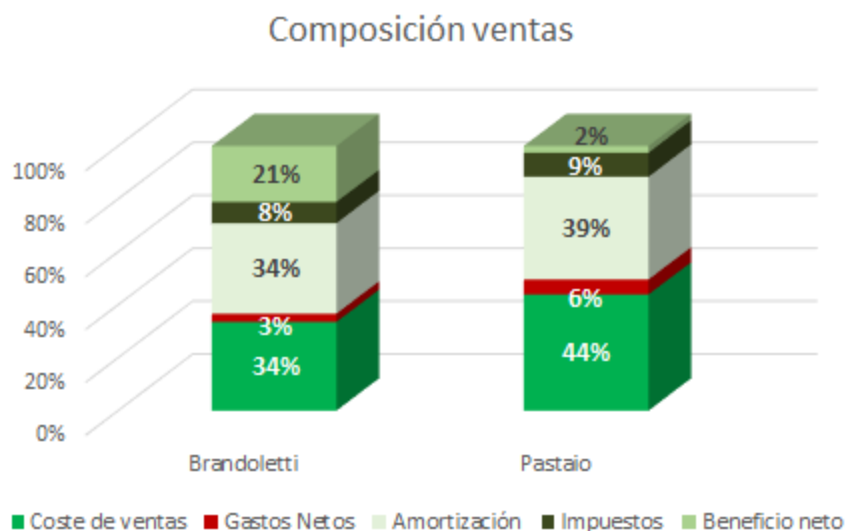


**Gráfico 7.** Composición de las ventas entre el año 2016 y 2017. **Fuente.** Elaboración propia.

Con los gráficos anteriores se puede concluir que las ventas se han reducido entre el año 2016 y el 2017 (4,8%), sin embargo, la composición de las mismas no ha sufrido grandes cambios. El incremento del beneficio neto se explica fundamentalmente por la reducción del gasto neto en razón a un aumento del 2% en los ingresos financieros, lo cual indica que la empresa está siguiendo una política acertada en cuanto a la inversión de sus beneficios.

**Tabla 12.** Estado de resultados Brandoletti y Pastaio 2017. **Fuente.** Elaboración propia.

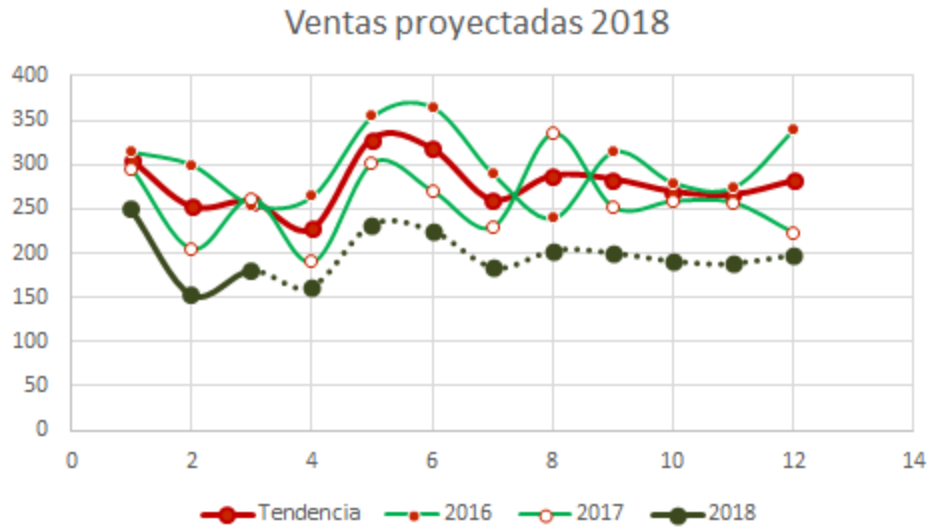
	<b>Brandoletti</b>		<b>Pastaio</b>	
	<b>€</b>	<b>%</b>	<b>€</b>	<b>%</b>
Ventas	\$ 8.969	100%	\$ 2.842.742	100%
Coste de ventas	\$ 3.009	34%	\$ 1.247.383	44%
Margen bruto	\$ 5.961	66%	\$ 1.595.359	56%
Gastos	\$ 455	5%	\$ 163.819	6%
Amortización	\$ 3.067	34%	\$ 1.104.969	39%
BAII	\$ 2.439	27%	\$ 326.570	11%
Gastos - Ingresos financieros	-\$ 175	-2%	-\$ 2.734	0%
BAI	\$ 2.614	29%	\$ 329.304	12%
Impuestos	\$ 718	8%	\$ 258.545	9%
Beneficio neto	\$ 1.896	21%	\$ 70.759	2%



**Gráfico 8.** Composición de las ventas Brandoletti y Pastaio 2016. **Fuente.** Elaboración propia.

Cuando se compara el estado de resultados de Brandoletti con el de Pastaio para el año 2016, lo primero que llama la atención es la diferencia que se genera en los beneficios netos de ambas empresas en relación a sus ventas. Dicha diferencia del 19% encuentra explicación principalmente en el coste de ventas (10%), mientras que el restante 9% lo explican los gastos netos con el 3%, la amortización con el 5% y finalmente los impuestos con el 1% remanente. Llevada a términos prácticos, la razón de ser de lo recién mencionado halla sustento en que al ser una empresa pequeña y plana, la estructura de costos de Brandoletti admite tener ahorros que otras empresas de mayor envergadura no podrían permitirse; esto se revela como una fortaleza y a la vez como un reto a seguir manteniendo en el tiempo ante un posible ensanchamiento del negocio.

No obstante la fortaleza que supone una estructura de costos competitiva, hay un aspecto que preocupa dada su marcada tendencia a la baja. Se trata de las ventas, rubro que inquieta a la alta gerencia y que supone un reto inminente a corto plazo. Con el fin de medir el impacto que podría representar un cierre negativo de las ventas para el año 2018, a continuación se presenta un estado de resultados proyectado de acuerdo con el nivel de ventas actuales y teniendo en cuenta la tendencia observada en años anteriores:

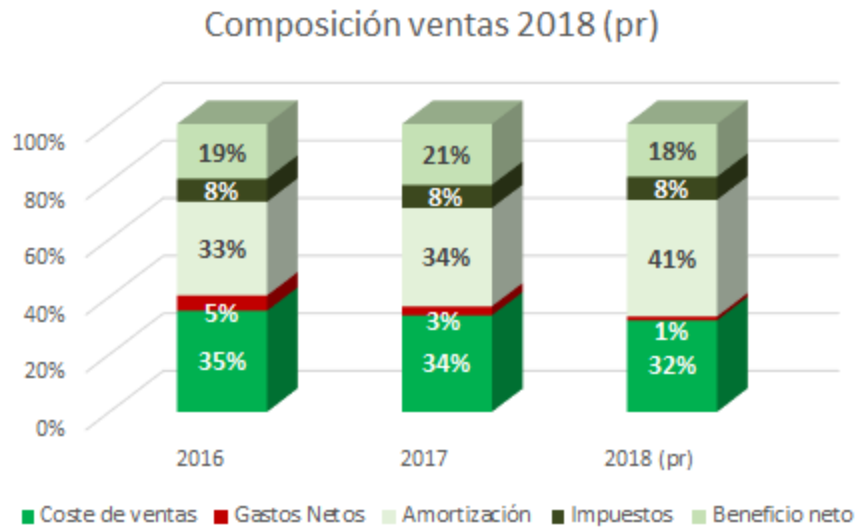


**Gráfico 9.** Ventas proyectadas Brandoletti 2018. **Fuente.** Elaboración propia.

El gráfico evidencia la situación previamente descrita: en lo corrido del año las ventas registran un decremento del 29% en relación al promedio de los dos años inmediatamente anteriores (tendencia). En ese orden de ideas y tomando como punto de referencia la tendencia, las proyecciones no son más alentadoras, sino que, por el contrario, parecen denotar una coyuntura ampliamente compleja para la empresa.

**Tabla 13.** Estado de resultados de Brandoletti proyectado a 2018. **Fuente.** Elaboración propia.

	2016		2017		2018 (pr)	
	€	%	€	%	€	%
Ventas	\$ 9.422	100%	\$ 8.969	100%	\$ 7.567	100%
Coste de ventas	\$ 3.310	35%	\$ 3.009	34%	\$ 2.406	32%
Margen bruto	\$ 6.112	65%	\$ 5.961	66%	\$ 5.161	68%
Gastos	\$ 500	5%	\$ 455	5%	\$ 364	5%
Amortización	\$ 3.067	33%	\$ 3.067	34%	\$ 3.067	41%
BAII	\$ 2.545	27%	\$ 2.439	27%	\$ 1.731	23%
Gastos - Ingresos financieros	\$ -	0%	-\$ 175	-2%	-\$ 262	-3%
BAI	\$ 2.545	27%	\$ 2.614	29%	\$ 1.993	26%
Impuestos	\$ 754	8%	\$ 718	8%	\$ 605	8%
Beneficio neto	\$ 1.792	19%	\$ 1.896	21%	\$ 1.387	18%



**Gráfico 10.** Composición de las ventas Brandoletti proyección 2018. **Fuente.** Elaboración propia.

Los gráficos anteriores muestran que según las proyecciones el beneficio neto disminuiría en términos absolutos para el año 2018: 23% en relación al 2016 y 27% si se toma como referencia el 2017. A pesar de lo anterior, un beneficio neto del 18% demostraría que la estructura de costos sigue siendo eficiente:

- Coste de ventas: se situaría en 32% a raíz del aumento del 10% que se efectuó en el precio del producto a principios de 2018, hecho que a su vez supuso un aumento del precio final por encima de la inflación (5,75%) y que en ese orden de ideas explicaría la disminución del volumen de ventas.
- Gastos netos: las inversiones financieras de los excedentes generados demostrarían nuevamente una estrategia acertada en ese aspecto.
- Amortización: puesto que el monto en amortización se mantiene constante en los últimos tres años, a menores ventas, mayor será el porcentaje que represente dicho rubro en relación a las ventas. De ahí la necesidad de aumentar el valor de las ventas con el fin de apalancar de manera más adecuada un gasto que si bien no hay que pagar, si afectaría a la empresa cuando deba reponer o adquirir propiedad, planta y equipo.



Al hablar de rentabilidad económica (Return On Assets) entendida como el rendimiento de los activos y medida como la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir del aprovechamiento eficiente de sus activos, el panorama parece ser inquietante si se analiza a lo largo del tiempo y a la vez si se compara con las cifras generadas por la competencia. Al hacer un análisis de la satisfacción de los propietarios y del interés que despierta la empresa en inversionistas potenciales expresado mediante la rentabilidad financiera (Return On Equity), la perspectiva parece no cambiar:

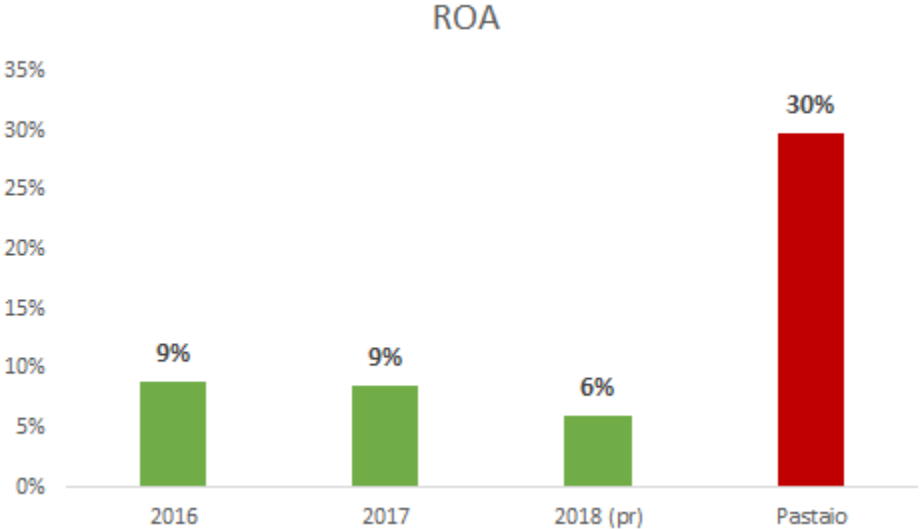


Gráfico 11. ROA Brandoletti y Pastaio. Fuente. Elaboración propia.

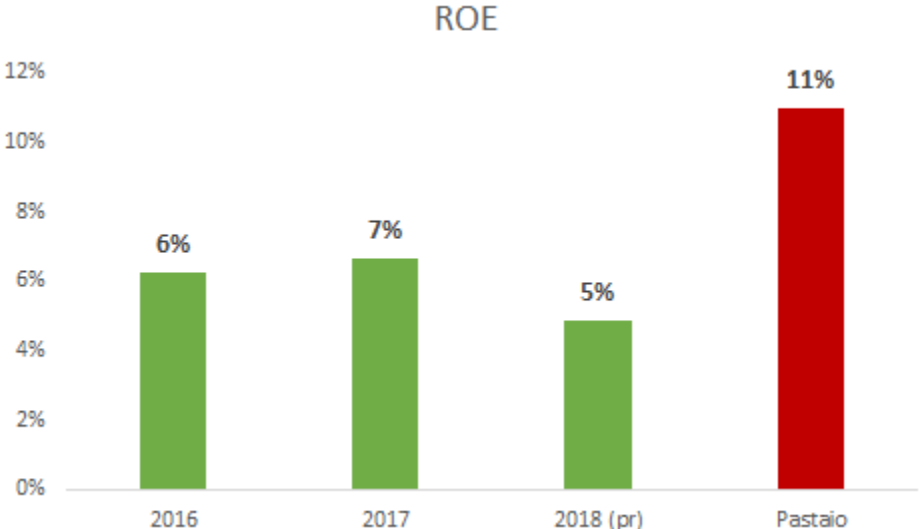


Gráfico 12 ROE Brandoletti y Pastaio. Fuente. Elaboración propia.

En relación a lo señalado previamente en apartados anteriores, lo recién expuesto evidencia que de acuerdo con el nivel de activos que posee la empresa y más específicamente de acuerdo con el nivel de capacidad instalada en activos no corrientes y financiados con fondos propios, las ventas alcanzadas y por consiguiente también los beneficios obtenidos resultan ser insuficientes. Por tal motivo, teniendo en cuenta que no es posible reducir la capacidad instalada, la solución a la situación que atraviesa la empresa consiste entonces en focalizar esfuerzos con miras a aumentar el nivel de ventas.

Dicho lo anterior y concluyendo el presente apartado se destaca la importancia y la urgencia de incrementar el nivel de ventas. Además, se hace un llamado a revisar a futuro la forma en la que la empresa está manejando su política de incremento de precios de venta entendida como el incremento de precio de venta entre la tasa de inflación, que para el 2018 se situó en 1,7. Esto quiere decir que los precios de los productos ofrecidos por la empresa son 1,7 veces la inflación del país, hecho que sin lugar a dudas explica en gran medida el decremento de las ventas. Finalmente, aunque se subrayan los malos niveles de rentabilidad de la empresa en relación a la competencia y se apela a su mejoría mediante el incremento de unidades vendidas, también se rescata el buen nivel de beneficios de la empresa en relación a las ventas totales.

### 4.1.3. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ANÁLISIS INTERNO

A partir de la información consignada en los apartados anteriores y teniendo en cuenta los análisis realizados con miras a exponer un diagnóstico claro de la situación actual de Brandoletti, a continuación se detalla el perfil estratégico de la empresa en relación a sus competidores.

Tabla 14. Perfil estratégico análisis interno. Fuente. Elaboración propia.

		MN 1 - 2	N 3 - 4	I 5 - 6	P 7 - 8	MP 9 - 10
<b>ÁREA COMERCIAL</b>	Cuota de mercado		X			
	Disminución de las ventas		X			
	Número de clientes	X				
	Contacto mínimo con el consumidor final		X			
	Bajo impcto en las ventas a pesar de la abolición de un producto					
	Pérdida de ventas → Ineficiencia del cliente en el manjo de inventarios		X			
	Politica errada de incremento de precios		X			
	Imagen de marca	X				
	Publicidad / Promoción	X				
	<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>	Estructura de costes				
Gama de productos limitada			X			
Reducción gama de productos			X			
Capacidad subutilizada		X				
<b>ÁREA FINANCIERA</b>	Coste de capital					
	Disponible excesivo → Capital ocioso.		X			
	Rentabilidad de inversiones en isntrumentos financieros					
	Rentabilidad sobre las ventas					
	Amortización sobre las ventas		X			
	Rentabilidad de capital y recursos	X				
<b>DESARROLLO Y ORGANIZACIÓN</b>	Solvencia financiera					
	Nivel de participación					
	Estilo de dirección					
	Estructura organizacional plana					
Cultura empresarial						

La tabla anterior se presenta como un resumen de lo previamente mencionado a lo largo del presente diagnóstico: en relación al área comercial se denotan debilidades internas si se toma como punto de referencia la competencia, siendo la cuota de mercado (traducida en ventas insuficientes) y el número de clientes el principal foco hacia el que orientar esfuerzos. En cuanto al área de producción, si bien la estructura de costes supone una ventaja, el reducido número de productos vendidos y la infrautilización de la capacidad evidencian una deficiencia importante para Brandoletti. Al abordar la vertiente de carácter financiera, destaca el bienestar de la empresa en términos de solvencia, política de inversión de excedentes y coste de financiación, sin embargo inquieta el tema de la rentabilidad de los fondos propios y de los activos. Finalmente, cuando se habla de desarrollo y organización, debido a la naturaleza misma de la empresa y teniendo en cuenta el matiz familiar y paternalista de su dirección, se evidencia que para el recurso humano Brandoletti resulta ser un buen lugar en el que desarrollarse laboralmente.

Como conclusión final del análisis interno y salvando las diferencias que existen en cuanto a capacidades y recursos cuando se toma como punto de referencia las demás empresas del sector, se puede sostener que Brandoletti parte con alguna desventaja respecto a sus competidores directos, no solo en relación a la parte financiera sino también en cuanto al conocimiento del mercado y la experiencia en el mismo.

#### **4.1.4. TABLA RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

A continuación se presentan los hallazgos de lo previamente analizado en la dimensión interna de la matriz DAFO. La conclusión general y evidente es que las fortalezas son sustancialmente menores a las debilidades, hecho que habla de la gran cantidad de oportunidades que tiene la empresa con miras a mejorar su desempeño.

