



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

**PROPUESTA DE UN NUEVO  
MODELO DE NEGOCIO  
INNOVADOR PARA  
BRANDOLETTI**  
TRABAJO DE FIN DE MASTER - MBA

*Brandoletti*

*El arte de comer bien*

**MARÍA FERNANDA MORALES PEDRAZA**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1. RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
3.1.    MODELO TRADICIONAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	6
3.2.    ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL .....	9
3.3.    MODELO DE NEGOCIO CANVAS .....	12
<b>4. LA EMPRESA .....</b>	<b>16</b>
4.1.    BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA.....	16
4.2.    ORGANIGRAMA .....	17
4.3.    RECURSOS Y CAPACIDADES.....	17
4.4.    PRODUCTOS.....	20
4.5.    EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA .....	21
<b>5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL.....</b>	<b>22</b>
5.1.    DESPERTAR VISUAL .....	24
5.2.    EXPLORACIÓN VISUAL .....	32
5.3.    IR MÁS DE LA DEMANDA EXISTENTE.....	45
5.4.    ESTRATEGIA VISUAL .....	48
5.5.    ESTABLECER CORRECTAMENTE LA SECUENCIA ESTRATÉGICA .....	56
5.6.    COMUNICACIÓN VISUAL.....	73
<b>6. PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR.....</b>	<b>77</b>
6.1.    ELABORACIÓN DEL BUSINESS MODEL CANVAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO.....	78
6.2.    DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR DE LA EMPRESA .....	79
6.3.    CONSECUCIÓN DE CLIENTES PARA EL NEGOCIO INNOVADOR .....	81
6.3.1.    ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	81
6.3.2.    ESTRATEGIAS FINANCIERAS .....	85
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>93</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>95</b>

# ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.</b> ETAPAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. <b>FUENTE:</b> LIBRO LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. TEORÍA Y APLICACIONES. ....	7
<b>FIGURA 2.</b> BÚSQUEDA SIMULTANEA DE LA DIFERENCIACIÓN Y BAJO COSTO. <b>FUENTE:</b> BLUE OCEAN STRATEGY. ....	11
<b>FIGURA 3.</b> ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA DESDE LIBRO GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO, OSTERWALDER.....	15
<b>FIGURA 4.</b> LOGO BRANDOLETTI. ....	16
<b>FIGURA 5.</b> ORGANIGRAMA BRANDOLETTI. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	17
<b>FIGURA 6.</b> ESQUEMA DE LAS CUATRO VÍAS. <b>FUENTE:</b> BLUE OCEAN STRATEGY. ....	24
<b>FIGURA 7.</b> REDEFINICIÓN DE LAS FRONTERAS DEL MERCADO. <b>FUENTE:</b> BLUE OCEAN STRATEGY. ....	32
<b>FIGURA 8.</b> TRES NIVELES DE NO CLIENTES. <b>FUENTE:</b> BLUE OCEAN STRATEGY.....	46
<b>FIGURA 9.</b> SECUENCIA ESTRATÉGICA. <b>FUENTE:</b> BLUE OCEAN STRATEGY. ....	57
<b>FIGURA 10.</b> SIMULACIÓN DE PEDIDO UTILIZANDO APLICACIÓN DE DOMICILIOS RAPPI. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA.....	62
<b>FIGURA 11.</b> SIMULACIÓN DE PEDIDO UTILIZANDO LA PÁGINA WEB DEL RESTAURANTE DA QUEI MATTI. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	63
<b>FIGURA 12.</b> SIMULACIÓN DE PEDIDO EN BRANDOLETTI. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA.....	63
<b>FIGURA 13.</b> BANDA DE PRECIOS DEL GRUESO DE MERCADO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN BLUE OCEAN STRATEGY. ....	65

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1.</b> HISTÓRICO DE VENTAS DE LASAÑAS. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	18
<b>GRÁFICO 2.</b> CAPACIDAD UTILIZADA HISTÓRICA. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	19
<b>GRÁFICO 3.</b> DISTRIBUCIÓN DE LA VENTA DE LASAÑAS. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	20
<b>GRÁFICO 4.</b> CUADRO ESTRATÉGICO DESPERTAR VISUAL COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	29
<b>GRÁFICO 5.</b> CUADRO ESTRATÉGICO PARA LA VÍA EXPLORAR INDUSTRIAS ALTERNATIVAS. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	34
<b>GRÁFICO 6.</b> CUADRO ESTRATÉGICO PARA LA VÍA EXPLORAR LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DE CADA SECTOR. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	36
<b>GRÁFICO 8.</b> CUADRO ESTRATÉGICO PARA LA VÍA EXPLORAR LA CADENA DE COMPRADORES. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	38
<b>GRÁFICO 8.</b> CUADRO ESTRATÉGICO PARA LA VÍA EXPLORAR PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	40
<b>GRÁFICO 7.</b> CUADRO ESTRATÉGICO PARA LA VÍA EXPLORAR LA CADENA DE LOS COMPRADORES. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	41
<b>GRÁFICO 9.</b> CUADRO ESTRATÉGICO PARA LA VÍA EXPLORAR EL ATRACTIVO EMOCIONAL O FUNCIONAL PARA LOS COMPRADORES. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	43
<b>GRÁFICO 10.</b> CUADRO ESTRATÉGICO DE LA VÍA EXPLORAR LA DIMENSIÓN DEL TIEMPO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	45
<b>GRÁFICO 11.</b> CUADRO ESTRATÉGICO PROPUESTA DEFINITIVA. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	54

# ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1.</b> DIFERENCIA ENTRE ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL Y ROJO. <b>FUENTE:</b> BLUE OCEAN STRATEGY.....	11
<b>TABLA 2.</b> INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA – COMPARACIÓN DE BRANDOLETTI CON SUS COMPETIDORES.	26
<b>TABLA 3.</b> MATRIZ ERIC PARA LA VÍA EXPLORAR INDUSTRIAS ALTERNATIVAS. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. .....	34
<b>TABLA 4.</b> MATRIZ ERIC PARA LA VÍA EXPLORAR LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DE CADA SECTOR. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	36
<b>TABLA 5.</b> MATRIZ ERIC PARA LA VÍA EXPLORAR LA CADENA DE COMPRADORES. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA.....	38
<b>TABLA 6.</b> MATRIZ ERIC PARA LA VÍA EXPLORAR PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	40
<b>TABLA 7.</b> MATRIZ ERIC PARA LA VÍA EXPLORAR LA CADENA DE LOS COMPRADORES. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA.....	42
<b>TABLA 8.</b> MATRIZ ERIC PARA LA VÍA EXPLORAR EL ATRACTIVO EMOCIONAL O FUNCIONAL PARA LOS COMPRADORES. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	43
<b>TABLA 9.</b> MATRIZ ERIC PARA LA VÍA EXPLORAR LA DIMENSIÓN DEL TIEMPO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. .....	45
<b>TABLA 10</b> MATRIZ ERIC PROPUESTA DEFINITIVA. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	55
<b>TABLA 11.</b> CICLO EXPERIENCIA DEL COMPRADOR. <b>FUENTE:</b> BLUE OCEAN STRATEGY .....	58
<b>TABLA 12.</b> SEIS RESORTES DE LA UTILIDAD. <b>FUENTE:</b> BLUE OCEAN STRATEGY. ....	59
<b>TABLA 13.</b> MAPA DE UTILIDAD PARA LOS COMPRADORES. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN BLUE OCEAN STRATEGY.....	59
<b>TABLA 14.</b> COMPARACIÓN DEL PEDIDO SIMULADO EN CADA UNA DE LAS TRES OPCIONES PROPUESTAS. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	64
<b>TABLA 15.</b> ESTRUCTURA DE COSTOS DE UN RESTAURANTE (BASADO EN EL PROMEDIO DE LA INDUSTRIA). <b>FUENTE:</b> PÁGINA WEB PALLOMARO: <a href="https://www.pallomaro.com/aprenda-mas/costos-en-un-restaurante/">HTTPS://WWW.PALLOMARO.COM/APRENDA-MAS/COSTOS-EN-UN- RESTAURANTE/</a> .....	66
<b>TABLA 16.</b> DETALLE DE LA INVERSIÓN QUE SE REQUIERE PARA INICIAR EL PROYECTO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA.....	71
<b>TABLA 17.</b> BALANCE GENERAL DE BRANDOLETTI AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA.....	71
<b>TABLA 18.</b> FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2018 BRANDOLETTI – VENTA DE LASAÑAS. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	72
<b>TABLA 19.</b> MODELO DE NEGOCIO CANVAS – PROPUESTA DE NEGOCIO INNOVADORA. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA.....	78
<b>TABLA 20.</b> SUPUESTOS PARA ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO E INVERSIONISTA. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	86
<b>TABLA 21.</b> COSTO PROMEDIO DE CAPITAL DE LA INVERSIÓN INICIAL. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA.....	86
<b>TABLA 22.</b> TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN FINANCIADA POR PRÉSTAMO BANCARIO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	87
<b>TABLA 23.</b> FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ESCENARIO PESIMISTA. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA.....	87
<b>TABLA 24.</b> FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ESCENARIO REALISTA-OPTIMO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ..	88
<b>TABLA 25.</b> FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ESCENARIO REALISTA-OPTIMO. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. .....	89
<b>TABLA 26.</b> FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ESCENARIO OPTIMISTA. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA. ....	91
<b>TABLA 27.</b> FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ESCENARIO OPTIMISTA. <b>FUENTE:</b> ELABORACIÓN PROPIA.....	92



**CAPÍTULO 1**  
**RESUMEN E**  
**INTRODUCCIÓN**

## **1. RESUMEN**

BRANDOLETTI es una empresa del sector alimenticio que tiene como fin la producción y comercialización de comida basada en la cocina italiana tradicional a clientes intermedios, es decir, restaurantes que después las venden a clientes finales. Aunque la empresa actualmente posee una situación financiera estable, tiene como objetivo a medio plazo lograr posicionarse como una empresa competitiva en el mercado, mediante la configuración de sus recursos y capacidades e identificando puntos de mejora que le permitan llegar a nuevos clientes, aumentar las ventas y por consiguiente su utilidad operacional.

No obstante, una empresa en un mercado tan saturado como el actual debe estar abierta a otras estrategias de negocio, que no se basen únicamente en ganar clientes de los competidores a través de cambios en el precio o una pequeña mejora en su producto. Sino por el contrario debe ofrecer una idea de negocio innovadora que maximice su utilidad al salirse del mercado donde el factor más determinante es la competencia.

Es por esta razón que el presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de negocio innovador para BRANDOLETTI, que le permita descubrir un nuevo mercado con necesidades inexploradas y obtener una ventaja en un entorno tan cambiante como el actual.

Además de lo anteriormente mencionado, se busca también plantear estrategias de marketing encaminadas a la consecución de clientes para el modelo de negocio innovador y evaluar la ejecución del nuevo negocio mediante un análisis financiero teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la empresa.

Para el desarrollo del trabajo se analizará la situación actual de la empresa y sus competidores de tal forma que se puedan utilizar las herramientas y esquemas analíticos para implementar la estrategia de Océano Azul propuesta por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro Blue Ocean Strategy, cuya principal idea es buscar que la competencia entre las empresas sea irrelevante y poder ampliar el mercado a través de la innovación, lo cual alineará las actividades de la empresa con el propósito de lograr la diferenciación y bajo coste.

## **PALABRAS CLAVE**

- Innovación en valor.
- Innovación estratégica.
- Estrategia.
- Océano azul.
- Cuadro estratégico.
- Competencia.
- No clientes.
- Matriz ERIC.
- Foco.
- Divergencia.
- Mensaje contundente.
- Precio.
- Utilidad para el comprador.
- Costos.
- Comunicación.
- Modelo de negocio CANVAS.
- Posicionamiento.
- Público objetivo.
- Marketing digital.
- E-commerce.
- Flujo neto de capital.
- TIR.
- VPN.
- Costo de oportunidad.