**Tabla 15.** Fortalezas y debilidades de Brandoletti. **Fuente.** Elaboración propia.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional plana que permite responder a cambios inesperados de forma rápida y eficiente y sin incurrir en costos elevados para la empresa.</li> <li>- Estructura de costes menos compleja en relación a la competencia → Menor monto de costes asociados.</li> <li>- Coste de capital menor en relación a la competencia.</li> <li>- Excelente situación en términos de liquidez.</li> <li>- Política acertada de inversión de excedentes.</li> <li>- Mayores beneficios en relación a las ventas que las registradas por la empresa líder del sector.</li> <li>- A pesar de la abolición de la producción de lasañas de pollo, se pudo mitigar el impacto sobre las ventas.</li> <li>- Nivel de participación alto por parte de los colaboradores → Estilo de dirección y cultura empresarial enmarcados dentro del entendimiento del ser humano como pilar y razón principal de toda actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuota de mercado baja en relación a la competencia.</li> <li>- Imagen de marca pobre en relación a la competencia.</li> <li>- Baja inversión en publicidad y promoción del producto.</li> <li>- Capacidad subutilizada debido a ventas insuficientes. → (Nivel actual 36%. Nivel esperado 80%).</li> <li>- Contacto mínimo con el consumidor final. → Desconocimiento de las necesidades y requerimientos del mercado.</li> <li>- Brandoletti cuenta con un solo cliente. → Excesivo poder sobre la empresa y sobre su estabilidad.</li> <li>- Reducción de la gama de productos de tres a dos: se suprimió la producción de las lasañas de pollo. → Oferta de valor más limitada.</li> <li>- Pérdida de ventas debido a que el cliente no gestiona eficientemente sus inventarios.</li> <li>- Dependencia de una sola categoría de producto: la lasaña.</li> <li>- Disponible excesivo capaz de financiar la operación durante aproximadamente 3 meses y medio. → Capital ocioso que podría aprovecharse mejor en otras inversiones.</li> <li>- Decremento sustancial de las ventas: 29% en lo corrido del año. → Necesidad de aumentar las ventas.</li> <li>- La amortización como porcentaje de las ventas aumenta a razón de una constante en términos absolutos a lo largo de los últimos tres periodos.</li> <li>- Política errada de incremento de precios de venta hace que disminuyan las ventas. → 10% aumenta el precio mientras que la inflación únicamente llega a 5,75%. → Incremento precios / inflación = 1,7 veces la inflación.</li> <li>- Bajos niveles de ROE y ROA en relación a la competencia.</li> </ul>

## **4.2. ANÁLISIS EXTERNO**

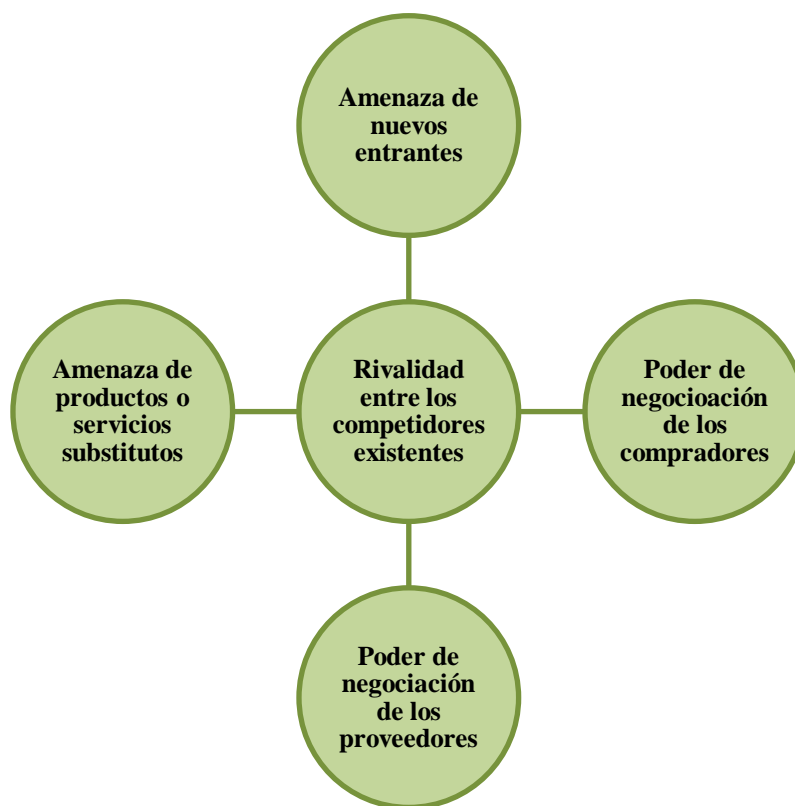
No basta con hacer un análisis detallado del componente interno de una organización para determinar el rumbo que ha de tomar una empresa en términos estratégicos. Dicho análisis debe ser complementado con un profundo conocimiento del entorno en el que la empresa desarrolla sus negocios. No es lo mismo mantener presencia en un país con fuertes regulaciones gubernamentales o con inestabilidad política que en uno cuya economía se caracterice por su solidez y consistencia; como tampoco es igual tratar de competir en un mercado donde la competencia sea feroz y las barreras de entrada mínimas que en otro donde los márgenes sean mayores pero también los requerimientos de capital necesarios para entrar. Dicho lo anterior y teniendo en cuenta la innumerable cantidad de variables que podrían incidir en el desempeño de una empresa en función del entorno que la rodea, a continuación se realiza el análisis desde dos perspectivas complementarias entre sí: el microentorno, enmarcado dentro de las cinco fuerzas de Porter, y el macroentorno, entendido como todos aquellos factores macroeconómicos relacionados con política, economía, cultura y tecnología que reglamentan y determinan parte del desempeño de las empresas pertenecientes a un conglomerado económico o una región en concreto.

### **4.2.1. MICROENTORNO**

Toda empresa tiene como fin último la generación de utilidades y por consiguiente la rentabilización de sus recursos y capacidades. Para complementar el análisis interno previamente presentado es necesario entender la rentabilidad de Brandoletti a partir del robustecimiento de dicha perspectiva mediante la inclusión del concepto de microentorno. Esta noción, entendida como la estructura del sector en el que opera una empresa, se hace más sencilla y fácil de comprender si se aborda desde el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Michael Porter, catedrático norteamericano y autor de numerosas obras dedicadas a buscar un mejor entendimiento del mundo de los negocios, planteó el siguiente esquema con el fin de guiar a las empresas en la obtención de un posicionamiento estratégico más eficaz mediante una mejor comprensión de aquellas fuerzas que inciden en el desempeño de

cualquier organización. El resultado final de dicho análisis ha de ser elaborar una posición estratégica más rentable con base en la modelación de las fuerzas competitivas y en ese orden de ideas defender a la empresa y hacerla menos vulnerable ante posibles ataques provenientes de su entorno más inmediato.



*Figura 11. Las cinco fuerzas que le dan forma a la competencia del sector. Fuente. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (2008).*

#### **4.2.1.1. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES**

Cuando un nuevo competidor entra en un sector, el efecto obvio que genera es que el mercado deba repartirse entre más participantes, lo que a su vez ocasiona que uno o más integrantes pierdan cuota de mercado en beneficio de la nueva empresa. En mercados en los que las barreras de entrada son relativamente bajas, como lo es el caso de Brandoletti, esto ocurre con frecuencia y es finalmente el sector quien dictamina mediante la cuota de mercado que

asigna cada participante y en ese orden de ideas a través de la rentabilidad que es capaz de generar cada modelo de negocio, quien continua en competencia y quien finalmente queda rezagado y es empujado contra su voluntad a buscar nuevos horizontes.

Para analizar la amenaza de nuevos entrantes al sector se tendrán en cuenta los tres segmentos de clientes potenciales de Brandoletti: distribuidores pequeños en contacto directo con el consumidor final, almacenes de grandes superficies y consumidores finales:

*Tabla 16. Características que influyen en la amenaza de nuevos entrantes para Brandoletti por unidades de negocio<sup>121314</sup>. Fuente. Elaboración propia.*

DISTRIBUIDORES PEQUEÑOS	GRANDES SUPERFICIES	CONSUMIDOR FINAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costes bajos.</li> <li>- Precios bajos</li> <li>- Imágenes de marca débiles.</li> <li>- Irrelevancia de las economías de escala.</li> <li>- Producto poco diferenciado.</li> <li>- Costos bajos o inexistentes por cambiar de proveedor.</li> <li>- Pocas represalias de los ya establecidos hacia los nuevos entrantes.</li> <li>- Mayor accesibilidad de acceder a los canales de distribución.</li> <li>- Facilidad para cumplir con certificaciones, permisos y requerimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costes bajos.</li> <li>- Precios bajos.</li> <li>- Imágenes de marca fuertes</li> <li>- Relevancia de las economías de escala.</li> <li>- Producto poco diferenciado.</li> <li>- Costos bajos o inexistentes por cambiar de proveedor.</li> <li>- Altas represalias de los ya establecidos hacia los nuevos entrantes.</li> <li>- Dificultad para acceder a los canales de distribución.</li> <li>- Facilidad para cumplir con certificaciones, permisos y requerimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costes bajos.</li> <li>- Precios bajos</li> <li>- Imágenes de marca fuertes.</li> <li>- Irrelevancia de las economías de escala.</li> <li>- Producto poco diferenciado.</li> <li>- Costos bajos o inexistentes por cambiar de proveedor.</li> <li>- Pocas represalias de los ya establecidos hacia los nuevos entrantes.</li> <li>- Facilidad de acceder a los canales de distribución.</li> <li>- Facilidad para cumplir con certificaciones, permisos y requerimientos.</li> </ul>

12 Hablar de irrelevancia de las economías de escala implica que los costos más bajos por unidad logrados a partir de distribuir los costos fijos entre más unidades producidas también carezcan de relevancia. Esto ocasiona que no se deban hacer grandes inversiones de capital para entrar o que no se deba asumir una posición de inferioridad en términos de costes al no contar con los grandes montos de inversión requeridos

13 Cuando se sostiene que las economías de escala adquieren importancia al trabajar con almacenes de grandes superficies, se hace alusión a que dichas empresas exigen una amplia capacidad instalada para siquiera aspirar a trabajar en sociedad.

14 En cuanto a la dificultad para acceder a los canales de distribución en almacenes de grandes superficies, se hace referencia a la capacidad de desplazar a otros productos de la góndola y de luego mantenerse a lo largo del tiempo.



La tabla anterior evidencia que trabajar con almacenes de grandes superficies implica mayores barreras de entrada para nuevos participantes potenciales. Esto supone una situación negativa para Brandoletti por dos motivos principalmente: en primer lugar, el segmento de clientes donde desarrolla casi la totalidad de sus negocios corresponde a pequeños distribuidores, cuyas barreras de entrada son bajas; por otro lado, la unidad de negocio de grandes superficies, donde la empresa no tiene presencia, está caracterizada por contar con barreras de entrada más altas. Esto explica por qué las barreras de entrada a las que está sujeta la empresa en su negocio principal son ostensiblemente más bajas en relación a otros sectores y por consiguiente el porqué de los bajos niveles de rentabilidad asociados a la naturaleza misma del negocio.

#### **4.2.1.2. EL PODER DE LOS PROVEEDORES**

Cuando en un sector resulta difícil acceder a los insumos necesarios para fabricar la propuesta que pretende ofrecerse al cliente o cuando quienes proveen la materia prima son pocos y poderosos, surge una diferencia de poderes entre compradores y proveedores en favor de los segundos. De igual forma, cuando los compradores deben asumir costos elevados si desean cambiar de proveedor, tal como les sucede a las empresas que trabajan con grandes flujos de información, cuando no hay en el mercado sustitutos a los productos ofrecidos por quienes los venden o cuando el proveedor es un entrante potencial, el poder de los proveedores se incrementa en detrimento de la influencia de los compradores. En estos casos los proveedores tienen mayores facilidades para cobrar precios más altos o para transferir costos a los compradores y por tanto sus rentabilidades también suponen una diferencia significativa en relación a los demás participantes del sector.

Para el caso puntual de Brandoletti, los insumos que adquiere para su posterior transformación en el producto final se caracterizan por ser bienes de primera necesidad (alimentos), por lo que la competencia entre proveedores es elevada dada la ingente cantidad de participantes y los precios no dependen de decisiones a nivel empresa, sino más bien de la inflación evidenciada en el país. Asimismo, los costos que tendría que asumir Brandoletti en caso de decidir cambiar de proveedor serían inexistentes puesto que no tendría que

modificar en absoluto su estructura productiva. Lo anterior, sumado a una baja probabilidad de que los proveedores se conviertan en entrantes potenciales, hace que, como se refleja a continuación, el poder de los proveedores en el sector de elaboraciones alimenticias italianas sea bastante bajo:

*Tabla 17. Características que influyen en el poder de los proveedores para Brandoletti. Fuente. Elaboración propia.*

<b>PODER DE PROVEEDORES</b>
- Facilidad para acceder a insumos y materia prima.
- Gran cantidad de proveedores.
- Costos bajos o inexistentes por cambiar de proveedor.
- Amenaza reducida de que el proveedor se convierta en un entrante potencial.

#### **4.2.1.3. EL PODER DE LOS COMPRADORES**

De forma similar a lo que ocurre cuando los proveedores detentan mayor poder que los compradores, en este caso sucede lo mismo pero en sentido contrario: se ejerce presión para que los precios bajen, se exige mayor calidad en la propuesta ofrecida o se suscita que los proveedores se enfrenten entre sí en detrimento de la rentabilidad final percibida. Es en estos casos en los que los compradores demuestran tener un mayor poder de negociación en relación a quienes los proveen de insumos y es allí donde la relación de poder se desequilibra. Esto ocurre cuando hay pocos compradores o cuando un comprador representa un porcentaje significativo de las ventas totales de un proveedor. También se presenta cuando el producto que se compra no cuenta con especificaciones técnicas detalladas o cuando el comprador percibe que puede encontrar un producto similar a un nivel de estandarización igual o similar.

Adicionalmente, el desequilibrio en la relación de poder se puede generar si los costos asociados por cambiar de proveedor son bajos o si el comprador supone una amenaza factible de integrarse hacia atrás.

Para Brandoletti esta fuerza resulta ciertamente perturbadora; el hecho de que únicamente cuente con un cliente sujeto a una feroz competencia en un sector caracterizado por una alta sensibilidad al precio, le confiere a este una influencia y un poder de negociación inusitado sobre la empresa. El 100% de las ventas de Brandoletti dependen exclusivamente de las relaciones que mantenga con dicho cliente, por lo que una hipotética ruptura de vínculos económicos significaría casi con total seguridad la desaparición de Brandoletti. De ahí que la principal necesidad y urgencia de la empresa sea, con miras a reducir el riesgo asociado que supone trabajar para un solo adquiriente, encontrar nuevos compradores. A continuación se detalla el altísimo poder que retiene el cliente de Brandoletti en relación a la empresa:

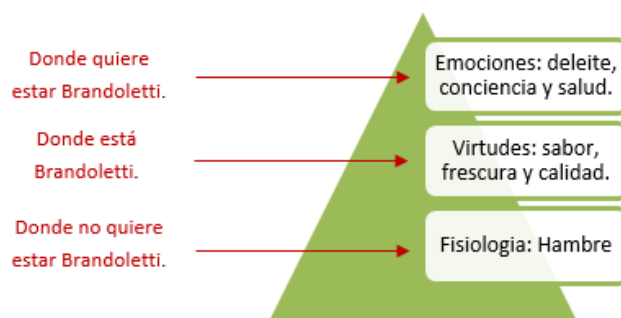
*Tabla 18. Características que influyen en el poder del comprador para Brandoletti. Fuente. Elaboración propia.*

<b>PODER DEL COMPRADOR</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Un solo comprador.</li><li>- 100% de las ventas de Brandoletti.</li><li>- La lasaña es un producto con pocas especificaciones técnicas. → Baja dificultad para cambiar de proveedor (además de suponer costos asociados bajos por cambio de proveedor).</li><li>- Alta sensibilidad al precio por parte del cliente y del consumidor final.</li></ul>

#### 4.2.1.4. LA AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS

Un producto sustituto se define como aquel que cumple la misma función que otro o, en términos de marketing, que satisface la misma necesidad. Resulta obvio entonces afirmar que existe una relación inversamente proporcional entre la amenaza de productos sustitutos y la rentabilidad del sector donde dichos productos son vendidos. La amenaza de productos sustitutos se incrementa cuando los precios de dichos productos son inferiores a los ofrecidos por la empresa o cuando el costo que debe asumir el comprador para adquirir el sustituto es bajo.

Cuando se analiza una lasaña es fácil llegar a la conclusión de que tiene una enorme cantidad de productos sustitutos. Visto desde la perspectiva más amplia, cualquier producto alimenticio es un sustituto en cuando satisface la necesidad de aplacar el hambre; cerrando un poco el espectro, Brandoletti debería considerar únicamente como sustitutos aquellos productos que además de paliar el hambre, ofrecen una preparación de exquisito sabor, fresca y de alta calidad. No obstante, la posición a la que Brandoletti debe aspirar es aquella donde los sustitutos ya no son alimentos sino emociones; el desafío consiste entonces en tocar las fibras sensibles del consumidor y hacerlo estremecerse al probar productos que incorporen diseño y variedad en sus diferentes presentaciones, salud mediante la utilización de ingredientes orgánicos y conciencia a través del empleo de materiales biodegradables y alianzas con colectivos vulnerables. La siguiente pirámide, en la que el tamaño de cada nivel representa el grado de dificultad alcanzado, emula la pirámide de Maslow pero, a diferencia de la propuesta por el psicólogo estadounidense, esta representa el nivel de sustitutos para Brandoletti:



*Figura 12. Amenaza de sustitutos para Brandoletti. Fuente. Elaboración propia.*

#### **4.2.1.5. LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

La interrelación de las cuatro fuerzas recién analizadas configura el esquema de energías y poderes que finalmente determina las relaciones de rivalidad entre los competidores existentes. De acuerdo con la teoría de Porter (2008), la rivalidad es más intensa cuando los competidores son numerosos y similares en términos de tamaño y potencia, el crecimiento del sector es lento, los productos ofrecidos por los rivales son casi idénticos, los costos por cambiar de proveedor son bajos y el producto es perecedero.

Cuando se analiza el sector de las preparaciones italianas, se puede afirmar que es una industria madura y que por ende su tasa de crecimiento es lenta, lo cual conlleva dificultad de expandir el negocio propio sin tener que menoscabar la cuota de mercado de alguno de los competidores existentes. Es por ello que la facilidad de entrar en el sector supone como consecuencia obvia el detrimento de la cuota de mercado de uno o varios integrantes actuales: en otras palabras, la entrada de un nuevo participante a un sector saturado y de lento crecimiento no supone, si la necesidad a satisfacer es exactamente la misma, la adquisición de nuevos clientes sino que, por el contrario, la disminución de la participación de mercado de algún otro miembro de la industria en beneficio de la empresa entrante.

A lo anterior se suma una mínima o inexistente diferenciación de los productos ofrecidos por parte las empresas rivales, hecho que, junto con la asunción de exiguos costos por parte de los compradores por cambiar de proveedor, las imágenes de marca débiles y la naturaleza perecedera de los artículos comercializados en la industria (circunstancia que fomenta la aparición de estrategias basadas en la reducción de precios y en los descuentos con el fin de vender el producto mientras aún tiene valor), produce el desarrollo de una competencia cada vez más feroz que impacta de forma negativa la rentabilidad del sector como sistema económico.

#### **4.2.1.6. CONJUNCIÓN DE LAS CINCO FUERZAS**

Al analizar la panorámica general del microentorno de Brandoletti se llega a la conclusión de que el contexto económico en el que la organización desarrolla su actividad empresarial

está definido por la hostilidad de las relaciones desfavorables entre sus diversos componentes. No obstante, aunque es poco probable poder cambiar las condiciones que definen la naturaleza misma de un sector, como la facilidad de entrar a competir en la industria, los costes bajos por cambiar de proveedor por parte de los compradores, la inmensa cantidad de productos sustitutos o la esencia perecedera de los productos comercializados, si resulta posible cambiar la lógica desde la cual se entiende el negocio y las relaciones que se tienen con el entorno más inmediato con el fin de captar nuevas oportunidades dirigidas a destacar sobre los competidores mediante la búsqueda de un nuevo lugar en el mercado.

Entendiendo que existen menos probabilidades de que la rentabilidad se vea afectada cuando se le otorga más importancia a los beneficios ofrecidos que al precio establecido, cobra mayor relevancia lo previamente propuesto en el apartado anterior: el reto de Brandoletti debe consistir en establecerse en el último eslabón de la pirámide, en aquel donde no se vende un producto sino una emoción. Lograrlo supondría un cambio en la percepción de valor del consumidor en relación a la marca y a sus productos y en ese orden de ideas también respecto al objeto a satisfacer, que pasaría de la mera necesidad fisiológica a la complejidad de la emoción.

El objetivo final de la reinención de la comprensión del entorno no debe ser otro sino satisfacer nuevas necesidades y en ese sentido atender nuevos segmentos de mercado y porque no, expandir el sector a medida que se satisfacen de mejor manera las necesidades de más grupos de consumidores. Solo de esta forma será posible para Brandoletti cambiar la naturaleza de la competencia hacia una dirección más positiva y de igual forma romper con lo que Porter define como la suma cero, es decir, que la ganancia de una empresa suponga la pérdida de otra.

#### **4.2.2. MACROENTORNO**

No basta con analizar las variables del entorno inmediato que influyen en el desempeño de una empresa para comprender el porqué del mismo, sino que, adicionalmente, con miras a llegar a conclusiones más precisas y acertadas en ese sentido, se debe complementar con un análisis panorámico del contexto general en el que está enmarcado el desarrollo de su

actividad empresarial. A tal fin es indispensable recurrir a un análisis que permita evidenciar posibles tendencias futuras, traducidas en oportunidades o amenazas, para poder dotar a la empresa de una capacidad adaptativa frente a las condiciones cambiantes del entorno.

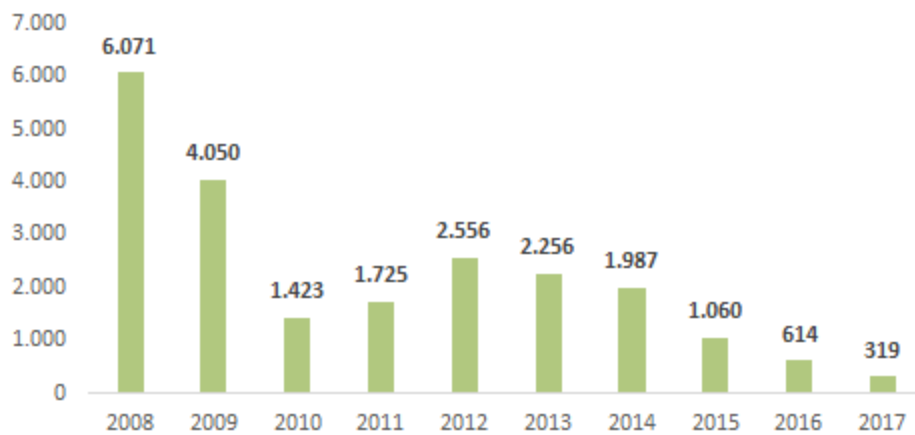
El capítulo a continuación se basa en la herramienta PEST para llevar a cabo el análisis recién mencionado: dicho estudio se propone como el compendio de todas las fuerzas que tienen incidencia en el cumplimiento de los objetivos de una empresa y sobre las cuales difícilmente se tiene control alguno (salvo casos puntuales y específicos en los que la influencia de una organización, dada su magnitud, logra alterar dichas fuerzas). Las siglas PEST no son otra cosa que un acrónimo referente a todos aquellos aspectos de carácter político, económico, social y tecnológico que pretenden ser analizados con el fin de traducir, mediante la dimensión externa del análisis DOFA, los resultados obtenidos en oportunidades y amenazas.

#### **4.2.2.1. DIMENSIÓN POLÍTICO/LEGAL**

- Situación política: suele suceder cada vez que hay elecciones en un país que el común denominador sea la incertidumbre y la inestabilidad. Dicho ambiente de inquietud y vacilación se ve enrarecido aún más cuando, de acuerdo con las encuestas, los dos candidatos con más posibilidades de llegar a la presidencia son de opiniones políticas diametralmente opuestas en temas neurálgicos como las condiciones del acuerdo de paz logradas por el gobierno anterior. Durante el año que corre se celebrarán elecciones presidenciales en Colombia, por lo que el futuro económico del país, analizado a partir de la estabilidad política y la confianza de inversionistas nacionales y extranjeros, dependerá en gran medida del contendiente que resulte ganador en las urnas; sea cual sea el resultado, el corriente se caracteriza por ser un año de transición y por tanto de talante negativo en términos políticos.

Además de la inestabilidad política en términos electorales, la situación se complejiza aún más cuando se incluye en la ecuación la crisis político-económica de Venezuela. Desde el año 2008, cuando el país vecino era el segundo socio comercial de Colombia y representaba el 17% de las exportaciones colombianas, hasta el año 2017, donde las exportaciones a dicho país representan menos del 1%, siendo para Colombia el noveno socio comercial, las exportaciones han disminuido en un 95%.

### Exportaciones de Colombia a Venezuela (MM USD)



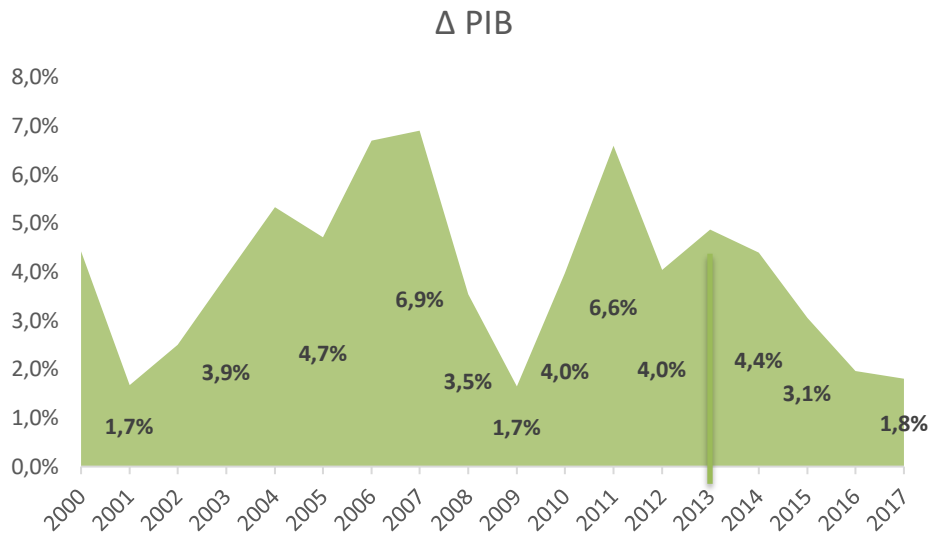
**Gráfico 13.** Exportaciones de Venezuela desde Colombia. **Fuente:** Elaboración propia con información del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

A lo anterior se le suma el hecho de que Colombia esté siendo testigo de un considerable movimiento migratorio desde Venezuela, suceso que inquieta en gran medida debido a que, no solo Colombia, sino todos los países que están albergando ciudadanos procedentes de Venezuela no están preparados en cuanto a la estructura de sus instituciones para soportar un movimiento migratorio de tales magnitudes.

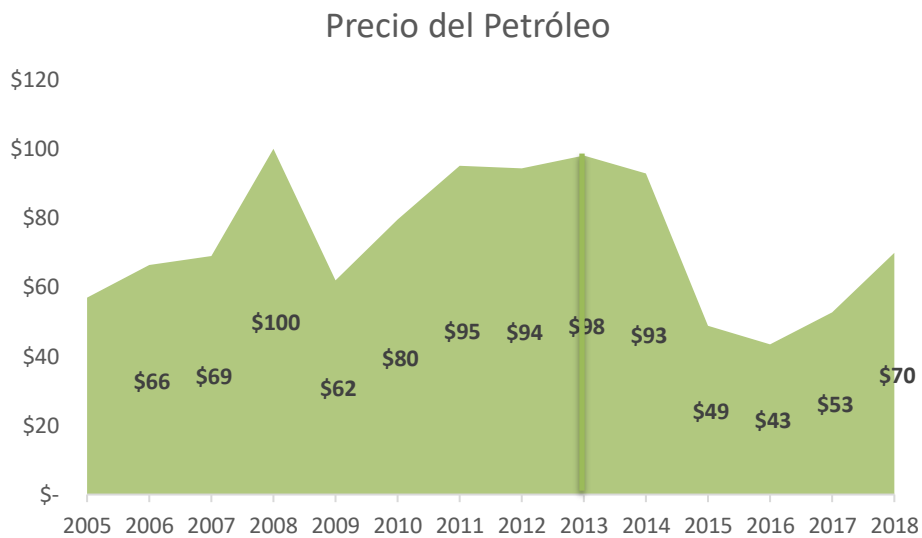
Dicho lo anterior se concluye que el entorno político inmediato del país no garantiza actualmente las mejores condiciones para llevar a cabo un desarrollo empresarial que pueda garantizar un desempeño adecuado de las actividades a ejecutar (N).

- Política económica: A partir del año 2013 Colombia viene evidenciando un crecimiento interanual del PIB cada vez más bajo debido principalmente a la caída del precio del petróleo y a la dependencia que su economía revela en relación a la exportación del hidrocarburo.



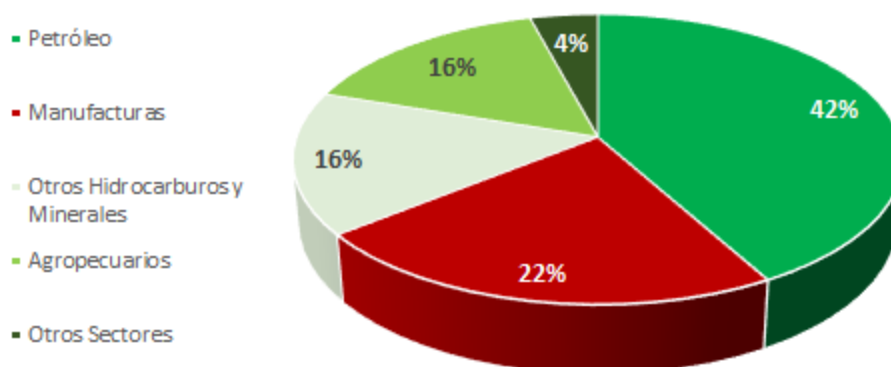


**Gráfico 14.** Crecimiento PIB. **Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Mundial y del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística).



**Gráfico 15.** Precio del Petróleo. **Fuente:** Elaboración propia con información de [www.sgm.gov.mx](http://www.sgm.gov.mx)

## Participación de las exportaciones

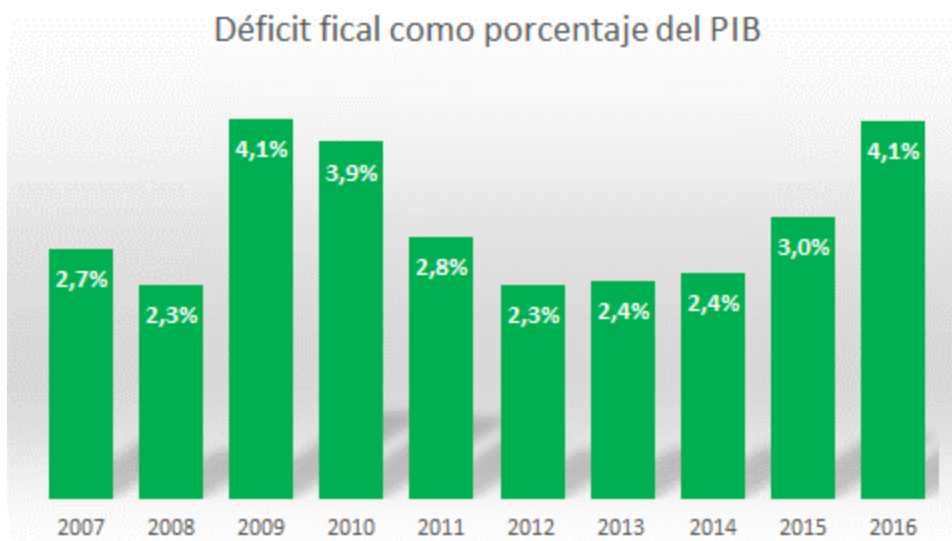


**Gráfico 16.** Composición de las exportaciones de Colombia. **Fuente:** Elaboración propia con información del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

A lo previamente analizado se suma un panorama incierto en términos tributarios puesto que a partir del 1 de enero de 2017 entró en vigencia una reforma que supone el incremento del impuesto sobre el valor añadido y en consecuencia un aumento de los precios de bienes y servicios a nivel general. Por todo lo recién mencionado y aunque la situación económica del país parece estar mejorando en los últimos meses en términos de incremento PIB a raíz del aumento del precio del petróleo, las condiciones que brindan las políticas económicas adoptadas no parecen ser del todo favorables. (N).

- Legislación económico-social: si bien la carga impositiva que deben soportar los colombianos ha venido aumentando en los últimos años, esto no se ha visto reflejado en mejores condiciones de salud o educativas y por tanto el país presenta vacíos y oportunidades de desarrollo e inversión en ese sentido. (N).
- Política fiscal: Colombia presenta una situación delicada en términos de déficit fiscal, de ahí que, con el fin de sanear dicha coyuntura, se haya tomado la decisión de aumentar la carga tributaria para los colombianos a partir del 2017. Esto supone un sacrificio del PIB en beneficio del déficit fiscal puesto que un aumento en los impuestos significa una obvia reducción de los ingresos disponibles en los hogares y

por ende una consecuente disminución del consumo, eso sin tener en cuenta el efecto negativo sobre las empresas, sus márgenes de ganancias, los niveles de producción y en últimas también sobre la tasa de desempleo. (N).



*Gráfico 17. Déficit fiscal como porcentaje del PIB. Fuente: Elaboración propia con información del Banco de la República.*

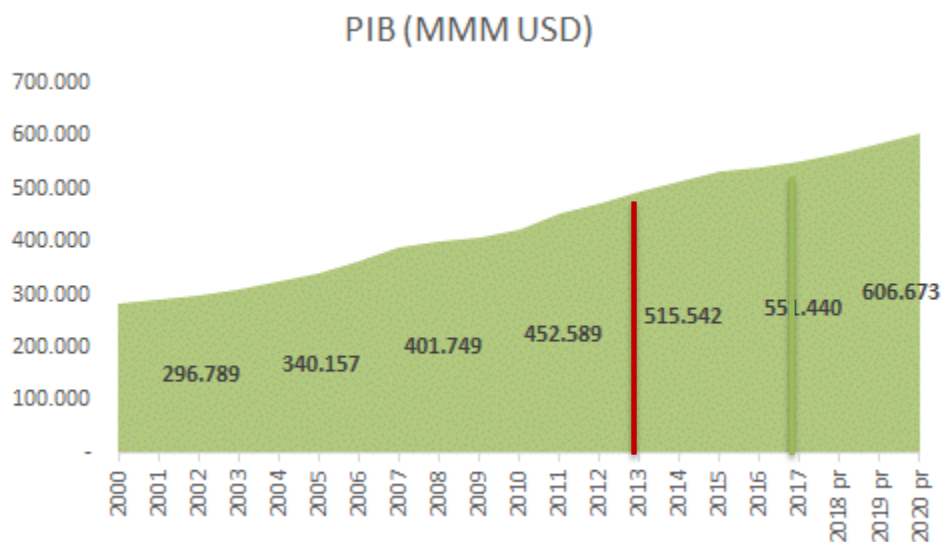
- Regulación legal: de acuerdo con lo manifestado previamente en el apartado de certificaciones y requisitos, no son pocas las condiciones que debe garantizar un establecimiento dedicado a la manipulación de alimentos, como tampoco lo son las entidades que intervienen en el riguroso cumplimiento de las exigencias: la matrícula mercantil, el concepto sanitario emitido por la Secretaria Distrital de Salud y INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), el cumplimiento de la Ley 9 de 1979 en cuanto a la protección del medio ambiente, el adecuado uso del suelo, el concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios, la inscripción en el RUT y en el RIT y el certificado de manipulación de alimentos son algunos de los requisitos que regulan la industria con el fin de conferirle mayor consistencia y credibilidad en lo que a temas legales concierne. (P).

#### 4.2.2.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA

- Producto Interno Bruto: si bien el PIB no ha dejado de crecer a lo largo de los últimos años, no es un secreto que ha registrado un crecimiento menor en relación a la tendencia que se venía evidenciando. Como se ha explicado en apartados anteriores, la ralentización del crecimiento de la economía encuentra explicación en la caída del precio del petróleo en 2013 y en un aumento de los impuestos en el año 2017 para subsanar el déficit fiscal que ocasionó una obvia incidencia de carácter negativo en el consumo de los hogares.

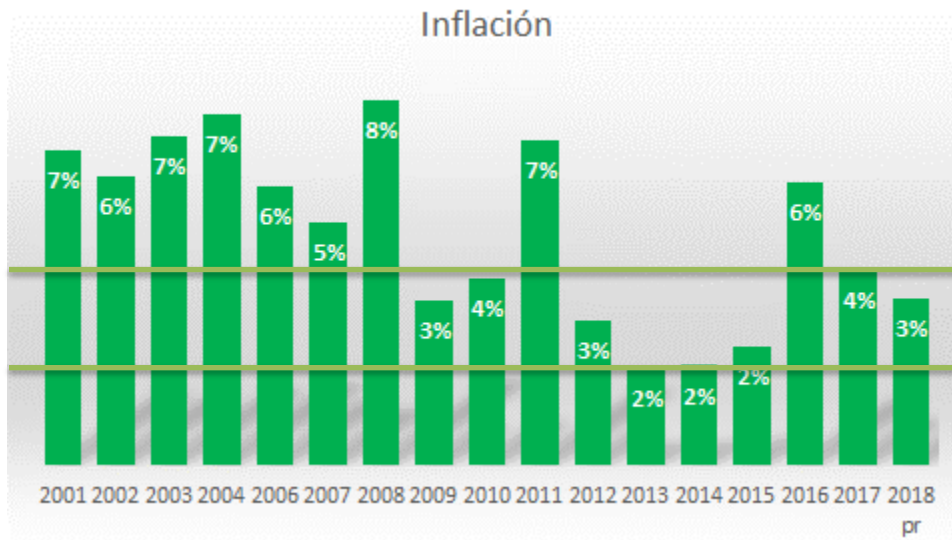
No obstante, para los próximos años, el Banco Mundial prevé una recuperación de la economía colombiana traducida en un crecimiento mayor del PIB. De acuerdo con declaraciones de la organización “el aumento del gasto en infraestructura, la reforma tributaria propicia a la inversión y el estímulo que generó para la confianza el acuerdo de paz son todos factores que presuntamente elevarán el crecimiento a aproximadamente 3,5% a mediano plazo”.

Si bien el panorama parece ser alentador a corto y mediano plazo, aún son muchos los interrogantes que habitan en el futuro incierto del crecimiento de la economía en Colombia; son entonces esas dudas las que en últimas hacen que las proyecciones se queden finalmente en eso, en meros pronósticos basados en la probabilidad de que algo ocurra. (N).



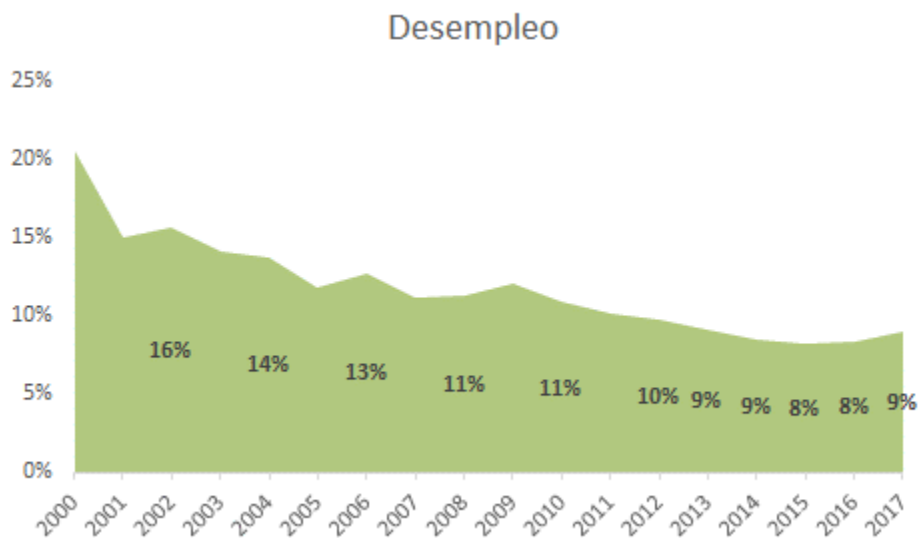
**Gráfico 18. PIB.** Fuente: Elaboración propia con información del Banco Mundial y del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

- **Inflación:** de acuerdo con la meta de inflación definida por el Banco de la República (entre 2% y 4%), en el año 2017 se cumplió con el objetivo planteado y para 2018 se prevé que también se cumpla, por lo que las expectativas en términos de inflación son positivas (P).



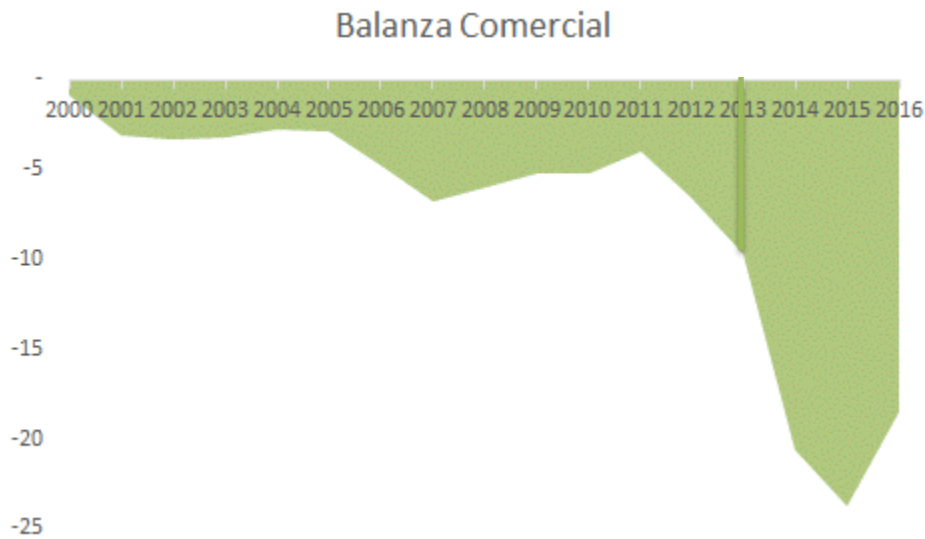
*Gráfico 19. Inflación. Fuente: Elaboración propia con información del Banco Mundial y del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística).*

- **Desempleo:** si bien los índices de desempleo se sitúan en su máximo histórico desde 2013, los datos observados no son alarmantes. (I).



*Gráfico 20. Desempleo. Fuente: Elaboración propia con información del Banco Mundial*

- Balanza comercial: evidentemente la situación no es buena para Colombia en términos de exportaciones e importaciones; en efecto, a raíz de la caída del precio del petróleo en 2013, la balanza comercial ha venido presentando un deterioro significativo y preocupante durante los últimos años. (MN).



*Gráfico 21. Balanza Comercial. Fuente: Elaboración propia con información del Banco Mundial*

#### **4.2.2.3. DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL**

- Valores y actitudes: Colombia es reconocida no solo a nivel suramericano, sino también a nivel global por el cariño de sus habitantes, personas dispuestas a acoger a quienes llegan provenientes de otros países con la mejor actitud, siempre amables y con una sonrisa dibujada en el rostro a pesar de las carencias e injusticias que puedan sufrir en su vida cotidiana. Para los colombianos la familia, el fútbol, la diversidad cultural, el trabajo arduo y el esfuerzo son los pilares alrededor de los cuales han

forjado la historia de un país sufrido pero próspero; en conclusión, la favorabilidad de los valores y actitudes del pueblo colombiano son innegables. (MP).