## **2. INTRODUCCIÓN**

Los grandes avances tecnológicos de los últimos años han permitido una mejora significativa de la productividad de las empresas y les ha dado la capacidad de entregar una oferta de productos y servicios más variada. No obstante, al ser una práctica que se ha extendido en muchas empresas, nos encontramos ante un mercado altamente saturado, en el cual la oferta de productos y servicios superan a la demanda, hecho que ha limitado el crecimiento de las empresas.

Como resultado, las empresas no han tenido otra salida diferente a basar sus estrategias en hacer un constante análisis de la competencia para evaluar aquello que hacen mejor e intentar hacerlo de la misma forma con tal de mantenerse en pie. En este escenario la variable que les ha permitido diferenciarse de la competencia es el precio, reduciendo cada vez más sus márgenes de ganancia.

Es por lo anterior, que el presente documento tiene como objetivo proponer un modelo de negocio innovador para la empresa BRANDOLETTI, que le permita tener un adecuado movimiento estratégico con el que se pueda potenciar su crecimiento y obtener una mayor rentabilidad, a partir de una propuesta innovadora con la que logre alcanzar una nueva demanda. A su vez, se tiene como objetivo plantear estrategias de marketing y financieras que permitan asegurar la consecución de clientes para el modelo de negocio innovador, así como evaluar la ejecución de la propuesta innovadora y su implementación.

Para el desarrollo del documento se aplicarán las herramientas que se emplean en la dirección estratégica bajo un marco de innovación, específicamente la estrategia propuesta por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro Blue Ocean Strategy, cuya principal característica consiste en que las empresas crean valor a través de la innovación y solo a través de ella se podrá restarle importancia a la competencia destructiva que mantiene a las empresas en un océano rojo, en el cual las oportunidades de crecimiento se ven limitadas por el número de competidores en el mercado.

A continuación, se resume la estructura del documento con una breve descripción del contenido de cada capítulo:

En capítulo 2 - MARCO TEÓRICO se analizará la importancia de los modelos de negocio en las empresas, abordando el modelo tradicional de la dirección estratégica con el fin de entender por qué se requiere un modelo de negocio innovador y así introducir el concepto de innovación estratégica, sobre el cual está fundamentada la estrategia de océano azul, pilar fundamental del estudio que se llevará a cabo. Por último, se expondrá el modelo de negocio CANVAS, que servirá como herramienta para plasmar cómo operará el nuevo modelo de negocio innovador que resultará de aplicar la estrategia de océano azul en BRANDOLETTI.

En el capítulo 3 - LA EMPRESA se hará una breve descripción de BRANDOLETTI, detallando su estructura organizacional, capacidad, productos, limitaciones y estrategias seguidas a lo largo de su historia.

En el capítulo 4 - FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL se llevará a cabo una comparación del negocio actual con los competidores, con el fin de identificar las características principales de la industria; y se plantearán nuevos espacios de mercado, ya que se tomará como referencia las características principales de la industria, se analizarán las ventajas distintivas de otros productos o servicios alternativos y se explorará el terreno haciendo uso de los “seis vías para crear un océano azul” para modificar, eliminar o crear factores claves del negocio.

Por último, en el capítulo 5 - PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR se realizará la descripción de la propuesta y se elaborará el modelo de negocio CANVAS para el negocio propuesto. Además, se plantearán estrategias de marketing para que puedan ser usadas como referencia para la consecución de clientes del modelo de negocio innovador y financieras para evaluar la viabilidad de la propuesta.



# **CAPÍTULO 2**

## **MARCO TEÓRICO**

### **3. MARCO TEÓRICO**

Una vez establecidos los objetivos del presente trabajo se procederá a abordar las bases teóricas sobre las cuales estará sustentado el estudio y desarrollo del modelo de negocio innovador para BRANDOLETTI. Para ello inicialmente se analizará el modelo tradicional de la dirección estratégica, el cual servirá para entender por qué se necesitan nuevos modelos de negocios innovadores y permitirá la introducción del concepto de innovación estratégica, pilar fundamental de la estrategia de océano azul. Por último, se explicará el modelo de negocio CANVAS, herramienta clave para plasmar la nueva idea de negocio obtenida tras aplicar la estrategia de océano azul y que dará visibilidad de cómo opera una empresa para generar ingresos.

A lo largo del tiempo las empresas han tenido que evolucionar al mismo tiempo que lo ha hecho la sociedad, lo que ha llevado a que su modelo de negocio sea cada vez más complejo a lo que era a comienzos del siglo XX, el cual se basaba en ofrecer un servicio o fabricar un producto y cobrar por ello sin una estrategia clara para responder a una necesidad del mercado. Hoy en día tener claridad del modelo de negocio cobra importancia para que las empresas puedan mantenerse de manera sostenible en el mercado y así moverse en un entorno en particular, pero es solo a través de la formulación e implementación de estrategias que las empresas podrán adaptarse a su entorno, ofrecer un nuevo valor a sus clientes y ganar en el mercado siendo sostenibles, rentables y eficientes.

Según Osterwalder (2004): “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercader y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”.

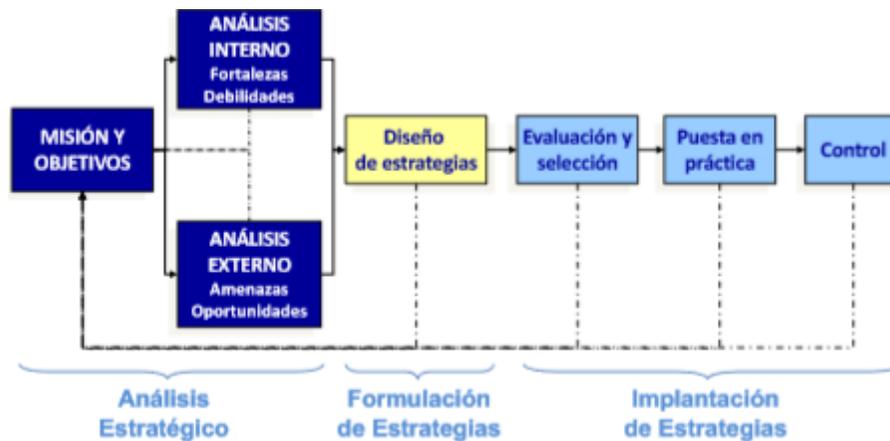
### 3.1. MODELO TRADICIONAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Jeffrey S. Harrison y Caron. St. John definen la dirección estratégica como “el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de su entorno interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders (grupos de interés)”.