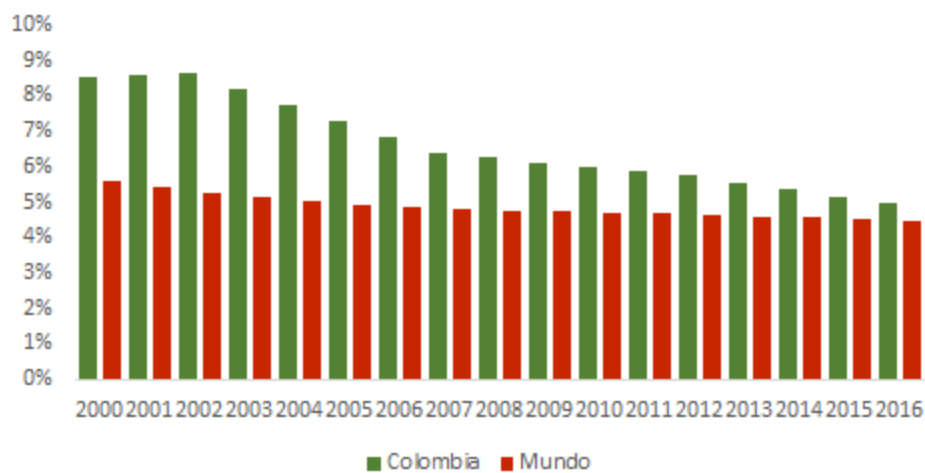
- Esperanza de vida al nacer: es uno de los indicadores que mejor mide el desarrollo social de un país a lo largo de los años en términos de acceso al sistema de salud. De acuerdo con lo evidenciado en el gráfico, Colombia no solamente muestra un incremento de dicho indicador a medida que avanzan los años analizados si no que, además, siempre se sitúa por encima del indicador a nivel global. (P).



**Gráfico 22.** Esperanza de vida al nacer. **Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Mundial

- Tasa de fertilidad en adolescentes: el acceso a la educación sexual idónea y a la disponibilidad de instrumentos de anticoncepción se expresan mediante la medición del presente indicador. La gráfica evidencia que a pesar de que el indicador aún se encuentra por encima de lo observado a nivel global, también presenta una clara mejoría respecto a años anteriores. (I).

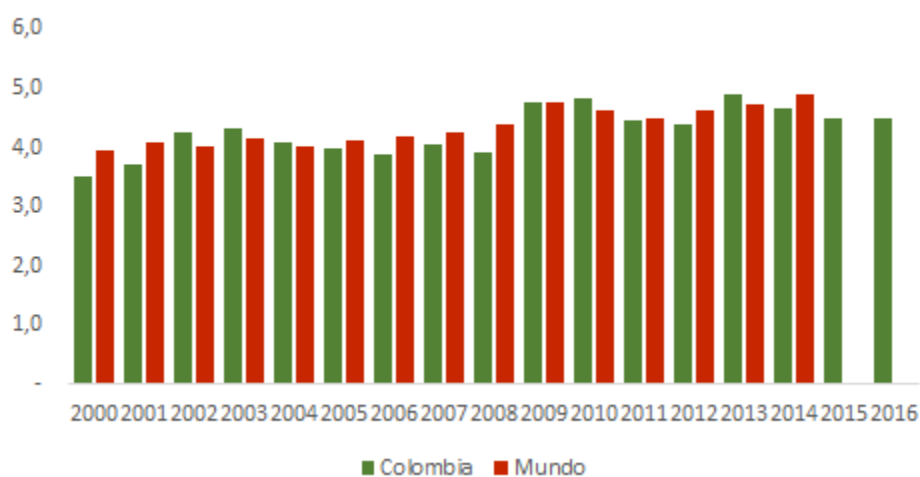
### Tasa de fertilidad en adolescentes



**Gráfico 23.** Tasa de fertilidad en adolescentes. **Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Mundial

- Educación: con el fin de evaluar el desarrollo socio-cultural en términos de educación, a continuación se presentan las siguientes gráficas:

### Gasto público en educación como % del PIB



**Gráfico 24.** Gasto público en educación. **Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Mundial





**Gráfico 25.** Gasto público en educación. *Fuente:* Elaboración propia con información del Banco Mundial

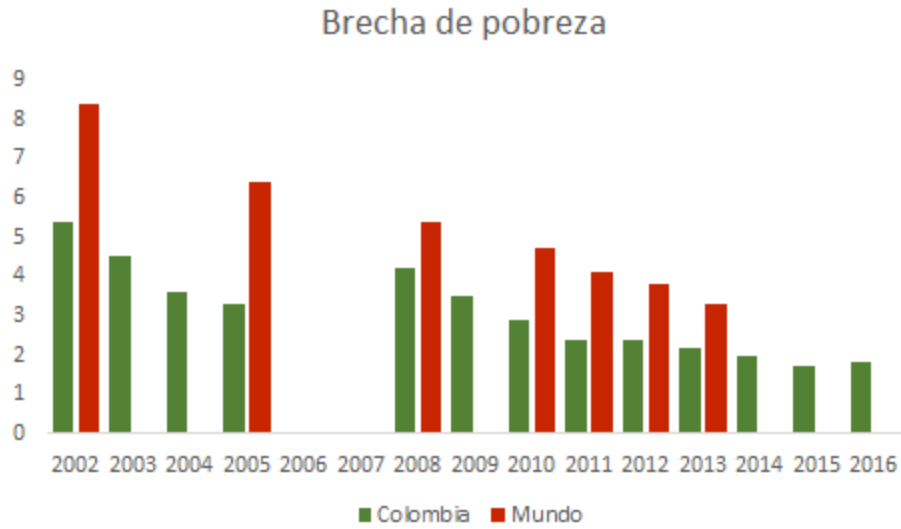
Se observa que si bien el gasto en educación es muy similar al promedio mundial, la educación en el país parece ser de mejor calidad puesto que las diferencias en términos de alfabetización son sustanciales. (P).

- Contaminación del aire: otra forma de evaluar la dimensión socio-cultural de una región o de un país es mediante la postura que sus habitantes asumen en relación a la conservación del medio ambiente. La gráfica a continuación evidencia que el aire en Colombia es menos contaminado que el promedio a nivel mundial, hecho que puede encontrar explicación en dos argumentos principalmente: en primer lugar la conciencia del colombiano promedio respecto a la conservación del medio ambiente y seguidamente, la posición privilegiada del país en cuanto cuenta con una porción considerable de selva amazónica que representa el 50% de su territorio. (P)



**Gráfico 26.** Contaminación del aire por PM 2,5, exposición anual media. **Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Mundial

- Brecha de pobreza: quizás el indicador más importante a la hora de ver el desarrollo integral de un país en términos sociales es la brecha de pobreza, es decir, la cantidad de habitantes que viven con menos de 1,9 dólares al día en relación al total de la población. La gráfica muestra que Colombia ha venido reduciendo dicha tasa hasta situarse en el año 2016 en 1,8%, mientras que nivel mundial el último dato registrado data del año 2013 y se sitúa en 3,3%. (P).



**Gráfico 27. Brecha de Pobreza. Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Mundial

- Conflictividad social:** a pesar de que la historia de Colombia ha estado siempre marcada por el conflicto armado interno, desde el año 2017 con la firma del tratado de paz entre la guerrilla de las FARC y el gobierno nacional se ha logrado crear un ambiente de dialogo entre ambas partes. Si bien son muchos los interrogantes que aún rodean el futuro del proceso de paz, la opinión general considera que el primer paso ya ha sido dado y que los resultados que se obtengan en adelante solo pueden ser favorables para la reconciliación del país. (I).



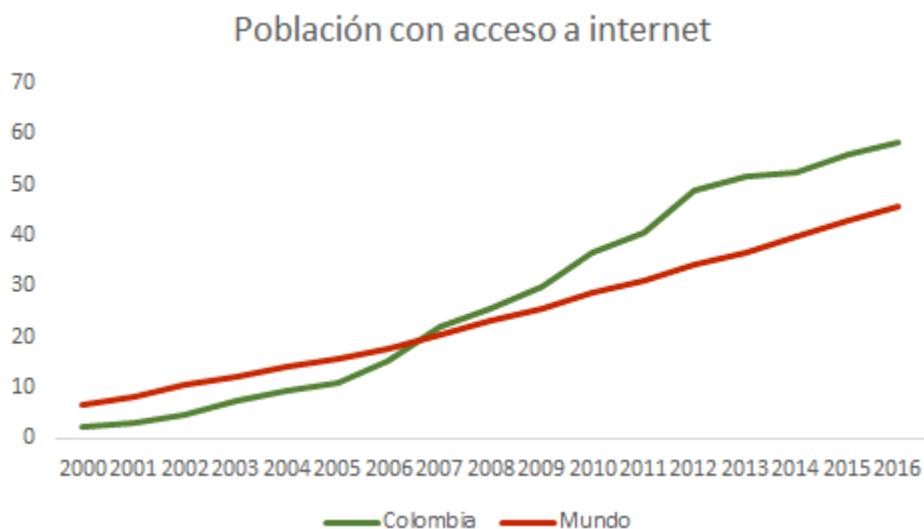
*Gráfico 28. Homicidios por cada 100.000 habitantes. Fuente: Elaboración propia con información del Banco Mundial*

- Mercado de trabajo: si bien el índice de desempleo no es inquietante, desde el año 2015 viene mostrando un ligero incremento que de una u otra forma prende las alarmas en ese sentido. No obstante, las expectativas de reducir la tasa para el año 2018 parecen ser positivas a raíz del incremento del precio del petróleo. (I).

#### **4.2.2.4. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA**

- Infraestructura y conocimientos científico tecnológicos: la cercanía geográfica de Colombia con uno de los mayores proveedores de tecnología a nivel global, Estados Unidos, no ha supuesto para el país suramericano el poder contar con tecnología de última generación en la mayoría de sus plantas productivas debido principalmente a las grandes inversiones de capital requeridas para lograrlo. (N).
- Personas que usan internet: hoy en día los negocios tienden a ser cada vez más virtuales y menos físicos o presenciales, por lo que Brandoletti no debe ser la excepción a la creciente predilección de los consumidores por realizar compras a través de las plataformas virtuales que ofrecen los comercios. A continuación se muestra un gráfico revelador en cuanto a la evolución de la tendencia recién expuesta;

se trata de la cantidad de personas que usan internet y en esa medida que tienen los mecanismos para poder realizar una compra por medio de este canal. Con la interpretación del gráfico se refrenda el argumento central del presente apartado: en el mundo son cada vez más las personas que tienen acceso a este tipo de tecnologías y en ese orden de ideas más también las compras que se registran por medio de este canal. El caso colombiano no solamente no es la excepción, sino que además, se sitúa por encima del promedio global en lo que a este indicador respecta. En efecto, para el año 2016 casi dos terceras partes de los colombianos tenían acceso a internet, hecho que habla ya no de una oportunidad para las empresas sino más bien de una obligación o de una amenaza de cara al futuro en caso de no contar con una presencia afianzada y firme en el mundo digital. (P).



**Gráfico 29.** Población con acceso a internet. **Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Mundial

- Investigación y desarrollo: con el fin de evaluar la situación actual y potencial de la investigación y desarrollo en Colombia, a continuación se presentan las siguientes gráficas:



**Gráfico 30.** Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB). **Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Mundial

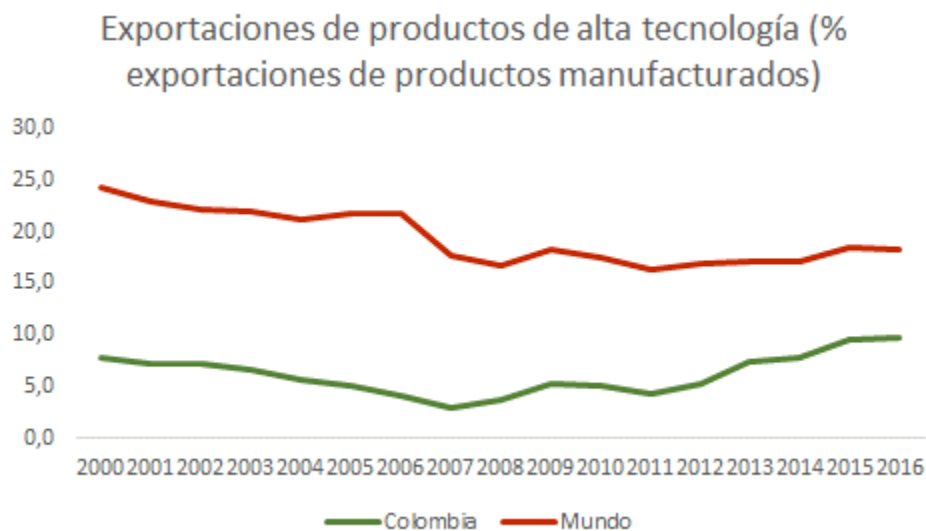


**Gráfico 31.** Población dedicada a la investigación y desarrollo. **Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Mundial

Las gráficas evidencian una situación preocupante para Colombia en términos de atraso en relación a este punto en específico. A sabiendas de que la competitividad de un país está definida en gran parte por la tecnología empleada en sus procesos productivos, la apuesta a nivel global tiende a atribuirle cada vez más importancia al

desarrollo tecnológico y muestra de ello es la inversión destinada a investigación y desarrollo. Consecuencia lógica de una baja inversión en investigación y desarrollo es la insuficiente cantidad de investigadores dedicados a dicha tarea y en esa medida también los escasos descubrimientos y avances logrados en ese campo. En el caso colombiano, en contravía a la tendencia evidenciada a nivel global, los últimos gobiernos parecen no haberse percatado de los nuevos rumbos que está tomando el mundo y le han restado importancia a un asunto en el que el resto del globo tiene sus ojos puestos. (MN).

- Exportación de productos de alta tecnología: resulta obvio expresar que no es posible tener buenos niveles de exportaciones de este tipo de productos cuando las inversiones realizadas para obtenerlos no son suficientes. Nuevamente en este punto Colombia muestra un atraso evidente en relación al resto del mundo y se propone a sí misma como un país mayoritariamente importador de bienes de alta tecnología. (N).



**Gráfico 32.** Exportaciones de productos de alta tecnología como porcentaje de las exportaciones totales de productos manufacturados. **Fuente:** Elaboración propia con información del Banco Mundial

#### 4.2.2.5. PERFIL ESTRATÉGICO DEL MACROENTORNO

Dicho lo anterior y con el fin de obtener una panorámica general del análisis PEST recién elaborado, a continuación se presenta el perfil estratégico del macroentorno: tal herramienta permite concretar y sintetizar las conclusiones obtenidas del análisis previo asignándoles una clasificación de 1 a 5, siendo 1 muy negativo y 5 muy positivo.

*Tabla 19. Perfil estratégico análisis externo. Fuente: Elaboración propia.*

		MN 1 - 2	N 3 - 4	I 5 - 6	P 7 - 8	MP 9 - 10
<b>DIMENSIÓN POLÍTICO- LEGAL</b>	Situación política		X			
	Política económica		X			
	Legislación económica social		X			
	Política fiscal		X			
	Regulación legal				X	
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>	Producto Interno Bruto		X			
	Inflación				X	
	Desempleo			X		
	Balanza Comercial	X				
<b>DIMENSIÓN SOCIO - CULTURAL</b>	Valores y actitudes					X
	Esperanza de vida al nacer				X	
	Tasa de fertilidad en adolescentes			X		
	Educación				X	
	Contaminación del aire				X	
	Brecha de pobreza				X	
	Conflictividad social			X		
	Mercado de trabajo			X		
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>	Conocimiento científico tecnológico		X			
	Infraestructura científico tecnológica		X			
	Población con acceso a internet				X	
	Investigación y desarrollo	X				
	Exportación de productos de alta tecnología		X			

#### 4.2.3. TABLA RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

A continuación se presentan los hallazgos de lo previamente analizado en la dimensión externa de la matriz DAFO. La conclusión general y evidente es que las oportunidades a corto plazo son sustancialmente menores que las amenazas, sin embargo, al analizar la situación a mediano y largo plazo las expectativas negativas parecen revertirse y presentarse



como una ocasión favorable que tiene la empresa con miras a mejorar su desempeño de cara al futuro.

*Tabla 20. Oportunidades y amenazas de Brandoletti. Fuente: Elaboración propia.*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo poder de los proveedores.</li> <li>- Proyecciones positivas de recuperación de la economía para 2018, 2019 y 2020 a raíz de la reforma tributaria y el acuerdo de paz.</li> <li>- Estabilidad política a mediano y largo plazo una vez se tengan certezas acerca de los rumbos que van a tomar las políticas económicas del país.</li> <li>- Recuperación del precio del petróleo → Mayor PIB a mediano plazo → Dinamización de la economía.</li> <li>- Recursos adicionales captados por la reforma tributaria → Mejoría de las políticas sociales a mediano plazo → Disminución de la desigualdad.</li> <li>- Regulación legal clara, robusta y concisa.</li> <li>- Amplio acceso de la población a Internet.</li> <li>- Condiciones socio-culturales estables que propician un entorno adecuado para el desarrollo de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras de entrada bajas.</li> <li>- Alto poder del único comprador.</li> <li>- Alta amenaza de productos sustitutos.</li> <li>- Alta rivalidad entre competidores existentes.</li> <li>- Periodo político de transición → Inestabilidad por elecciones.</li> <li>- Aumento de impuestos → Precios y costos altos → Consumidores cautos → Disminuye el consumo.</li> <li>- Delicada situación político-económica de Venezuela.</li> <li>- Caída del precio del petróleo → Ralentización del crecimiento del PIB.</li> <li>- Desigualdad social.</li> <li>- Creciente déficit fiscal y comercial.</li> <li>- Mayor dificultad para acceder a productos de alta tecnología → Baja inversión en investigación y desarrollo.</li> </ul>

Luego de haber analizado el marco general que delimita el ejercicio de cualquier empresa operante dentro de las fronteras colombianas, se puede concluir que el país está atravesando un periodo desfavorable en términos económicos. La fase transicional cargada de incertidumbre que palpita el país a raíz de las elecciones presidenciales, la delicada situación político-económica de Venezuela, la caída del precio del petróleo, las consecuencias negativas de la reforma tributaria sobre el consumo y la confianza de los colombianos, la desigualdad social y el creciente déficit fiscal y comercial no sugieren un panorama esperanzador para el país en cuanto a las previsiones a corto plazo. A lo anterior hay que sumarle además las dificultades propias de operar en el sector de la fabricación de productos alimenticios, con los inconvenientes que supone una industria con barreras de entrada bajas, alta amenaza de productos sustitutos, alta rivalidad entre competidores existentes y con la amenaza particular que representa para Brandoletti el hecho de contar con un único cliente.

No obstante, a mediano y largo plazo la perspectiva parece tomar matices diferentes: una vez se asiente en el gobierno el nuevo mandatario y se tengan certezas acerca del rumbo que va a tomar el país en cuanto a sus políticas económicas, cuando la recuperación del precio del petróleo se vea traducida en un mayor PIB y por tanto en una dinamización de la economía o en el momento en que los recursos adicionales captados por la reforma tributaria se reflejen en la mejoría de las políticas sociales y en esa medida en la paliación de la desigualdad, entonces las proyecciones del Banco Mundial podrán materializarse en una realidad.

### **4.3. DAFO DE LA EMPRESA**

Todo el diagnóstico hasta este punto desarrollado confluye en la proposición de la matriz DAFO de Brandoletti, que a su vez se presenta como el punto de partida para plantear posteriores acciones de mejora que le permitan a la empresa hacer frente a los retos que propone un entorno inmediato hostil, a la vez que robustece su estructura interna de cara a la consecución de nuevos negocios y a la construcción de nuevos proyectos.

La importancia de la matriz DAFO radica en que sugiere, de forma intuitiva y visual, la selección de la estrategia más adecuada de acuerdo con los recursos y las capacidades que posea la empresa entendidos a partir de la comprensión del entorno económico en el que opera; en resumidas cuentas, la matriz DAFO no es otra cosa que la síntesis del análisis de los factores internos en conjunto con las fuerzas del entorno que en últimas determinan el desempeño de cualquier empresa.


**Tabla 21. DAFO de Brandoletti. Fuente: Elaboración propia.**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional plana que permite responder a cambios inesperados de forma rápida y eficiente y sin incurrir en costos elevados para la empresa.</li> <li>- Estructura de costes menos compleja en relación a la competencia → Menor monto de costes asociados.</li> <li>- Coste de capital menor en relación a la competencia.</li> <li>- Excelente situación en términos de liquidez.</li> <li>- Política acertada de inversión de excedentes.</li> <li>- Mayores beneficios en relación a las ventas que las registradas por la empresa líder del sector.</li> <li>- A pesar de la abolición de la producción de lasañas de pollo, se pudo mitigar el impacto sobre las ventas.</li> <li>- Nivel de participación alto por parte de los colaboradores → Estilo de dirección y cultura empresarial enmarcados dentro del entendimiento del ser humano como pilar y razón principal de toda actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuota de mercado baja en relación a la competencia.</li> <li>- Imagen de marca pobre en relación a la competencia.</li> <li>- Baja inversión en publicidad y promoción del producto.</li> <li>- Capacidad subutilizada debido a ventas insuficientes. → (Nivel actual 36%. Nivel esperado 80%).</li> <li>- Contacto mínimo con el consumidor final. → Desconocimiento de las necesidades y requerimientos del mercado.</li> <li>- Brandoletti cuenta con un solo cliente. → Excesivo poder sobre la empresa y sobre su estabilidad.</li> <li>- Reducción de la gama de productos de tres a dos: se suprimió la producción de las lasañas de pollo. → Oferta de valor más limitada.</li> <li>- Pérdida de ventas debido a que el cliente no gestiona eficientemente sus inventarios.</li> <li>- Dependencia de una sola categoría de producto: la lasaña.</li> <li>- Disponible excesivo capaz de financiar la operación durante aproximadamente 3 meses y medio. → Capital ocioso que podría aprovecharse mejor en otras inversiones.</li> <li>- Decremento sustancial de las ventas: 29% en lo corrido del año. → Necesidad de aumentar las ventas.</li> <li>- La amortización como porcentaje de las ventas aumenta a razón de una constante en términos absolutos a lo largo de los últimos tres periodos.</li> <li>- Política errada de incremento de precios de venta hace que disminuyan las ventas. → 10% aumenta el precio mientras que la inflación únicamente llega a 5,75%. → Incremento precios / inflación = 1,7 veces la inflación.</li> <li>- Bajos niveles de ROE y ROA en relación a la competencia.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo poder de los proveedores.</li> <li>- Proyecciones positivas de recuperación de la economía para 2018, 2019 y 2020 a raíz de la reforma tributaria y el acuerdo de paz.</li> <li>- Estabilidad política a mediano y largo plazo una vez se tengan certezas acerca de los rumbos que van a tomar las políticas económicas del país.</li> <li>- Recuperación del precio del petróleo → Mayor PIB a mediano plazo → Dinamización de la economía.</li> <li>- Recursos adicionales captados por la reforma tributaria → Mejoría de las políticas sociales a mediano plazo → Disminución de la desigualdad.</li> <li>- Regulación legal clara, robusta y concisa.</li> <li>- Amplio acceso de la población a Internet.</li> <li>- Condiciones socio-culturales estables que propician un entorno adecuado para el desarrollo de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras de entrada bajas.</li> <li>- Alto poder del único comprador.</li> <li>- Alta amenaza de productos sustitutos.</li> <li>- Alta rivalidad entre competidores existentes.</li> <li>- Periodo político de transición → Inestabilidad por elecciones.</li> <li>- Aumento de impuestos → Precios y costos altos → Consumidores cautos → Disminuye el consumo.</li> <li>- Delicada situación político-económica de Venezuela.</li> <li>- Caída del precio del petróleo → Ralentización del crecimiento del PIB.</li> <li>- Desigualdad social.</li> <li>- Creciente déficit fiscal y comercial.</li> <li>- Mayor dificultad para acceder a productos de alta tecnología → Baja inversión en investigación y desarrollo.</li> </ul>

La tabla anterior se presenta como el diagnóstico general y pormenorizado de la situación actual de Brandoletti. En relación al ámbito interno de la empresa se denotan debilidades si se toma como punto de referencia la competencia, siendo la cuota de mercado (traducida en ventas insuficientes) y el número de clientes el principal foco hacia el que orientar esfuerzos. Otro aspecto en el que es menester trabajar es el reducido número de productos vendidos y la infrautilización de la capacidad instalada. Si bien Brandoletti goza de bienestar en términos de solvencia, política de inversión de excedentes y coste de financiación, inquieta el tema de la rentabilidad de los fondos propios y de los activos. La conclusión final del análisis interno es que Brandoletti parte con alguna desventaja respecto a sus competidores directos, no solo en relación a la parte financiera sino también en cuanto al conocimiento del mercado y la experiencia en el mismo.

En cuanto a la vertiente externa del diagnóstico se evidencian dificultades a corto plazo a raíz del periodo de inestabilidad política debido a las elecciones presidenciales; a eso se le suma la delicada situación político-económica de Venezuela, la caída del precio del petróleo, las consecuencias negativas de la reforma tributaria sobre el consumo y la confianza de los colombianos, la desigualdad social y el creciente déficit fiscal y comercial. Al analizar el sector en el que Brandoletti desarrolla sus negocios se evidencian inconvenientes en términos de barreras de entrada bajas, alta amenaza de productos sustitutos, alta rivalidad entre competidores existentes y además la amenaza particular que representa para Brandoletti el hecho de contar con un único cliente.

El panorama recién descrito supone para la empresa la oportunidad de trabajar en sus debilidades y potencializar sus fortalezas con el fin de garantizar su supervivencia en un entorno esencialmente hostil. En ese sentido el capítulo a continuación se encargará de proponer cuales son las medidas que deberá tomar Brandoletti con el fin de lograr dicho objetivo. En lugar de interpretar la situación actual de la empresa como un motivo de desaliento, quienes están al frente deberán entender la posición estratégica de la organización como el punto de partida para llegar a un futuro más promisorio, un futuro que sin duda alguna estará cargado de matices diferentes en cuanto a nuevas oportunidades surgidas a partir de la revitalización del dinamismo de la economía colombiana.



# **CAPÍTULO 5**

## **PROPUESTAS DE ACCIONES DE MEJORA**

Resulta del todo imposible formular estrategias y acciones de mejora de cara al futuro si no se comprende previamente la naturaleza de la empresa, sus valores, sus principios y la cultura organizacional que gobierna las relaciones que la empresa mantiene con las partes interesadas. No basta tampoco con tener claridad sobre los aspectos recién mencionados, sino que además, es preciso conocer a fondo la posición estratégica de la empresa: esto no es otra cosa que alcanzar la comprensión objetiva de cuáles son las debilidades que denota la empresa en relación a la competencia y las fortalezas que le suponen ventajas competitivas en su sector económico, así como también las oportunidades que surgen para todos los participantes por igual pero que solo unos pocos logran identificar y las amenazas latentes que de cuando en cuando se asoman a la superficie y logran hacer naufragar a los incautos que las ignoran.

Habiendo cumplido en capítulos anteriores el objetivo de elaborar un planteamiento detallado y puntilloso del posicionamiento estratégico actual de Brandoletti, se abren las puertas para proponer nuevas posibilidades con miras a mejorar el desempeño presente de la empresa. Es por ello que el capítulo que se presenta a continuación se propone como la confluencia de todas aquellas proposiciones que surgen a partir de un diagnóstico conciso, riguroso y a la vez esencial y obligatorio en virtud de lograr dicha finalidad.

Tomando como punto principal de referencia el DAFO de Brandoletti, a continuación se procede a detallar las propuestas de acciones de mejora que mejor se adaptan a la empresa de acuerdo con sus necesidades pero también considerando sus limitantes en términos de recursos y capacidades con el fin de hacer propuestas realistas en función de la situación actual de Brandoletti. Una vez se pongan de manifiesto las principales propuestas de mejora, dependerá de quienes están al mando de la empresa hacer lo posible por llevar a cabo la última parte del modelo tradicional de dirección estratégica: implementar las estrategias que en esta investigación se sugieran.

## **5.1. ESTRATEGIAS COMERCIALES Y DE MARKETING**

De acuerdo con lo evidenciado a lo largo de todo el diagnóstico previamente elaborado, la conclusión principal que se recaba de los resultados obtenidos es que el principal problema que detenta la empresa es la insuficiente cantidad de ventas que logra dada la capacidad productiva que actualmente posee. Es por ello que las estrategias que en este apartado se proponen deben estar encaminadas a lograr un mayor nivel de ventas con el fin de alcanzar un mejor aprovechamiento de los recursos y las capacidades con cuenta que la empresa. Dicho lo anterior, resulta obvio afirmar que antes de intentar cualquier estrategia enfocada en un incremento de ventas, es preciso comprender el mercado y los consumidores finales que adquieren el producto ofrecido por la marca. Según Kotler & Armstrong (2008), las empresas tienen que identificar a las partes del mercado a las que pueden atender mejor y de forma más rentable para diseñar estrategias de marketing orientadas al cliente que puedan crear las relaciones adecuadas con los clientes adecuados. En esa medida, comprendiendo la importancia de conocer al consumidor final en cuanto es quien en últimas determina el éxito o fracaso de cualquier proyecto, nace la necesidad inmediata para Brandoletti de identificar el segmento que despierta mayor interés en términos de rentabilidad presente y futura.

### **5.1.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

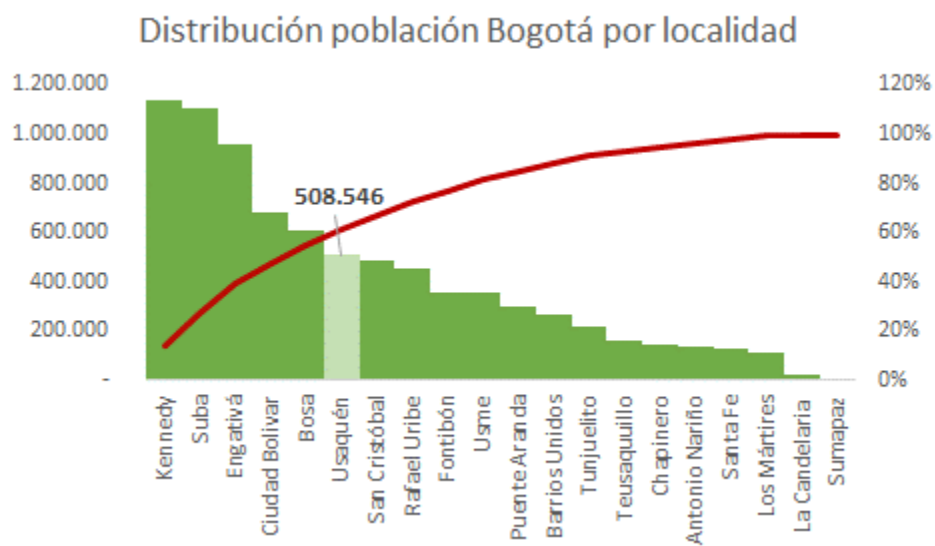
El objetivo de llevar a cabo una segmentación de mercado no es otro que identificar grupos definidos con características homogéneas entre sus componentes, pero diferentes entre los grupos resultantes. De esta forma la empresa puede identificar las características comunes que identifican un grupo en específico con el fin de crear perfiles y determinar el segmento más adecuado al cual dirigirse de acuerdo con los recursos que posee y en función de la posición estratégica que pretende lograr a futuro.

En el caso específico de Brandoletti, se sabe a ciencia cierta donde se encuentran ubicados geográficamente los consumidores finales que adquieren sus productos puesto que el único cliente que posee la empresa desarrolla su actividad económica en una única zona geográfica en específico; esto facilita significativamente la labor de acotar geográficamente una población para una empresa pequeña que cuenta con recursos económicos más bien

limitados. La ciudad de Bogotá está compuesta por 20 localidades, cada una con una alcaldía menor y con un presupuesto asignado diferente; al estar ubicada al nororiente de la capital colombiana, se puede decir en términos generales que Brandoletti se limita a desarrollar su actividad comercial en la localidad de Usaquen.



Figura 13. Mapa de Bogotá distribuido por localidades. Fuente: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.





**Gráfico 33.** Distribución de la población de Bogotá por localidad. **Fuente:** Elaboración propia con información del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

Como se evidencia en las gráficas anteriores, Usaquén es la sexta localidad más poblada de la ciudad con un total de 508.546 habitantes, equivalentes al 6,2% de la población total de Bogotá. No obstante, la localidad de Usaquén sigue siendo un territorio muy amplio para enmarcar el ámbito de acción de Brandoletti, por lo que la gráfica a continuación muestra un mapa de los barrios que conforman la localidad de Usaquén y una circunferencia cuyo radio de 1,9 kilómetros toma como centro la ubicación del único cliente de Brandoletti.



**Figura 14.** Mapa de Usaquén distribuido por barrios. **Fuente:** Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Puesto que no se cuenta con información referente a la distribución de la población por barrios en la localidad de Usaquén, para el presente ejercicio se asumirá una densidad poblacional uniforme en toda la localidad. Teniendo entonces en cuenta que el área de una circunferencia está dada por la multiplicación del radio al cuadrado por  $\pi$ , que el área de la localidad de Usaquén es 65,31 kilómetros cuadrados y que su población es de 508.546 habitantes, entonces se puede proceder a calcular el mercado potencial de consumidores finales de Brandoletti en términos geográficos de la siguiente forma:

$$\frac{x}{\pi r^2} = \frac{508.546 \text{ habitantes}}{65,31 \text{ km}^2}$$

$$\frac{x}{11,34 \text{ km}^2} = \frac{508.546 \text{ habitantes}}{65,31 \text{ km}^2}$$

$$x = 88.310 \text{ habitantes}$$

Una vez delimitado el radio de acción de la empresa entendido como su mercado potencial en términos geográficos, es posible enfocar esfuerzos y recursos en comprender quienes son los consumidores asiduos y potenciales y cuáles son sus necesidades principales a satisfacer. Para ello es necesario elaborar una segmentación más precisa que permita determinar cuáles son las variables que tienen mayor relevancia a la hora de crear perfiles para poder agruparlos dentro de conjuntos de compradores que, por sus características y preferencias de consumo, resultan atractivos para Brandoletti en términos de rentabilidad. Dicho lo anterior, surge la exigencia de acudir a algún tipo de herramienta investigativa que posibilite revelar cuales son aquellas variables de tipo demográfico, psicográfico y de comportamiento que mayor incidencia tienen en los gustos o preferencias de los consumidores por el tipo de productos que ofrece la marca; vista la efectividad de las encuestas para predecir las inclinaciones del mercado, el presente trabajo propone dicha herramienta como el mecanismo principal del que debe hacer uso la empresa para conocer más a fondo el mercado que atiende.

De acuerdo con Díaz de Rada (2001), lo primero que hay que hacer para elaborar una encuesta es definir a que población estará dirigida; para ello hay que tener clara la diferencia que existe entre población y muestra: la población hace referencia al radio de acción o al mercado potencial de una empresa, que en el caso de Brandoletti serían los 88.310 habitantes definidos al momento de realizar la segmentación geográfica, mientras que, por el contrario, la muestra se refiere a aquella porción que, por inferencia estadística, resulta significativa para extrapolarse a la entera población con el fin de explicar un comportamiento generalizado de la misma. Dicho lo anterior se procede a calcular el tamaño de la muestra de acuerdo con la fórmula empleada cuando se analizan poblaciones inferiores a 100.000 elementos:

$$n = \frac{N p q K^2}{e^2(N - 1) + p q K^2}^{151617}$$

$$n = \frac{88.310 \times 0,5 \times 0,5 \times 2^2}{0,03^2(88.310 - 1) + 0,5 \times 0,5 \times 2^2} = 1.097$$

Con el fin de garantizar una correcta distribución de la muestra en términos socioeconómicos, se debe proceder a dividir la zona en tres subregiones correspondientes a los tres barrios que se encuentran dentro del radio de influencia de Brandoletti. Para el presente ejercicio nuevamente se asumirá una densidad poblacional uniforme en los tres barrios por lo que las encuestas a realizar en cada uno serán 365 en dos y 366 en uno.



**Figura 15.** Subdivisión por zonas (muestreo estratificado). **Fuente:** Elaboración Propia.

Una vez definida la muestra y la forma de reunir la información, se debe precisar la herramienta a través de la cual será posible obtener dicha información; para ello se debe diseñar un cuestionario que sea coherente con los objetivos planteados, que evite al máximo la distorsión que pueda generar la interpretación del encuestador y fundamentalmente que

<sup>15</sup> Para un nivel de confianza de 95,5% se usa un  $K = 2$

<sup>16</sup> Error del 3%.

<sup>17</sup>  $Q+P = 1$

sea fácil de responder. A tal fin, Díaz de Rada (2001) sugiere algunos consejos prácticos para elaborar una encuesta que permita lograr los objetivos planteados:

- No ha de ser inteligente el encuestador sino el cuestionario.
- La encuesta debe presentar el tema de tal forma que el encuestado sepa de que se le va a hablar.
- Evitar hacer preguntas muy generales.
- Cada pregunta debe plantear un solo tema.
- La formulación de una pregunta debe garantizar que el encuestado comprenda lo que la pregunta desea saber.
- Las preguntas deben ser claras, concisas y han de formularse con la máxima precisión y brevedad posible.
- Se debe utilizar un lenguaje fácilmente comprensible.
- En la medida de lo posible no se debe incluir la categoría “no sabe” o “no responde”.
- Evitar términos ambiguos como “a veces”, “frecuentemente” o “habitualmente”.
- La pregunta debe comunicar el tipo de respuesta que se debe dar: múltiple, abierta, cerrada etc.
- Los encuestadores no deben explicar la pregunta ya que su labor se limita exclusivamente a reunir información, no a interpretarla.
- Es conveniente agrupar las preguntas por temas.
- Los datos personales deberán solicitarse al final de la encuesta.

Teniendo claro lo recién expuesto, se procede a elaborar el siguiente cuestionario:

1. Presentación de la encuesta: Buenos/as días/ tardes, estamos realizando una encuesta para la empresa Brandoletti con el fin de conocer las preferencias alimenticias de los ciudadanos de la zona. Estaría agradecido/a si pudiera dedicarme unos minutos de su tiempo para responder diez sencillas preguntas. Muchas gracias. Cabe recordarle que usted fue seleccionado totalmente al azar, por lo que sus datos serán tratados con la máxima confidencialidad posible y serán utilizados únicamente con fines estadísticos.
2. Preguntas:

- i. ¿Con que frecuencia come en algún restaurante de la zona o pide domicilio a algún restaurante de la zona?

Nunca.

De 1 a 2 veces por semana.

De 3 a 4 veces por semana.

5 veces por semana o más.

- ii. ¿Qué tipo de comida prefiere consumir cuando come en algún restaurante o pide a domicilio?

Casera.

Italiana.

Rápida.

Ensalada.

Mexicana.

Gourmet.

De mar.

Carnes.

Otro. ¿Cuál?

- iii. ¿Cuándo no prepara la comida en casa, donde acostumbra comer?

Centros comerciales / Plazoletas de comidas.

Restaurantes.

Pide a domicilio.

Otro. ¿Cuál?

iv. Cuándo sale a comer o pide domicilio suele hacerlo:

En familia.

Solo.

Con amigos.

Con compañeros de trabajo.

Otro. ¿Cuál?

v. Califique de 1 a 4, siendo 4 muy importante y 1 nada importante, los siguientes atributos de un restaurante:

	1	2	3	4
Rapidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de la comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad del menú	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación de la comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio a la mesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

vi. ¿Con qué frecuencia come en algún restaurante italiano o pide a domicilio comida italiana?

Nunca

De 1 a 2 veces por semana.

De 3 a 4 veces por semana.

5 veces por semana o más.

vii. Califique de 1 a 5, siendo 1 poca preferencia y 5 mucha preferencia, su preferencia por las siguientes lasañas:

Carne.

Mixta.

Pollo.

Vegetariana.

Frutos del mar.

viii. Califique de 1 a 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante, los siguientes atributos de una lasaña:

	1	2	3	4	5
Utilización de materiales reciclables o biodegradables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilización de insumos adquiridos a colectivos vulnerables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilización de insumos orgánicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación novedosa del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fuerte presencia en redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ix. ¿Cuánto paga generalmente o estaría dispuesto a pagar por una lasaña de 500 gramos?

Menos de 1,5€.

Entre 1,5€ y 3€.

Entre 3€ y 3,8€.

Entre 3€ y 5€.

Más de 5€.

x. ¿Cuál es su género?

Mujer.

Hombre.

Prefiero no decirlo.

Otro. ¿Cuál?

xi. ¿En qué rango de edad se encuentra?

Mayor a 55 años.

Entre 40 y 55 años.

Entre 21 y 39 años.

Menor a 21 años.

xii. ¿Cuál es su máximo nivel de estudios alcanzado?

Primaria.

Bachillerato.

Pre-grado.

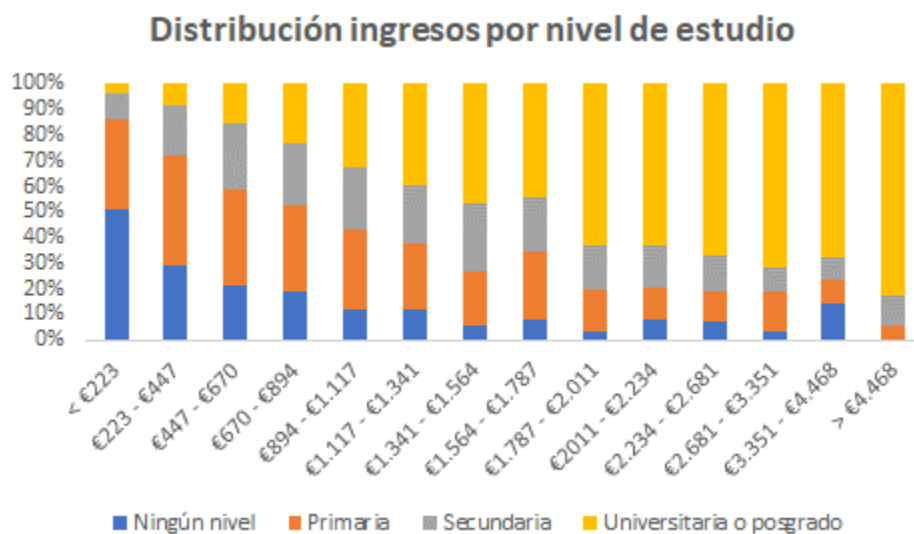
Post-grado.



Prefiero no decirlo.