El modelo tradicional de dirección estratégica es considerado el proceso global de la dirección estratégica y es a través de este que una empresa puede formular sus estrategias y ponerlas en práctica en un horizonte de tiempo definido, mediante tres grandes fases: el análisis estratégico, la formulación de estrategias y la implantación de estrategias. Para ello tiene en cuenta las características intrínsecas de la planeación, es decir, es retroactiva (permite analizar el pasado), actual (responde al presente), situacional (considera variables como espacio, política y tiempo), estratégica (permite analizar variables internas y externas de la compañía) y prospectiva (busca responder al futuro).

1. El **análisis estratégico** permite conocer la posición estratégica de la empresa a través del análisis interno (identificación de debilidades y fortalezas) y análisis externo (identificación de amenazas y oportunidades). Además, ayuda a identificar las expectativas de los grupos de interés.
2. La **formulación de estrategias** es la fase en la cual se formulan las estrategias del futuro, tomando como referencia los resultados obtenidos en el análisis estratégico para darle foco a sus puntos fuertes al mismo tiempo que disminuye los débiles y así poder hacer frente a sus amenazas, pero aprovechando las oportunidades.
3. La **implantación de estrategias** es la fase en la cual se seleccionan y se adaptan de acuerdo con los resultados obtenidos en la primera fase (DAFO), se analizan las posibilidades de implantación de la estrategia, los recursos y capacidades necesarios para llevarla a cabo y la adecuación del horizonte temporal para su ejecución. Además, se analiza la reacción de los grupos de interés, los posibles riesgos a los que se expone la compañía y la rentabilidad de la estrategia. En esta fase se logran poner

en acción las estrategias y se hace un seguimiento o control de las estrategias en acción.



**Figura 1.** Etapas de la dirección estratégica de la empresa. **Fuente:** libro la dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.

El proceso de la dirección estratégica es dinámico y continuo, puesto que cualquier cambio dentro de alguno de sus componentes supone una revisión de los objetivos y estrategias a largo plazo; además el poder llevar a cabo este proceso le permite a la empresa ser proactiva y tener control de su propio futuro influyendo en sus actividades claves al ser un proceso que ayuda a dar claridad de las amenazas externas y comprensión de las estrategias de los competidores.

K. J. Halten (1987) define la estrategia como “el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar”.

Según Grant existen cuatro elementos que deben tener las estrategias para ser exitosas, los cuales son: objetivos claros, una comprensión clara del entorno, evaluación objetiva de las fortalezas y debilidades internas y, por último, debe tener una efectiva implementación.

Las empresas pueden formular diferentes tipos de estrategias dependiendo de su posición estratégica y jerarquía de la decisión:

1. Corporativa: ocupa la parte superior de la pirámide y se encarga de definir los parámetros de la empresa, es decir, sus objetivos, misión, visión, cultura organizacional y valores. Además, trabajan en función de garantizar un valor añadido en las diferentes unidades de negocio, ya sea mediante la asignación de recursos en las diferentes áreas de la empresa o la diversificación de productos/unidades de negocio.
2. Competitiva: ocupa la parte intermedia de la pirámide y son las encargadas de definir cómo se competirá en el mercado, es parte fundamental de esta estrategia el análisis de los competidores, ya que dependiendo de sus movimientos la empresa tomará sus decisiones.

Una empresa que desarrolla sus recursos y capacidades podrá lograr una ventaja competitiva sostenible. Una vez se han identificado las características que permiten lograr esa ventaja competitiva se puede determinar la estrategia competitiva a abordar, la cual le permitirá a la empresa enfrentar a sus competidores de tal forma que se pueda obtener un rendimiento superior. Según Porter, existen dos fuentes de ventajas competitivas, ya sea mediante costes o diferenciación, no obstante, la ventaja competitiva de la empresa dependerá de la capacidad de explotar y adaptar esos recursos ante los cambios inminentes del entorno.

3. Funcional: ocupa la parte inferior de la pirámide y son las encargadas de determinar cómo van a operar las áreas funcionales de la empresa una vez definidos los parámetros de la empresa y la manera en que competirá en el mercado.

Otro factor determinante para definir estrategias a seguir en una organización es el ciclo de vida de un producto o sector, ya que cada etapa: sector nuevo, sector maduro o sector en declive presenta unos rasgos estructurales diferentes que sirven como marco de referencia para entender la posición de la organización frente a su competencia. No obstante, la etapa de madurez, en la cual el sector o producto ha alcanzado un nivel de ventas estable y con ritmo de crecimiento menor, es el más crítico porque hay una reducción de la tasa de crecimiento y la intensidad de la competencia es mayor, lo cual limita las acciones de la empresa, ya sea a conseguir una ventaja competitiva sólida (estrategias de diferenciación/

liderazgo en costos) o reorientar el campo de actividad de la empresa a través de la innovación, no de los procesos o productos, sino de las iniciativas estratégicas.

### **3.2. ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL**

De acuerdo con lo descrito en el apartado anterior, el presente trabajo busca evaluar el potencial de la innovación estratégica para cambiar el modelo de negocio actual de BRANDOLETTI, al establecer una ventaja competitiva que surja de reorientar el campo de la actividad de la empresa mediante la innovación, dejando a un lado el modelo tradicional de la dirección estratégica que busca alinear los esfuerzos de las empresas con estrategias a largo plazo definidas por un proceso de análisis del entorno y uso de técnicas prospectivas, y en el que una empresa logra mantenerse en el mercado con estrategias de diferenciación o coste.

Para ello, a continuación, se plantea una explicación de los fundamentos de la innovación estratégica y la importancia de la estrategia de océano azul con el fin de lograr el cambio en el modelo de negocio de BRANDOLETTI.

Según Gary Hamel, la innovación estratégica es la capacidad de reconcebir el modelo actual de negocio de forma que cree un nuevo valor para los clientes, deje fuera de juego a los competidores y produzca nueva riqueza para todos los participantes en la empresa.

La innovación estratégica cuestiona los cambios incrementales que se realizan a la estrategia, pues considera que si las empresas se limitan a reaccionar únicamente al entorno sin innovar se volverán empresas complacientes y cuyas ventajas competitivas se verán afectadas en el tiempo. Se hace importante entonces, contar con un flujo de estrategias dinámicas que combinen sus recursos y capacidades al servicio de la innovación.

Aplicar una lógica estratégica diferente dará lugar a la innovación en valor, una manera de diferente de pensar y ejecutar la estrategia, así lo definen W Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro Blue Ocean Strategy, y que además es la piedra angular de la estrategia de océano azul. Cuyo nombre surge a raíz de que se quiere obtener una victoria no a través de la competencia, sino a través de quitarle importancia a la competencia mediante un cambio

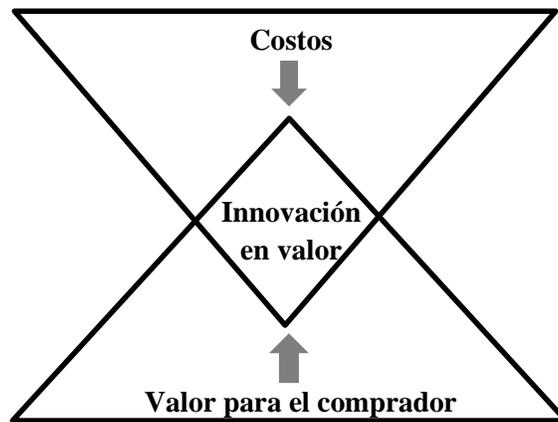
cualitativo en valor para los compradores y la compañía, de tal forma que se pueda crear un espacio nuevo en el mercado.

En un mercado altamente competitivo y saturado como el actual, las empresas se enfocan en explotar al máximo sus recursos para poder hacer frente a la competencia, mediante estrategias de bajo costo o diferenciación que les llevará a obtener una mayor cuota de mercado a costa de las deficiencias de sus competidores, siendo parte vital de sus procesos el retar a la competencia para poder mantenerse a lo largo del tiempo. En este mercado las empresas están expuestas a una demanda definida y acotada por una oferta de productos ya conocida en el mercado.

El objetivo principal de la estrategia de océano azul consiste en eliminar la importancia de la competencia aplicando una lógica estratégica diferente basada en la innovación en valor. La competencia deja de tener relevancia al crearse un espacio totalmente nuevo que aún no ha sido explorado y que resultará en creación de demanda, lo cual traerá como resultado un gana-gana tanto para la empresa como para los consumidores, ya que por un lado la empresa podrá alinear la innovación con la utilidad, precio y costos y, por otro, los consumidores podrán gozar de una propuesta de valor con elementos que no se han ofrecido previamente.

Innovar en valor no se obtiene únicamente a través de la innovación, se requiere alinear la innovación con el precio, el costo y la utilidad para el comprador. En este sentido al involucrar todas las actividades de la empresa termina siendo una cuestión de “estrategia”. Y se podrán alinear dichas variables al cuestionar la estrategia de océano rojo que se basa en la competencia y que se enfoca en obtener una ventaja competitiva a través de costes o diferenciación.

Según W Chan Kim y Renée Mauborgne, “la innovación en valor se crea en la región en la cual los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores. Las economías se logran al eliminar y reducir las variables sobre las cuales compite una industria. El valor para los compradores se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido”.



**Figura 2.** Búsqueda simultánea de la diferenciación y bajo costo. **Fuente:** Blue Ocean Strategy.

Por lo tanto, se habrá creado un océano azul cuando se logren disminuir los costos al mismo tiempo que se incrementa el valor para los compradores, dando lugar a un cambio cualitativo en valor no solo para los compradores sino también para la empresa, en el cual se considera un valor adicional para los compradores cuando se alinea la utilidad y el precio, mientras que para la empresa se genera cuando se alinea el precio y los costos.

El cuadro a continuación tiene como fin resumir las diferencias entre la estrategia de un océano rojo frente a un océano azul descritas en el libro Blue Ocean Strategy:

**Tabla 1.** Diferencia entre estrategia de océano azul y rojo. **Fuente:** Blue Ocean Strategy.

<b>Estrategia de océano rojo</b>	<b>Estrategia de océano azul</b>
Competir en el mercado existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda la importancia.
Explorar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo.	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

### 3.3. MODELO DE NEGOCIO CANVAS

El modelo de negocio CANVAS es una plantilla de gestión estratégica plan creada por Alexander Osterwalder en colaboración con Yves Pigneur. Su objetivo principal es dar un mejor entendimiento del modelo de negocio y visibilidad de cómo operará la empresa para entregar los ingresos, ya que a través de sus cuatro grandes divisiones: oferta, cliente, infraestructura y viabilidad financiera se pueden analizar los diferentes elementos que se interrelacionan para ofrecer la propuesta de valor de la compañía. Es considerado un modelo muy eficaz por la forma visual y estructurada en que se plasman las actividades que debe llevar a cabo la empresa, además permite el establecimiento de prioridades y poder ejecutar de forma más rápida los planes de acción.

De las cuatro grandes divisiones que son las áreas principales de un negocio se despliegan nueve subdivisiones:

1. **Oferta:** pretende explicar la propuesta de valor y los beneficios que se ofrecen a los clientes
2. **Clientes:** su objetivo es analizar la relación con los clientes, el segmento al cual se dirige la empresa y los canales a través de los cuales se distribuyen los productos o servicios.
3. **Infraestructura:** se compone de los partners, recursos y actividades claves de la empresa.
4. **Viabilidad financiera:** su objetivo es el entendimiento de la estructura de costes y las líneas de ingreso.