El objetivo del cuestionario recién expuesto es dotar a Brandoletti de mejores y más robustas herramientas para tomar decisiones, en este caso relacionadas con un mayor conocimiento del mercado objetivo. A tal fin, se consultó con varias empresas dedicadas a la investigación de mercados y actualmente ninguna cuenta con estudios similares realizados en la misma zona, por lo que resulta imperativo llevar a cabo el estudio de investigación desde cero. De acuerdo con los tiempos y los costes establecidos por dichas empresas, el proceso de entrenamiento de encuestadores, recolección de información y tabulación de resultados puede tardar aproximadamente un mes y medio y el coste de cada encuesta ascendería a 0,9 euros, lo cual supondría una inversión total de 1.019 euros dada la cantidad de encuestas a realizar. A pesar de que puede resultar una inversión considerable para Brandoletti, llegado este punto, el presente análisis estratégico sugiere que se hagan las inversiones necesarias por parte de quienes llevan las riendas de la empresa para obtener el conocimiento derivado de la interpretación del cuestionario propuesto.

Si bien aún no se cuenta con el resultado del cuestionario anterior, una vez se tenga será posible conocer ciertas características comunes entre diferentes individuos con el fin de proceder a una mejor segmentación del mercado objetivo y a una agrupación en nichos heterogéneos entre sí, pero conservando la homogeneidad de sus componentes. Algunas de las variables a identificar con el posterior análisis del cuestionario serán: edad, género, educación, renta (se infiere por el nivel de estudios), generación, beneficios buscados, ocasión de consumo, frecuencia de uso, grado de lealtad y disposición hacia el producto.



**Gráfico 34.** Distribución de ingresos por nivel de estudio. **Fuente:** Elaboración propia con información del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

Una vez se haya hecho el análisis de los posibles grupos que se puedan conformar de acuerdo con el estudio de las variables que los definan, será posible proceder a la selección de los segmentos que se desean atender en función a la equivalencia entre el perfil del cliente y la oferta de valor que la empresa aspire entregar. Conocer al cliente y sus preferencias asociadas se propone entonces como la primera acción de mejora que Brandoletti debe llevar a cabo con miras a plantear estrategias dirigidas a aumentar el nivel de ventas insuficiente que la empresa registra en la actualidad.

### 5.1.2. FIJACIÓN DE PRECIOS

A lo largo del diagnóstico interno elaborado en apartados anteriores se identificó una falencia en la estrategia de fijación de precios de Brndoletti. En su momento se hizo un llamado a revisar la forma en la que la empresa maneja su política de incremento de precios de venta entendida como el incremento de precio de venta entre la tasa de inflación, que para el 2018 se situó en 1,7. Esto quiere decir que los precios de los productos ofrecidos por la empresa

son 1,7 veces la inflación del país, hecho que sin lugar a dudas explica en gran medida el decremento de las ventas.

Para el análisis a continuación se partirá de la explicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Valor percibido} = \frac{\text{Beneficio percibido}}{\text{Precio percibido}}$$

*Tabla 22. Matriz de valor percibido. Fuente: Elaboración propia.*

<b>Beneficio</b> <b>Precio</b>	Sube	Se mantiene	Baja
Sube	Sube	Sube	Sube
Se mantiene	Baja	Se mantiene	Sube
Baja	Baja	Baja	Baja

Visto lo anterior, se puede afirmar que un producto exitoso es aquel que se sitúa en los tres cuadrantes verdes, mientras que un producto destinado a desaparecer se posiciona en los tres rojos; los dos cuadrantes grises restantes pueden tomar ambas tonalidades dependiendo de que tanto suba o baje la percepción de una de las variables en relación a la otra. Dicho lo anterior y teniendo en cuenta la invariabilidad de los beneficios ofrecidos por los productos de Brandoletti de un año a otro, surgen entonces tres posibles alternativas que puede tomar el valor percibido en función del precio: bajar, mantenerse o subir. La percepción del precio de un año a otro debe entenderse como aquella porción de ingreso que el consumidor final destina a la adquisición de los productos ofrecidos por la marca, por lo que para mantener dicha percepción, los precios de los productos deberán aumentar solamente en proporción al aumento del ingreso del cliente.

Lo anterior explica porque la decisión de aumentar los precios en un 10% de 2017 a 2018 supuso para Brandoletti un detrimento del valor percibido por parte del cliente y en esa medida también dilucida parte de la explicación del decremento en el nivel de ventas durante los últimos meses. Con el fin de medir el impacto de la desacertada decisión en relación a la fijación de precios, a continuación se hace una comparación de dos escenarios de proyección: el primero teniendo en cuenta los niveles de ventas actuales y el precio actual del producto (€ 3,2), y el segundo estimando un nivel de ventas similar al del 2017 pero únicamente aplicando un incremento del 5,75% sobre el precio de dicho año (€ 3,08).

**Tabla 23.** Proyección año 2018. Comparación escenarios con variación de precio y unidades vendidas. **Fuente:** Elaboración propia.

	2018 (pr)		2018 (pr precio ajustado)	
Ventas	\$	7.567	\$	9.485
Coste de ventas	\$	2.406	\$	3.137
Margen bruto	\$	5.161	\$	6.348
Gastos	\$	364	\$	474
Amortización	\$	3.067	\$	3.067
BAlI	\$	1.731	\$	2.807
Gastos - Ingresos financieros	-\$	262	-\$	262
BAl	\$	1.993	\$	3.069
Impuestos	\$	605	\$	759
Beneficio neto	\$	1.387	\$	2.311

Si bien es imposible afirmar que un incremento menos agresivo en el precio hubiera generado el nivel de ventas proyectado (25% mejor en relación al escenario con el precio sin ajustar) y en esa medida un mejor beneficio (67% mejor en relación al escenario con el precio sin ajustar), si es posible sostener una mayor probabilidad de incremento de ventas dado un precio más bajo. Lo anterior evidencia la necesidad de implementar una política de incremento de precios atada al IPC del año anterior con el fin de no deteriorar el valor percibido por el cliente y en esa medida el volumen de unidades vendidas.

### 5.1.3. DIFERENCIACIÓN

Hace algunos años, mucho antes de la aparición de las redes sociales y de su poder sobre el colectivo general como medio determinante de gustos y preferencias, las empresas se dedicaban exclusivamente a hacer lo que durante años habían sabido hacer. El hombre, por su naturaleza inquieta y aventurera ha buscado siempre la manera de sobresalir sobre sus congéneres mediante la degustación de nuevas y variadas experiencias; ello, sumado a la posibilidad de compartir dicha experiencia con una ingente cantidad de personas en tiempo real a través de un “click” hace que las empresas hayan tenido que cambiar el enfoque tradicional que antes los definía y pasar de ser fabricantes de productos o servicios a creadores de vivencias. La necesidad ya no es la necesidad en si sino además la manifestación pública de la satisfacción de la necesidad; es por ello que cuanto más revuelo, reacciones y “likes” genere una experiencia, más valorada será por la comunidad.

Dicho lo anterior y reconocida la importancia del rol de las redes sociales en la colectividad en cuanto pueden impulsar el éxito de un producto o sepultar las expectativas de otro con tan solo un comentario, resulta obvio afirmar que Brandoletti debe enfocar sus recursos en lograr mayor presencia en ese ámbito. No obstante, antes de desarrollar una estrategia de posicionamiento de imagen en redes sociales, es preciso definir qué es lo que se pretende posicionar. Actualmente, debido a la naturaleza familiar de la empresa, esta se dedica a lo que siempre ha sabido hacer, vender lasañas; no obstante, con miras a redefinir la forma en la que el cliente percibe el producto es indispensable pensar su desarrollo ya no como un artículo alimenticio, sino más bien como una experiencia emocional digna de compartir en redes para ser juzgada por la comunidad. Para ello, el presente apartado propone una serie de iniciativas dirigidas a reinventar el producto con miras a lograr una diferenciación real en relación a los competidores y en últimas a alcanzar el posicionamiento deseado en la mente del consumidor objetivo:<sup>18</sup>.

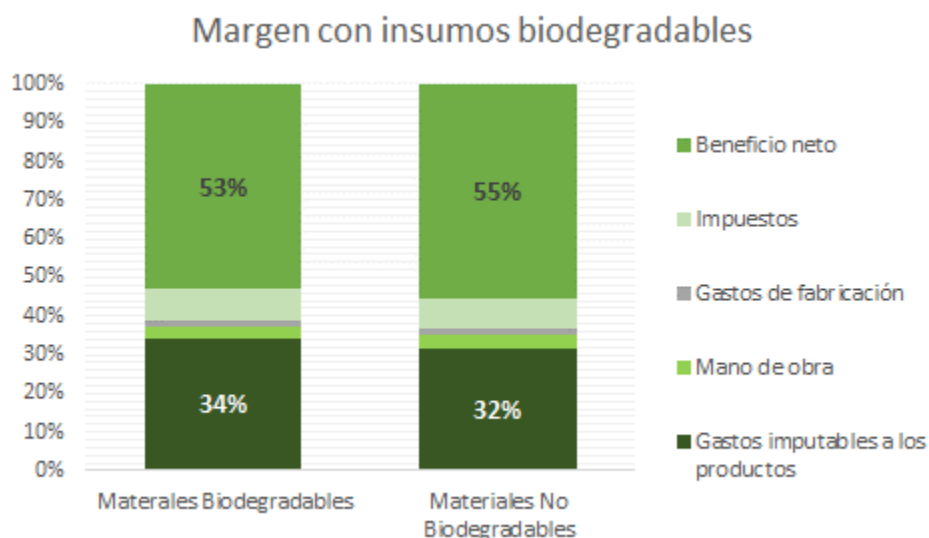
- Cada vez es mayor el impacto que tienen sobre las preferencias de los consumidores todas aquellas tendencias empresariales que propenden por la conservación del medio

---

<sup>18</sup> Las propuestas a continuación deben estar respaldadas por el análisis que ha de hacerse de los resultados de las encuestas reunidas; los cambios que decidan hacerse en el producto deberán encontrar sustento en un segmento de mercado atractivo desde el punto de vista rentable.

ambiente; dichas iniciativas despiertan la empatía de colectivos enteros de compradores que ven con buenos ojos un acto aparentemente altruista y desinteresado por parte de las empresas que los fomentan. Lo cierto es que lejos de ser una acción dadivosa y caritativa, en muchos casos lo que buscan las organizaciones es granjearse dicha fama entre la sociedad y ganar adeptos mediante la promoción de políticas empresariales amigables con el medio ambiente: sin importar cual sea la intención real de las organizaciones, el producto final resulta ser la construcción de una relación gana-gana entre la sociedad y la empresa: gana la sociedad en cuanto garantiza la preservación de la especie a partir del cuidado del medio ambiente y gana la empresa a raíz de una percepción más favorable por parte del mercado objetivo.

Sería necio por parte Brandoletti ignorar tendencias de las cuales puede sacar provecho para lograr el posicionamiento deseado: actualmente la empresa emplea cajas de aluminio y tapas de plástico para la elaboración de las lasañas, no obstante, la utilización de empaques biodegradables podría suponerle a la empresa un incremento en las unidades vendidas. La inclusión de este tipo de insumos en al producto final representa un incremento del 61% y del 100% en el costo final de las cajas y de las tapas respectivamente.



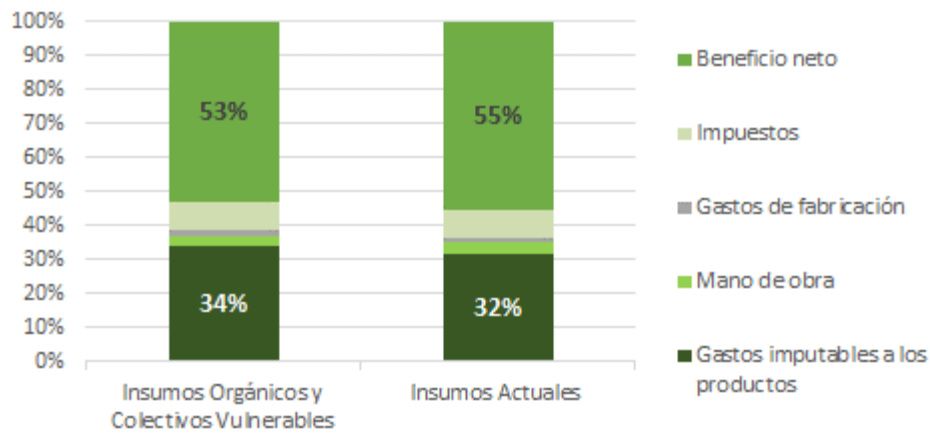
**Gráfico 35.** Comparación de la distribución del beneficio neto (Materiales biodegradables).  
**Fuente.** Elaboración propia.

Según muestra la gráfica, la iniciativa es viable desde todo punto de vista; la inclusión de materiales biodegradables en el proceso de fabricación de las lasañas supondría un aumento de 2% en los gastos imputables a los productos y por consiguiente un decremento del mismo 2% en el beneficio neto. Esto significa que para lograr los mismos beneficios totales, la empresa tendría que incrementar las unidades vendidas en un 4,5%, meta para nada descabellada.

- De la misma forma que la conciencia ambiental ha venido tomando importancia durante los últimos años, también lo ha venido haciendo la conciencia social; algunos consumidores se están inclinando por adquirir productos que de una u otra forma aporten al desarrollo integral de la comunidad mediante alianzas destinadas a favorecer a aquella parte de la población cuyas posibilidades de acceder a los mismos derechos del resto de la comunidad son limitados. Es por ello que en algunos negocios surgen programas de donaciones del tipo “el 1% de su compra será donada a x fundación” o “el 5% de todas las compras hechas durante este mes serán donadas al programa y”; nuevamente se trata de estrategias de posicionamiento de marca que en últimas establecen relaciones de ganancia mutua entre la empresa y la sociedad.

Si a lo anterior se le suma la creciente tendencia de los consumidores por buscar productos saludables libres de químicos y conservantes, entonces surge para Brandoletti la posibilidad de adquirir insumos orgánicos a colectivos vulnerables para la elaboración de sus preparaciones. Luego de haber indagado con Fundación Prosiembra, entidad sin ánimo de lucro dedicada a la comercialización de productos orgánicos fabricados por colectivos vulnerables, se llegó a la conclusión de que el 84% de los insumos que utiliza Brandoletti se podrían adquirir a dichos colectivos (salvo las hojas de lasaña y la pasta de tomate), haciendo de esta manera aún más saludable el producto final y aportando a la sostenibilidad de comunidades en estado de vulnerabilidad.

### Margen con insumos orgánicos y colectivos vulnerables



**Gráfico 36.** Comparación de la distribución del beneficio neto (Insumos orgánicos y colectivos vulnerables). **Fuente.** Elaboración propia.

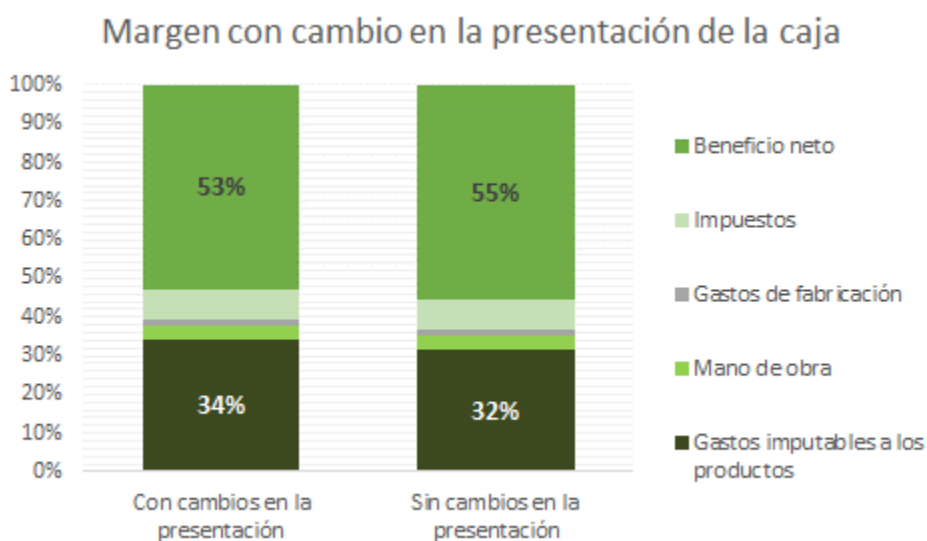
Según los datos proporcionados por Fundación Prosiembra, los costos de los insumos orgánicos adquiridos a colectivos vulnerables serían un 12% más costosos que los que Brandoletti emplea actualmente; esto ocasionaría que los gastos imputables a los productos se incrementaran en un 2,3% y por tanto que el beneficio neto disminuyera en la misma proporción. Esto significa que para lograr los mismos beneficios totales, la empresa tendría que incrementar las unidades vendidas en un 4,2%, meta desde todo punto de vista realizable.

- Para nadie es un secreto que la primera impresión define en gran medida cualquier decisión que se toma, por ello, la presentación de lo que se desea vender, en cuanto representa una porción considerable de esa primera impresión, debe estar debidamente atendida y vigilada.

Según se ha observado en apartados anteriores, el producto que ofrece Brandoletti es bastante genérico puesto que su presentación no se diferencia de la presentación ofrecida por la competencia; con el fin de generar atractivo en el consumidor final y suscitar recordación de marca, es necesario definir un diseño que logre dicho objetivo. Para ello, se proponen dos acciones encaminadas a renovar la presentación del



producto final: en primer lugar, se plantea la posibilidad de poner un autoadhesivo del logo de la marca con las direcciones de contacto (teléfono, Facebook, Instagram y correo electrónico) en la tapa del producto. Adicionalmente, se cotizó con el proveedor de las cajas de lasaña la posibilidad de pintar con los colores de la bandera de Italia la caja de aluminio. A continuación se presenta el impacto en términos de rentabilidad final:



**Gráfico 37.** Comparación de la distribución del beneficio neto (Cambio en la presentación de la caja). **Fuente.** Elaboración propia.

Según muestra la gráfica, la iniciativa es viable desde todo punto de vista; el cambio en la presentación de la caja supondría un aumento de 2% en los gastos imputables a los productos y por consiguiente un decremento del mismo 2% en el beneficio neto. Esto significa que para lograr los mismos beneficios totales, la empresa tendría que incrementar las unidades vendidas en un 4,5%, meta para nada descabellada.

Además de presentarse con un aire renovado, la nueva caja deberá ser una herramienta de marketing promocional dirigida a exaltar las bondades del producto: en el exterior del empaque el cliente podrá encontrar mensajes relacionados con la salud, los productos orgánicos, la importancia de la preservación del medio ambiente o el alcance de trabajar con colectivos en estado de vulnerabilidad, mientras que en el interior encontrará el resultado de todo ello.

- Un cuarto punto a tener en cuenta es la variedad del producto ofrecido; como se ha mencionado en apartados anteriores, el fuerte de Brandoletti es la venta de la lasaña mixta y la de carne. No obstante, bien es sabido que el consumidor moderno busca variedad en las experiencias gastronómicas que degusta, es por ello que, con base en los resultados que arroje el análisis de la encuesta planteada, se debe proceder a proponer nuevas ideas en cuanto a las preparaciones ofrecidas. Es necesario introducir nuevamente en el mercado la lasaña de pollo, así como variantes menos convencionales como la lasaña vegetariana y de frutos del mar. Además, aparte de la lasaña, sería interesante fortalecer la venta de otro tipo de productos como los raviolis, los espaguetis y los canelones; de la misma forma que no es saludable depender de uno o pocos clientes, tampoco lo es depender de uno o pocos productos.
- Una vez se definan las estrategias que se van a adoptar para conquistar al consumidor final es necesario comunicárselas de la manera más convincente posible. A tal fin juegan un papel fundamental las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter), que al estar dotadas de aquella naturaleza bidireccional, se revelan como el medio favorito por la sociedad tanto para comunicar como para encontrar sus preferencias y gustos dentro de un sinfín de posibles opciones. Llegado este punto, el objetivo principal de Brandoletti será dar a conocer los atributos de sus productos y la forma en que estos la diferencian de la competencia. Para ello se propone crear un espacio donde los internautas puedan compartir sus experiencias no solo con los productos de la marca sino en temas relacionados con salud, cultivos con causa, recomendaciones y sugerencias de cocina, cultivos en casa y todas aquellas temáticas alineadas con el propósito de la empresa; se trata de mostrar las cualidades del producto de forma sutil sin que el consumidor sienta que se le está tratando de convencer de algo. El objetivo final será establecer lazos emocionales entre la marca y el consumidor de tal forma que se genere interacción y compromiso con la marca. Además del contenido, la coherencia en el uso de cada red dada su naturaleza será fundamental para lograr el objetivo planteado: en Instagram será vital el papel de las imágenes mientras que en Facebook el despertar emocional deberá ser el medio a través del cual se logre la conexión con el consumidor final. Asimismo, la relación con los usuarios será elemental, haciéndolos sentir parte de una comunidad mediante la correcta atención

a sus comentarios y la solución acertada de quejas y reclamos; hay que tener siempre en cuenta que así como un acierto puede significar un baño de publicidad para la marca, cualquier yerro puede suponer el inicio de un proceso exponencial de difamación.