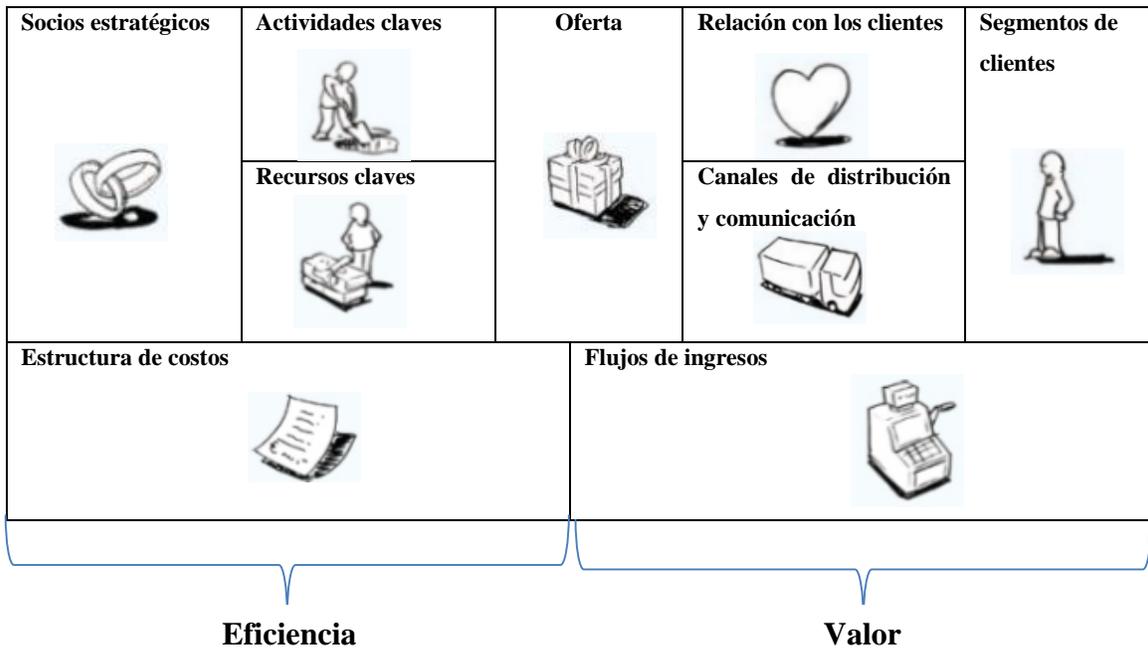
A continuación, se describirán cada uno de los nueve bloques incluyendo los puntos claves que se deben considerar no solo para agregar valor al cliente, sino a la empresa también, según Osterwalder y Pigneur:

1. La propuesta de valor tiene como fin definir qué es lo que va a ofrecer al cliente y por qué los clientes van a querer comprarle a la empresa, para ello es importante responder a las siguientes preguntas:
  - ¿Qué valor se entrega al cliente?

- ¿Cuál problema del cliente se está solucionando?
  - ¿Qué necesidad se está satisfaciendo?
  - ¿Qué paquete de productos o servicios se están ofreciendo a cada segmento de clientes?
- 2.** El segmento de clientes tiene como objetivo hacer una agrupación de los clientes que tiene la empresa mediante características homogéneas y poder describir sus necesidades, respondiendo a las siguientes preguntas:
- ¿Para quién se está creando valor?
  - ¿Quiénes son los clientes más importantes?
- 3.** Los canales de distribución y comunicación hacen referencia a la forma como se va a establecer contacto con los clientes y es importante considerar las siguientes preguntas:
- ¿A través de que canales serán alcanzados los segmentos de clientes?
  - ¿Cómo se están alcanzando ahora?
  - ¿Cómo están integrados los canales de la empresa?
  - ¿Cuáles canales funcionan mejor?
  - ¿Cómo se pueden integrar a la rutina de los clientes objetivos de la empresa?
- 4.** La relación con el cliente describe la relación de la empresa con los segmentos establecidos, con esto se puede identificar cuales recursos son necesarios para mantenerse en contacto con los clientes. Para ello es importante considerar las siguientes preguntas:
- ¿Qué tipo de relación se espera establecer y mantener con cada uno de los segmentos de clientes?
  - ¿Qué relaciones se han establecido?
  - ¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocio?
- 5.** Las fuentes de ingresos representan la caja de efectivo de la empresa que se genera a partir de cada segmento de clientes, permite identificar de donde viene el dinero, es decir, si es mediante la venta de productos o servicios, comisiones, licencias, entre otros. Para ello es importante considerar las siguientes preguntas:
- ¿Por cuál valor los clientes están dispuestos a pagar?
  - ¿Actualmente por qué se paga?

- ¿Cómo están pagando?
  - ¿Cómo prefieren pagar?
  - ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?
- 6.** Los recursos clave describe los activos más importantes necesarios para hacer trabajar el modelo de negocio, es decir, los recursos que permiten que pueda entregar su propuesta de valor. Para ello es importante considerar las siguientes preguntas:
- ¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor?
  - ¿Qué recursos clave requieren los canales de comunicación y distribución?
  - ¿Qué recursos clave requiere la relación con los clientes?
  - ¿Qué recursos clave requiere los flujos de ingreso?
- 7.** Las actividades clave describe cuales son las cosas más importantes que debe hacer la empresa para que el modelo de negocio funcione, es decir, las actividades que permiten que pueda entregar su propuesta de valor. Para ello es importante considerar las siguientes preguntas:
- ¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor?
  - ¿Qué actividades clave requieren los canales de comunicación y distribución?
  - ¿Qué actividades clave requiere la relación con los clientes?
  - ¿Qué actividades clave requiere los flujos de ingreso?
- 8.** Los socios estratégicos describen la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. Para ello es importante responder a las siguientes preguntas:
- ¿Quiénes son los aliados clave?
  - ¿Quiénes son los proveedores clave?
  - ¿Cuáles recursos claves se adquieren desde los aliados de la empresa?
  - ¿Cuáles actividades clave realizan los aliados de la empresa?
- 9.** La estructura de costos describe todos los costos en lo que incurre la empresa para operar el modelo de negocio y entregar la propuesta de valor. Los cuales podrán identificarse al responder a las siguientes preguntas:
- ¿Cuáles son los costos inherentes más importantes del modelo de negocio?
  - ¿Cuáles son los recursos clave más costosos?
  - ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

Una empresa podrá ser más eficiente si acciona alguno de los bloques que se encuentran a la izquierda del lienzo, es decir, socios estratégicos, estructura de costos, actividades claves y recursos clave. De igual forma, podrá ofrecer un mayor valor si acciona alguno de los bloques de la parte derecha del lienzo, es decir, relaciones con los clientes, segmentos clave, flujos de ingresos y canales de distribución y comunicación.