Es importante motivar la utilización de redes sociales mediante promociones solo válidas por medio de este canal. En ese sentido es necesario otorgar descuentos a clientes que realicen pedidos por medio del canal virtual, a clientes que dejen un comentario positivo en la página o a consumidores que compartan una publicación de Brandoletti en sus perfiles; estas iniciativas, además de posicionar la marca en redes sociales, robustecen las redes de la empresa y facilitan el proceso de decisión de compra en cuanto se hace sencillo para el consumidor potencial evidenciar una buena reputación de la marca y de sus productos con los comentarios positivos de clientes satisfechos.

Analizar la información que se consigna en una página resulta una tarea ardua si no se cuenta con la ayuda de Google Analytics. A tal fin, esta herramienta permite conocer toda una serie de indicadores referentes al tráfico de clientes que tiene una tienda online y en ese orden de ideas obtener resultados de efectividad de los esfuerzos e inversiones realizadas en ese sentido. El objetivo final de Google Analytics no es otro que ayudar a la empresa a aumentar la tasa de conversión, es decir, a aumentar la tasa de visitas que se convierten en ventas.

El análisis de clientes mediante las herramientas y las iniciativas previamente expuestas le permitirán a la empresa realizar una segmentación de sus consumidores con base en la frecuencia de compra, montos de compra y valoración de la compra, entre otros factores, con el fin de definir en términos de rentabilidad que clientes son los más atractivos para la marca. Dicha segmentación le otorgará a Brandoletti las herramientas necesarias para lanzar campañas de fidelización personalizadas por consumidor en las que se tengan en cuenta por ejemplo programas de puntos acumulados para redimir en productos ofrecidos por la marca o fechas especiales de cumpleaños y navidad.

#### 5.1.4. CONSECUION DE NUEVOS CLIENTES

En líneas generales hay solo dos formas de aumentar el nivel de ventas: la primera es vendiendo una mayor cantidad de unidades a los clientes actuales y la segunda es atraer nuevos clientes que compren el producto; en este apartado en específico se tratará la segunda forma.

En esencia, las acciones que se proponen con miras a adquirir nuevos clientes giran en torno a fortalecer el área comercial de Brandoletti. Si bien la empresa, debido a su tamaño reducido y a sus limitantes en términos de inversión no cuenta con un área dedicada exclusivamente a la tarea comercial, es importante que dichas actividades junto con sus respectivas responsabilidades sean asignadas a una cabeza visible que responda por su correcta realización. Una vez definida la persona que llevará a cabo dicha función, es preciso determinar el plan a seguir que permitirá alcanzar el objetivo trazado. A tal fin, se propone nuevamente una segmentación del mercado en términos geográficos: a sabiendas de cuál es la zona de influencia del único cliente que posee la empresa en la actualidad, no tendría mucho sentido buscar clientes en la misma zona puesto que probablemente las ventas de uno estarían canibalizando las ventas del otro. Es por ello que la estrategia comercial debería estar definida por las siguientes características: la primera es buscar una expansión al estilo mancha de aceite, es decir, optar por una introducción lenta pero profunda del producto en zonas geográficas adyacentes con el fin de apuntarle a un posicionamiento de marca focalizado; en segundo lugar, es preciso ubicar en un mapa a todos aquellos clientes potenciales que se dedican a la comercialización de productos alimenticios preparados y que no se encuentran en la misma zona de influencia del cliente actual:



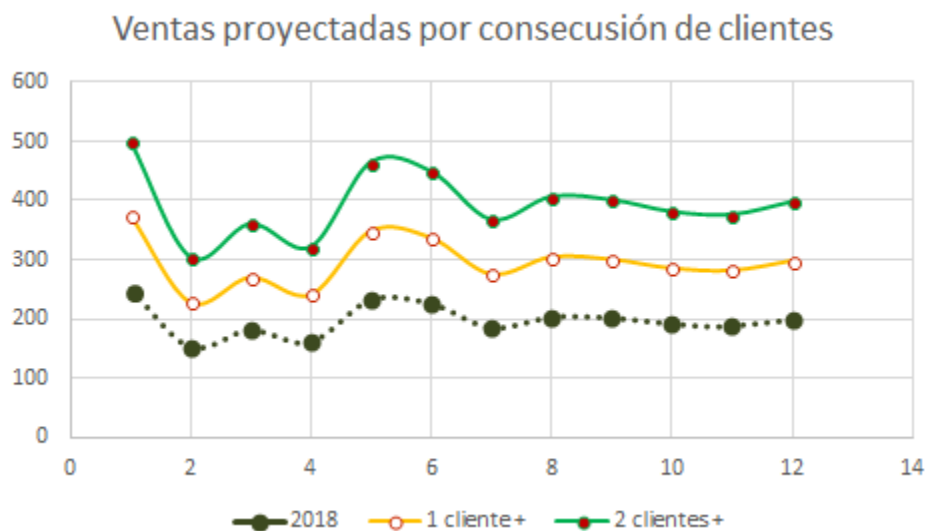
*Figura 16. Clientes potenciales Brandoletti. Fuente: Elaboración propia.*

La figura anterior muestra el campo de acción de la estrategia comercial: bordeadas de azul y naranja se encuentran las dos zonas en las que se pretende la consecución de por lo menos dos clientes y los círculos rojos representan los posibles compradores. Una vez definidos los clientes potenciales de la empresa, es preciso definir las técnicas que se van a utilizar para abordarlos.

- En el sector alimenticio, la mejor carta de presentación es el producto en sí, por lo que llegado este punto se sugiere llevar a cabo una estrategia de golpear puertas; esto significa visitar a cada uno de los 21 clientes prospectados con los diferentes productos de la empresa (lasañas, canelones, raviolis y espaguetis de carne, mixtos, napolitanos, de pollo, vegetarianos y de frutos del mar en presentaciones de 250 y 500 gramos).
- En complemento a la estrategia anterior se debe llevar a cabo un mailing especializado: en la primera visita se debieron haber recabado datos del posible comprador tales como su correo electrónico de tal forma que sea posible reafirmar la intención de venta mediante el envío del catálogo de productos de la empresa. Es posible que durante la primera visita el cliente haya accedido a probar algunos, más no todos los productos de Brandoletti por lo que es muy conveniente hacerle ver que la empresa cuenta con toda una serie de productos a su disposición.
- Es importante hacerle notar al cliente que la empresa cuenta con una estrategia del producto del mes, es decir, que durante un mes todas las compras que el cliente realice de dicho producto tendrán el 50% de descuento. Además, una vez se hagan los desarrollos planificados referentes a productos sostenibles y a trabajo con colectivos vulnerables será de vital importancia comunicárselo al cliente potencial puesto que, ante dos ofertas similares, el cliente siempre tenderá a elegir aquella que además de procurarle su propio bien, también le permita contribuir a una causa solidaria.
- Si finalmente el cliente decide empezar a comprar el producto, sería oportuno entregar una carta de bienvenida en la que se incluya información de contacto de la empresa y de personas clave y a su vez se le agradezca al cliente por haber seleccionado a Brandoletti.

- Por último, se sugiere incluir en cada orden una muestra de un producto que el cliente actualmente no adquiera con el fin de dar a conocer otros artículos de la empresa.<sup>19</sup>

Asumiendo que se logren conseguir 2 clientes de los 21 prospectados y que cada uno suponga un incremento en las ventas del 50%, entonces se tendrían los siguientes escenarios:



**Gráfico 38.** Ventas proyectadas por consecución de clientes. **Fuente:** Elaboración propia.

<sup>19</sup> Esta estrategia se debería empezar a hacer también con el cliente actual.

**Tabla 24.** Estado de Resultados por consecución de nuevos clientes. **Fuente:** Elaboración propia.

	2018 (pr)		1 cliente +		2 clientes +	
	€	%	€	%	€	%
Ventas	\$ 7.567	100%	\$ 11.350	100%	\$ 15.133	100%
Coste de ventas	\$ 2.406	32%	\$ 3.609	32%	\$ 4.812	32%
Margen bruto	\$ 5.161	68%	\$ 7.741	68%	\$ 10.322	68%
Gastos	\$ 364	5%	\$ 545	5%	\$ 727	5%
Amortización	\$ 3.067	41%	\$ 3.067	27%	\$ 3.067	20%
BAlI	\$ 1.731	23%	\$ 4.129	36%	\$ 6.528	43%
Gastos - Ingresos financieros	-\$ 262	-3%	-\$ 262	-2%	-\$ 262	-2%
BAI	\$ 1.993	26%	\$ 4.391	39%	\$ 6.790	45%
Impuestos	\$ 605	8%	\$ 908	8%	\$ 1.211	8%
Beneficio neto	\$ 1.387	18%	\$ 3.483	31%	\$ 5.579	37%

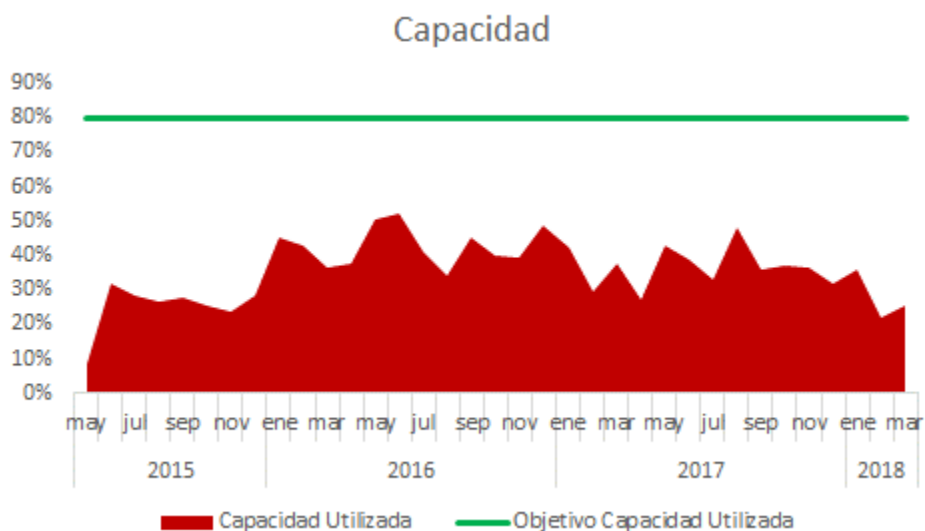
## 5.2. IMPACTOS FINANCIEROS

Si bien las estrategias que se presentan a continuación tienen también un componente importante desde el punto de vista de marketing y producción, deciden incluirse en este apartado puesto que permiten la posibilidad de medir con mayor precisión el impacto financiero de su implementación. En ese sentido es primordial hacer la siguiente precisión: las estrategias que se presentan a lo largo de todo el capítulo no deben ser entendidas como un mundo aparte sino que, por el contrario, deben encontrar comunión entre ellas y entre las diferentes áreas y procesos que tienen que ver con su exitosa implementación.

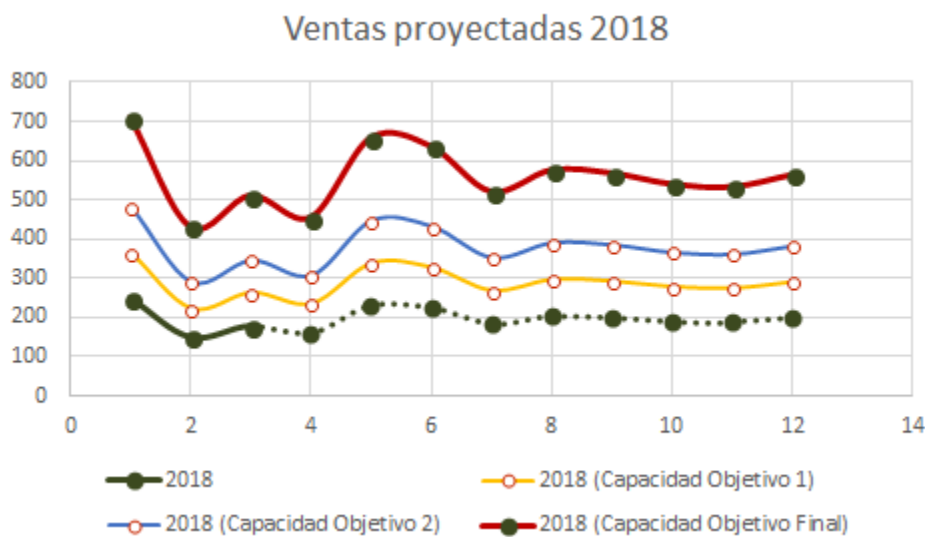
### 5.2.1. AUMENTAR LA PRODUCCIÓN

De acuerdo con lo ampliamente abordado en apartados anteriores, se evidencia que el nivel de ventas insuficiente en relación a la capacidad instalada es quizás el mayor problema que Brandoletti tiene en la actualidad; en esa medida, el éxito o fracaso de las estrategias comerciales y de marketing previamente expuestas dependerá de si logra alcanzar un nivel de ventas que suponga una utilización del 80% de la capacidad instalada. Asumiendo un

escenario en el que las estrategias comerciales y de marketing implementadas rindan frutos y que se logre el objetivo planteado, se tendría el siguiente contexto:



**Gráfico 39.** Capacidad Utilizada Brandoletti vs Objetivo Capacidad Utilizada. **Fuente:** Elaboración propia.



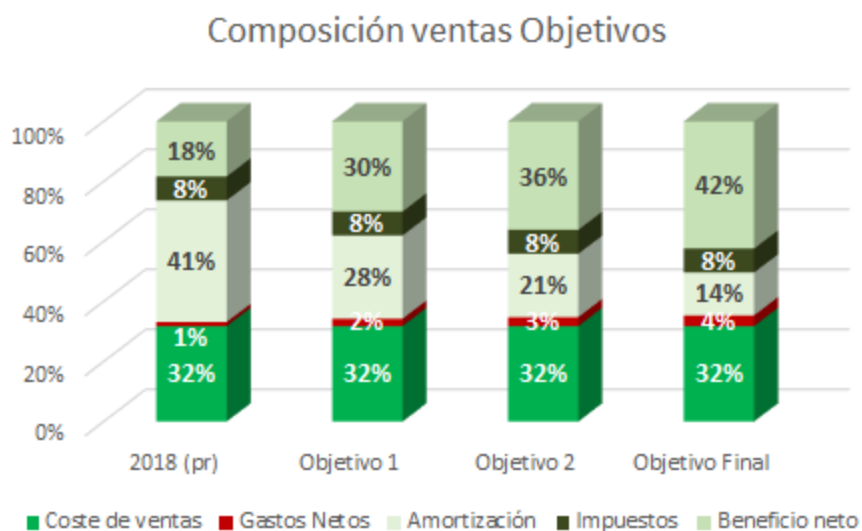
**Gráfico 40.** Ventas proyectadas con capacidad utilizada actual vs Ventas proyectadas con objetivo de capacidad utilizada. **Fuente.** Elaboración propia.



Según muestra la gráfica, para lograr una utilización de la capacidad del 80%, las estrategias implementadas deberían procurar un incremento de las ventas del 184%, es decir, casi triplicar el nivel de ventas actual. A sabiendas de que no es fácil llegar a dicho nivel de ventas, se proponen unos objetivos intermedios a alcanzar antes de lograr el objetivo final. El objetivo 1 será incrementar en 46% las unidades vendidas y deberá alcanzarse un año después de la implementación de las estrategias; el objetivo 2 será evaluado a los dos años y corresponderá a un aumento de las ventas del 92% y del 32% en relación a las proyecciones del 2018 y al objetivo 1 respectivamente. A continuación se muestra el estado de resultados proyectado para cada uno de los escenarios:

**Tabla 25.** Estado de resultados escenarios de objetivos de ventas. **Fuente.** Elaboración propia.

	2018 (pr)		Objetivo 1		Objetivo 2		Objetivo Final	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Ventas	\$ 7.567	100%	\$ 11.056	100%	\$ 14.546	100%	\$ 21.526	100%
Coste de ventas	\$ 2.406	32%	\$ 3.515	32%	\$ 4.625	32%	\$ 6.844	32%
Margen bruto	\$ 5.161	68%	\$ 7.541	68%	\$ 9.921	68%	\$ 14.682	68%
Gastos	\$ 364	5%	\$ 531	5%	\$ 699	5%	\$ 1.034	5%
Amortización	\$ 3.067	41%	\$ 3.067	28%	\$ 3.067	21%	\$ 3.067	14%
BAII	\$ 1.731	23%	\$ 3.943	36%	\$ 6.156	42%	\$ 10.581	49%
Gastos - Ingresos financieros	-\$ 262	-3%	-\$ 262	-2%	-\$ 262	-2%	-\$ 262	-1%
BAI	\$ 1.993	26%	\$ 4.205	38%	\$ 6.418	44%	\$ 10.843	50%
Impuestos	\$ 605	8%	\$ 885	8%	\$ 1.164	8%	\$ 1.722	8%
Beneficio neto	\$ 1.387	18%	\$ 3.321	30%	\$ 5.254	36%	\$ 9.121	42%



**Gráfico 41.** Composición de ventas de Escenarios de objetivos de ventas. **Fuente.** Elaboración propia.

La tabla y el gráfico anteriores muestran una evidente mejoría del beneficio neto en relación a las ventas especialmente porque los gastos de amortización deben repartirse entre una mayor cantidad de unidades vendidas. En síntesis, la necesidad de incrementar las ventas radica en que la consecución del objetivo final supondría un incremento en el beneficio neto del 557%.

### **5.2.2. ABRIR PUNTO DE VENTA AL PÚBLICO**

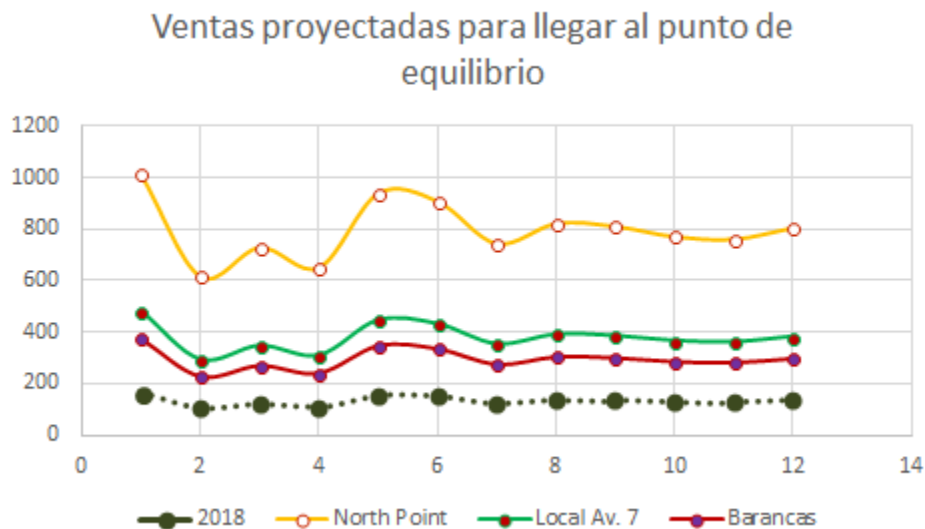
Una vez analizados los resultados de las encuestas propuestas y habiendo vislumbrado un posible nicho de mercado atractivo para la empresa en términos de rentabilidad, es posible tomar la decisión de aproximarse más al consumidor final mediante la satisfacción de sus gustos y necesidades específicas a través de la apertura de un punto de venta. A tal fin, se proponen tres posibles locaciones para establecer dicho punto; las diferencias en el alquiler mensual a pagar varían dependiendo del flujo de personas que transiten por allí:

- Local en North Point: North Point es un complejo empresarial ubicado en el nororiente de Bogotá, más específicamente en la localidad de Usaquén que cuenta con 5 torres construidas de las 8 proyectadas; actualmente, dicho complejo se propone como la mejor alternativa de localización para las nuevas empresas que llegan al país debido principalmente a la falta de disponibilidad de locales en otros complejos empresariales. En una de las 5 torres del conglomerado de edificios se encuentra una plazoleta de comidas alberga diariamente entre 1500 y 2000 comensales; el alquiler mensual de un local en este lugar asciende a €1.181. incluida la administración.