**Figura 3.** Elementos del modelo de negocio. **Fuente:** elaboración propia desde Libro Generación de modelos de negocio, Osterwalder.



# **CAPÍTULO 3**

## **LA EMPRESA**

## 4. LA EMPRESA

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la situación actual de BRANDOLETTI y su modelo de negocio, para ello se analizará su estructura organizacional, los productos que ofrece, recursos y capacidades y la evolución de la empresa. Analizar su situación actual y su modelo de negocio son claves para determinar si estaría en la capacidad de implementar un modelo de negocio innovador, cuáles serían sus posibles limitaciones y que inversiones requiere para llevarlo a cabo.

### 4.1. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

BRANDOLETTI es una empresa familiar situada en Bogotá, que se dedica a la producción y comercialización de comida basada en la cocina italiana tradicional, y que pretende ser una extensión de Maratea, una localidad del sur de Italia, para deleitar a la mayor cantidad de personas con un producto italiano elaborado de manera artesanal y utilizando siempre ingredientes frescos.



*Figura 4. Logo BRANDOLETTI.*

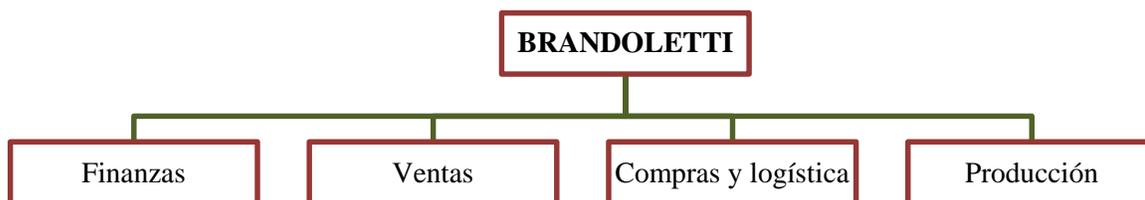
Su historia se remonta al año 2008, cuando Armando Brando y su esposa deciden emprender este negocio debido a una compleja crisis financiera por la que estaban atravesando. Las raíces italianas y las recetas heredadas por la familia de Armando generación tras generación les dieron la base para consolidarlo.

En el año 2012 se da un cambio generacional tras la muerte de la pareja, por lo que el negocio pasa a manos de su sobrina Rosanna Giancola, quien desde entonces es la responsable de la dirección de la empresa.

## 4.2. ORGANIGRAMA

BRANDOLETTI tiene una planilla de trabajadores muy reducida al ser una empresa tan pequeña y si bien no tiene una estructura organizacional definida se puede concluir que la que más se ajusta a la empresa es la estructura organizacional plana que se caracteriza por promover la participación de sus trabajadores en la toma de decisiones al mantener una comunicación más fluida y rápida, de esta forma la organización es más ágil, adaptable a los cambios y por tanto más productiva. Siendo esto último las características que más valoran sus clientes.

La empresa cuenta con dos empleados, uno es el responsable de la gestión administrativa de la empresa: financiera, comercial, compras, ventas, y logística y el otra es el responsable de la producción. Siguiendo la descripción anteriormente mencionada, a continuación, se detalla el organigrama de BRANDOLETTI.



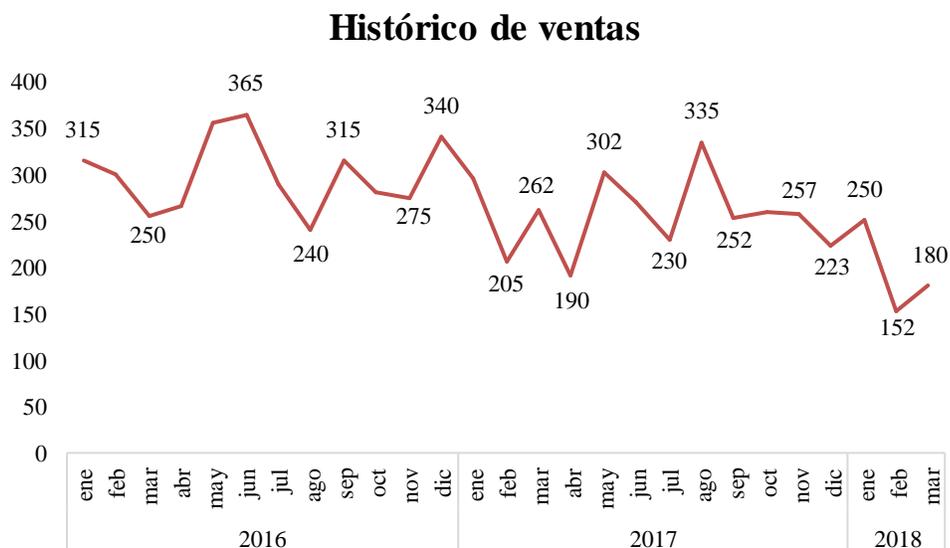
*Figura 5. Organigrama BRANDOLETTI. Fuente: elaboración propia.*

## 4.3. RECURSOS Y CAPACIDADES

En relación a la capacidad de la empresa, entendida como la actividad máxima que puede lograr una operación a un determinado nivel de personal, estructura, maquinaria e instalaciones, se evidencia que BRANDOLETTI tiene una cocina altamente equipada con los implementos necesarios para entregar un producto de alta calidad y de manera eficaz.

Si únicamente se dedicara a la producción de lasañas su capacidad instalada le permitiría producir 175 lasañas a la semana, aproximadamente 700 lasañas mensuales asumiendo que un mes cuenta con cuatro semanas.