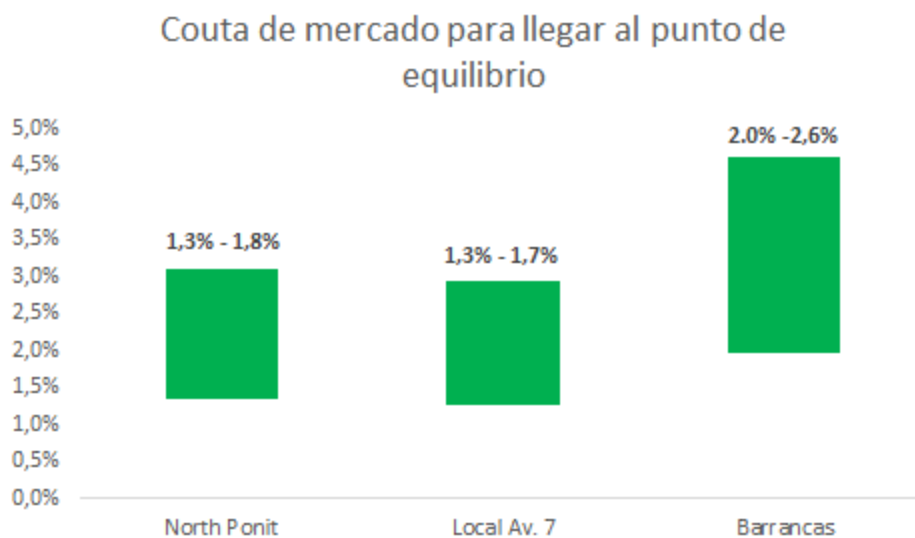


**Figura 17.** North Point. **Fuente:** [www.metrogrupoinmobiliario.com](http://www.metrogrupoinmobiliario.com)

- Local en frente al North Point: pasando la Avenida Séptima se disponen una serie de locales comerciales entre los que se encuentran algunos restaurantes. Evidentemente, el flujo de comensales es mucho menor allí que en la plazoleta de comidas del North Point por lo que se estima que entre 750 y 1000 personas frecuenten los sitios al costado opuesto de la Avenida Séptima para ir a comer; el alquiler de un local en dicha zona ronda los €437.
- Local 5 calles más abajo del North Point: finalmente, cruzando la Avenida Séptima algunas calles más abajo del complejo empresarial se encuentra el barrio Barrancas, donde se siguen encontrando locales comerciales. Si bien el movimiento de gente es considerablemente más bajo en relación a las dos locaciones anteriores, también lo es el costo del alquiler: se estima un total de entre 375 y 500 comensales diarios en la zona para un alquiler mensual de €291.



**Gráfico 42.** Punto de equilibrio apertura punto de venta. **Fuente.** Elaboración propia.



**Gráfico 43.** Cuota de mercado a obtener para llegar al punto de equilibrio. **Fuente.** Elaboración propia.

De las gráficas anteriores se pueden recabar conclusiones interesantes: la primera gráfica evidencia lo que se esperaba, es decir, que cuanto mayor fuera el valor del alquiler, mayor tendrían que ser también las unidades vendidas para llegar al punto de equilibrio; en efecto, para alcanzar el punto de equilibrio en cada escenario tendrían que incrementarse las ventas en 125% si el punto de venta es en Barrancas, en 187% si es sobre la Avenida Séptima y 506% si se decide abrir el punto de venta en la plazoleta de comidas del North Point. No obstante, al incluir en la ecuación el tema del flujo de comensales, las conclusiones parecen cambiar: si el punto de venta se decide abrir en North Point o en la Avenida Séptima, la cuota de mercado a alcanzar para llegar al punto de equilibrio sería mucho menor si se decidiera abrir en Barrancas.

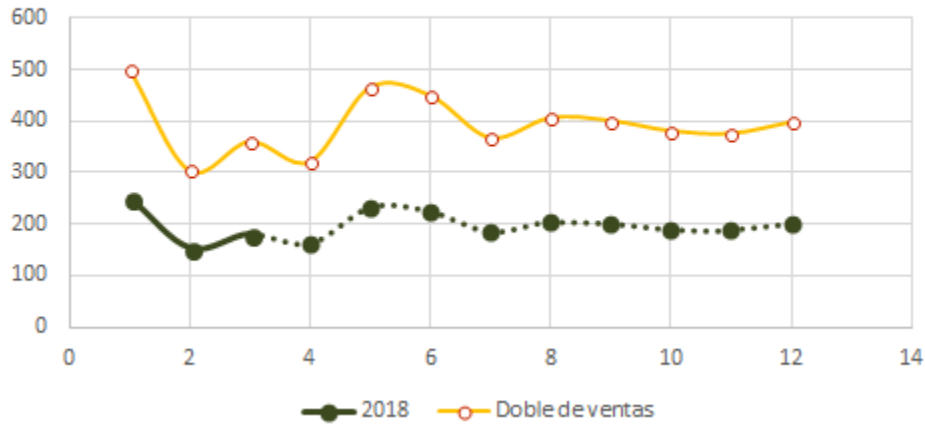
A pesar de que optar por la alternativa de North Point supone un riesgo mayor que las otras dos opciones en términos de capital invertido y que los datos de afluencia de público son preliminares y deberán ser cotejados contra los hallazgos hechos a partir del análisis de las encuestas, dicha elección se postula como la más adecuada no solo a raíz del potencial actual sino también a futuro teniendo en cuenta que aún faltan dos torres más por construir. Por tal motivo, teniendo además en cuenta que la empresa podría optar por financiarse mediante el apoyo de entidades crediticias a fin de apalancar las inversiones

necesarias para desarrollar el proyecto, resulta viable desde todo punto de vista la alternativa de abrir un punto de venta en la plaza de comidas del complejo empresarial North Point.

### **5.2.3. OTROS IMPACTOS FINANCIEROS**

En adición a los impactos previamente mencionados, también destacan otros en los que es importante hacer énfasis; si bien la mayor oportunidad de Brandoletti radica en poder incrementar las ventas con el fin de hacer un mejor uso de la capacidad instalada y en esa medida obtener un mayor nivel de beneficios a nivel general, el lograr una reducción de costes también podría aportar con miras a alcanzar dicho objetivo. A tal fin se hizo una labor de investigación con el propósito de estimar el impacto que podría tener en el estado de resultados una posible reducción del precio de la carne o del pollo; luego de haber indagado con distintos posibles proveedores ubicados en diferentes zonas geográficas de la ciudad de Bogotá se llegó a la conclusión de que, con los niveles actuales de producción, la máxima reducción que podría alcanzarse sería del 5% sobre el coste final del insumo; dicho ahorro supone un precio demasiado alto a pagar por cambiar de proveedor dado que no se conoce la calidad del producto, la distancia geográfica entre el nuevo proveedor y Brandoletti es significativamente mayor en relación al proveedor actual lo cual encarecería en producto en términos de transporte y en últimas impactaría la reducción en el coste y finalmente, se desconoce la seriedad y la forma de trabajar del nuevo posible proveedor. No obstante, si los niveles de producción llegaran a duplicarse, las reducciones en el coste de los insumos principales podrían llegar incluso al 10%, lo cual significaría un atractivo para la empresa en términos de ahorro:

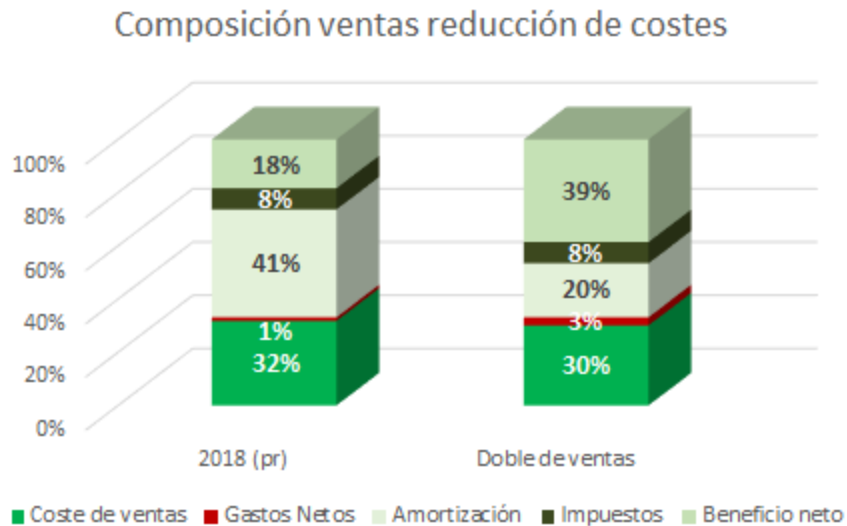
### Ventas proyectadas para lograr reducción del 10% sobre el pollo y la carne



**Gráfico 44.** Ventas proyectadas para lograr una reducción del 10% sobre el coste del pollo o la carne. **Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 26.** Estado de resultados escenarios de reducción de costes. **Fuente.** Elaboración propia.

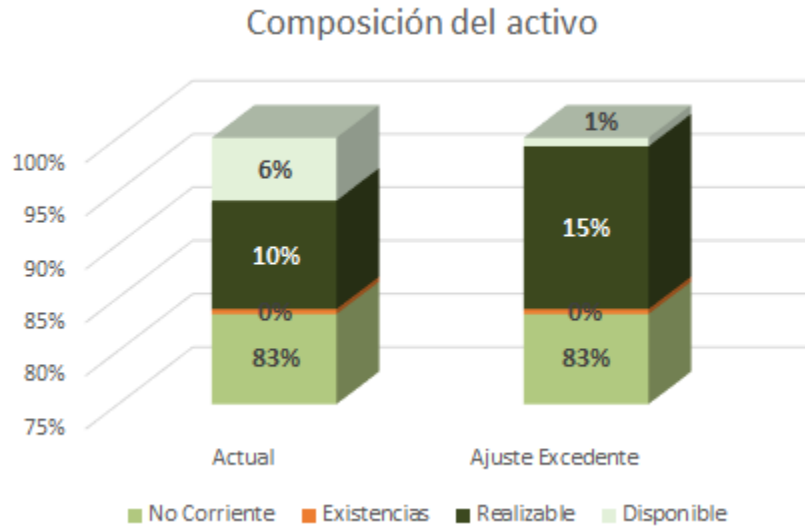
	2018 (pr)		Doble de ventas	
	€	%	€	%
Ventas	\$ 7.567	100%	\$ 15.133	100%
Coste de ventas	\$ 2.406	32%	\$ 4.552	30%
Margen bruto	\$ 5.161	68%	\$ 10.582	70%
Gastos	\$ 364	5%	\$ 727	5%
Amortización	\$ 3.067	41%	\$ 3.067	20%
BAII	\$ 1.731	23%	\$ 6.788	45%
Gastos - Ingresos financieros	-\$ 262	-3%	-\$ 262	-2%
BAI	\$ 1.993	26%	\$ 7.050	47%
Impuestos	\$ 605	8%	\$ 1.211	8%
Beneficio neto	\$ 1.387	18%	\$ 5.839	39%



**Gráfico 45.** Composición de las ventas con reducción del 10% del coste del pollo y la carne.  
**Fuente.** Elaboración propia.

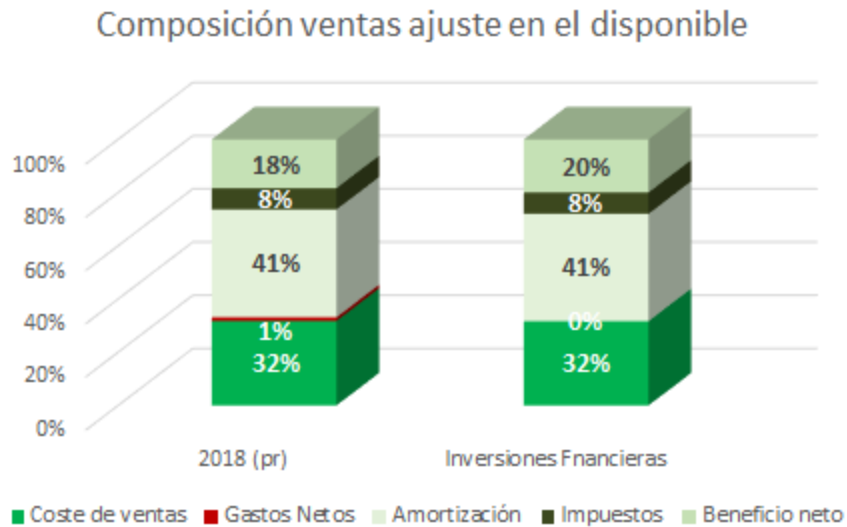
Si bien el beneficio total se ve favorecido por un doble efecto de incremento de ventas y reducción de costes, en este escenario es específico solo se tendrá en cuenta el segundo efecto a pesar de que sea consecuencia del primero, debido principalmente a que el incremento en ventas ya ha sido ampliamente analizado en apartados anteriores; dicho lo anterior, se concluye que una reducción del 10% en el coste del precio del pollo y la carne significaría pasar del 32% al 30% en la composición de las ventas, y en esa medida reducir los costes totales en un 5,4%.

Otro asunto sobre el cual es posible medir el impacto financiero son las inversiones en instrumentos no operacionales; de acuerdo con lo evidenciado en apartados anteriores hay un exceso de liquidez que en últimas supone un capital ocioso para la empresa y por el cual se podría obtener un retorno. Dicho lo anterior, se propone un escenario en el que se inviertan los excedentes de liquidez en el instrumento financiero con que actualmente cuenta Brandoletti. Para ello, se tomará como punto de referencia y como valor óptimo la ratio de días de disponible para hacer frente a pagos de Pastaio, el líder del sector, y se calculará el disponible ideal para Brandoletti teniendo en cuenta dicho valor:



**Gráfico 46.** Composición del Activo de Brandoletti con el ajuste en los niveles de Disponible.  
**Fuente.** Elaboración propia.

En el gráfico se observa un cambio significativo en la composición de activo: con el objetivo de pasar de 145 a 20 días de disponible para hacer frente a pagos, el disponible disminuyó un 86% y en contraposición el realizable aumentó en 50%. Al trasladar dichos efectos al estado de resultados se obtiene lo siguiente:



**Gráfico 47.** Composición de las ventas con el ajuste en los niveles de Disponible. **Fuente.** Elaboración propia.



Se observa que un ajuste tan sencillo como el de invertir el capital ocioso en instrumentos financieros supondría un incremento del beneficio del 9,4%, teniendo un efecto directo sobre los gastos netos en cuanto significaría un ingreso en ese sentido.

### **5.3. CONSIDERACIONES GENERALES**

El capítulo recién abordado esbozó un planteamiento minucioso de aquellas acciones que, según el autor del presente trabajo investigativo, ayudarán a mejorar el desempeño presente de la empresa de acuerdo con su posicionamiento estratégico actual. Es importante aclarar que cada una de las propuestas se hizo siempre teniendo en cuenta las necesidades de Brandoletti pero también sus limitantes en términos de recursos y capacidades, todo con el fin de hacer propuestas realistas en función de la situación actual de la empresa.

Teniendo claro que la principal debilidad de la empresa era su insuficiente nivel de ventas, el grueso de las estrategias planteadas tuvo como foco encontrar soluciones para revertir dicha situación; de ahí que la primera acción de mejora consistiera en obtener un amplio conocimiento del cliente actual y potencial mediante la elaboración de un cuestionario y su posterior interpretación a través del análisis estadístico. Una vez hecho este primer planteamiento surgió la posibilidad de alcanzar una posible diferenciación en relación con la competencia proponiendo acciones novedosas para el sector en general; en adición a lo anterior se propuso una estrategia clara y definida para conseguir un mayor número de clientes a la vez que se definió una política de fijación de precios encaminada a impactar en la menor medida de lo posible el nivel general de ventas; finalmente, se calculó el impacto financiero de cada una de las estrategias planteadas, entre las que destacaban el aumento de la producción y la apertura de un punto de venta al público.

Una vez puestas de manifiesto las principales propuestas de mejora, dependerá de quienes estén al mando de la empresa hacer lo posible por ejecutar la última parte del modelo tradicional de dirección estratégica: implementar las estrategias que en esta investigación se sugirieron. En ese sentido es primordial hacer la siguiente precisión: las estrategias que se presentaron a lo largo de todo el capítulo no deberán ser entendidas como un mundo aparte,

sino que, por el contrario, deben encontrar comunión entre ellas y entre las diferentes áreas y procesos que tienen que ver con su exitosa implementación.



# **CAPÍTULO 6**

# **CONCLUSIÓN**

Treinta de junio de 2018, Kazan, Rusia: la selección argentina, contando con uno de los ataques más temibles del mundo y con el mejor jugador del planeta, queda eliminada del mundial de fútbol luego de ser humillada por Croacia y de empatar con un país de apenas trescientos mil habitantes. Jorge Sampaoli, hasta entonces director técnico del combinado albiceleste, afirma en su libro “Mis latidos” lo siguiente; “Yo no planifico nada. Todo surge en mi cabeza cuando tiene que surgir. Brota naturalmente en el momento oportuno. Odio la planificación. Si planifico, me pongo en el lugar de un oficinista. El fútbol no se estudia; se siente y se vive. Parto desde ahí. Yo soy de la calle; negar eso es imposible”. A todas luces, los resultados no le dan la razón al estratega argentino (si es que se le puede conceder dicho atributo).

Lo anterior es tan solo un ejemplo de lo que puede ocurrir cuando, a pesar de contar con los mejores recursos disponibles, no se planifica ni se analiza la mejor forma de enlazarlos. Como ya se mencionó en repetidas ocasiones a lo largo del presente trabajo, el arte de la estrategia no se limita al ámbito empresarial, sino que aborda todas y cada una de las facetas del ser humano; desde un partido de futbol, pasando por la mejor forma de superar un miedo personal o de ganar una guerra, toda actividad aumenta sus probabilidades de éxito cuando se cuenta con la información adecuada y se sabe analizarla; es allí donde el conocimiento actúa como catalizador de una idea. En esa medida, bien haría Sampaoli en comprender que cualquier diagnóstico queda incompleto cuando se restringe a meras intuiciones o como él las llama, a latidos.

Volviendo al primer ejemplo propuesto en el presente escrito, en el caso de Ramo, bien hicieron los directivos de la empresa al anteponer los rigurosos estudios de mercado a la intuición que en su momento sugería un cambio de imagen urgente. En ese orden de ideas, el desarrollo de este documento respalda la toma coherente de decisiones sustentada en un análisis minucioso de la situación actual de Brandoletti, para lo cual fue necesario hacer un diagnóstico de lo que podría estar ocurriendo en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas antes de proponer cualquier acción de mejora encaminada a optimizar el desempeño de la empresa; citando nuevamente a Capó Vicedo (2017), una estrategia exitosa y ejecutable debe tener en cuenta los siguientes tres aspectos: profundo

conocimiento del entorno, valoración objetiva de los recursos disponibles y metas simples y consistentes.

Es por ello por lo que el escrito recién expuesto prefirió tratar de racionalizar y entender una idea común mediante el conocimiento y en ese orden de ideas plantear una estrategia clara, concisa, definida y realizable en lugar de proponer una idea genial. Sampaoli, aun contando con un jugador genial que no se cansa de robar aplausos en los mejores estadios de Europa, no supo aprovechar un recurso diferenciador precisamente por la carencia de planificación y análisis. Lo mismo ocurre a diario con algunas empresas que sumidas en la soberbia de la grandeza que les ha procurado la historia, ignoran aquellas señales inequívocas de un mercado que pide a gritos un cambio, mientras que otras, más limitadas, pero no por ello menos receptivas, logran comparecer con una propuesta fresca y cautivadora y robarse todos los aplausos de las plazas a donde llegan.

Dicho lo anterior, se puede concluir que el objetivo del presente trabajo de fin de máster se cumplió en su totalidad en cuanto possibilitó la presentación de una radiografía de un negocio familiar que le ha llegado el momento de ser empresa. En adición, se sentaron los cimientos de una estrategia empresarial clara, definida y sencilla con miras a convertir en fortalezas las debilidades y las oportunidades identificadas y en blindar a la empresa de argumentos para no sucumbir ante las amenazas de un entorno hostil.

A sabiendas de que la estrategia puede cambiar a medida que cambia el entorno, las preferencias del mercado o la naturaleza misma de la empresa, lo presentado en el escrito anterior se constituye como el plan “A” a seguir para lograr los objetivos planteados, no obstante, como reza un viejo proverbio: “si falla el plan “A”, recuerda que hay veintiséis letras más.



# **CAPÍTULO 7**

## **BIBLIOGRAFÍA**

Tailor Brands (2018). *Diseño logo mediante la página web*. <<https://www.tailorbrands.com>> [Consulta: Diseño de logo]

Capó Vicedo, J. (2017). *Management Estratégico en Entornos Globales*. Valencia: Editorial UPV.

Osterwalder, A. & Yves, P (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Slack, N. & Lewis, M. (2002). *Operations Strategy*. Pearson Education Limited, Harlow, England.

Carnero, M (2010). *Dirección estratégica innovadora*. Netbiblo, A Coruña, España.

Tema 2 de la asignatura Estrategia del Operaciones y Tecnología (2016/2017). Impartida en el Campus de Alcoy en el Máster en Dirección de Empresas (MBA) Universidad Politécnica de Valencia.

Cámara de Comercio de Bogotá (2018). *Requisitos para negocio de productos alimenticios*. <<https://www.ccb.org.co>> [Consulta: Requisitos para negocio de productos alimenticios].

International Organization for Standardization (2018). *Iso 22000*. <<https://www.iso.org>> [Consulta: Iso 22000].

Amat, O (2008). *Análisis de Estados Financieros*. Gestión 2000, España.

Porter M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, América Latina.

Maslow A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Ediciones Diaz de Santos, S.A., Madrid, España.

Kotler P. & Armstrong G. (2008). *Principios de Marketing*. Pearson Education S.A., Madrid, España.

Díaz de Rada (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios en la investigación comercial*. ESIC Editorial. Madrid, España.

Morales M (2018). *Propuesta de un nuevo modelo de negocio innovador para Brandoletti*. Trabajo de fin de máster del Máster en Dirección de Empresas (MBA) Universidad Politécnica de Valencia.

Sampaoli J (2018). *Mis latidos*. Editorial Planeta. Buenos Aires, Argentina.