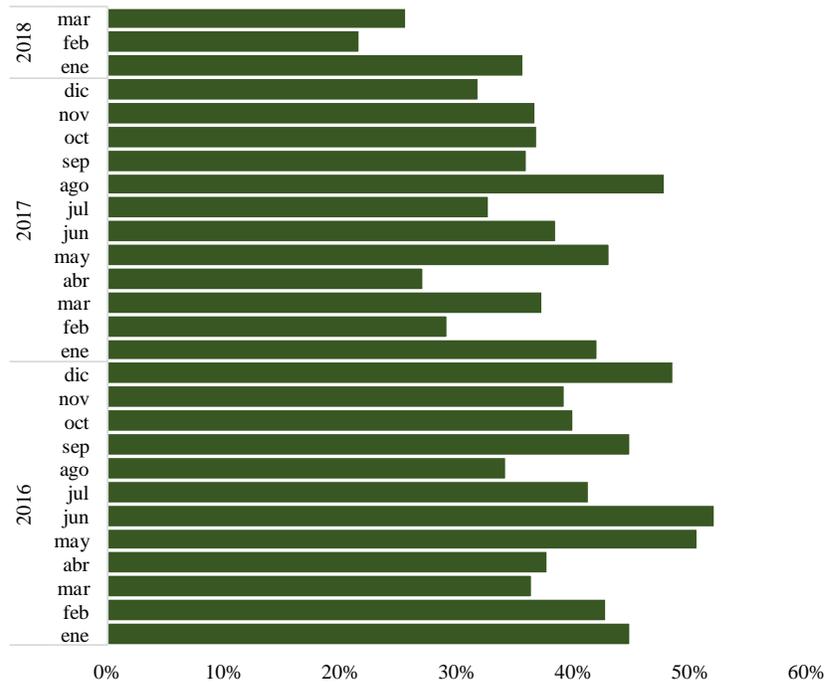
Al analizar el histórico de ventas durante los últimos dos años enfocándose únicamente en lasañas para calcular la capacidad utilizada se evidencia que la capacidad de la empresa está subutilizada, ya que el promedio de capacidad utilizada es del 36% cuando su objetivo es del 80% y manteniendo un margen del 20% para responder a pedidos imprevistos.



**Gráfico 1.** Histórico de ventas de lasañas. **Fuente:** elaboración propia.

Promedio Capacidad utilizada			
2016	2017	2018	Histórico
43%	37%	23%	36%

## Capacidad Utilizada histórico



**Gráfico 2.** Capacidad utilizada histórica. *Fuente:* elaboración propia.

Algunos de los atributos que valora su cliente más representativo son la velocidad y flexibilidad, en donde la velocidad se entiende como el tiempo que se tarda desde la solicitud del pedido hasta que es entregado y la flexibilidad como la capacidad para realizar cambios y efectuarlos a tiempo sin afectar su operación. En ese sentido se puede concluir que BRANDOLETTI cuenta con una capacidad instalada que le permite hacer frente a los requerimientos más importantes del mercado: velocidad y flexibilidad, no obstante, actualmente cuenta con una capacidad subutilizada.

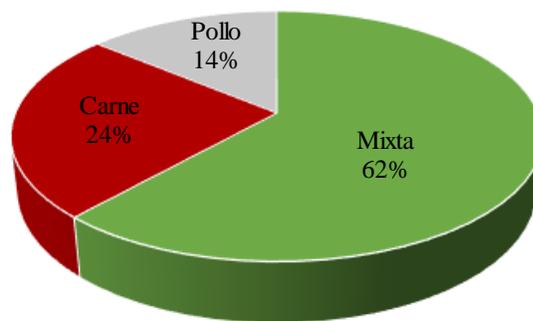
Por otra parte, al analizar sus recursos se destacan como los más importantes las recetas (tradición italiana) para llevar a cabo la producción de sus productos, un vehículo propio que se utiliza para la compra de los insumos y entrega de pedidos, la excelente relación con sus proveedores que le permite un adecuado abastecimiento de sus insumos y el talento humano.

#### 4.4. PRODUCTOS

Actualmente, BRANDOLETTI cuenta con una gama amplia de productos italianos como: espaguetis, canelones, raviolis, lasañas, pan artesanal, entre otros. No obstante, el producto más comercializado y solicitado por sus clientes es la lasaña.

Ofrece tres tipos de lasaña: pollo, carne y mixta siendo la lasaña mixta la más vendida 62%, ocupando el segundo lugar la lasaña de carne 24% y por último la lasaña de pollo 14%.

**Distribución de la venta de lasañas**



*Gráfico 3. Distribución de la venta de lasañas. Fuente: elaboración propia.*

A la fecha la empresa no ha logrado penetrar los otros productos que ofrece (espaguetis, canelones, raviolis, entre otros), porque le hace falta lograr un mayor posicionamiento en el mercado que le permita dar a conocer sus productos, pues actualmente la empresa cuenta con una imagen de marca muy débil, no tiene estrategias de marketing definidas y no tiene presencia en redes sociales.

BRANDOLETTI lleva a cabo la producción de sus productos en un solo centro ubicado en la ciudad de Bogotá y la cantidad de lasañas que se producen depende de la rotación que haya tenido el restaurante en la semana, es decir, que semanalmente distribuye sus productos.

#### **4.5. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA**

En sus primeros años la empresa tenía como foco principal no solo la comercialización de sus productos a clientes intermedios, como restaurantes, sino también contaba con un amplio listado de clientes a los cuales les ofrecía el servicio de catering para eventos.

Tras la muerte de sus fundadores y el cambio de dirección, la empresa decidió enfocarse en clientes intermedios, ya que no contaba con el personal suficiente para atender los eventos y además la relación con los clientes que los solicitaban se deterioró debido a que no mantuvo un contacto activo con ellos y porque no contaba con una plataforma visible (página web o presencia en redes sociales) en la cual pudiera exhibir su oferta de productos, por lo que en la mayoría de los casos no tuvieron forma de contactar a la empresa de nuevo.

En los últimos años la venta se ha concentrado en un único cliente y en un único producto: lasaña, lo cual supone un alto riesgo para la empresa, porque a pesar de que realiza ventas esporádicas a clientes más pequeños le hace falta una clara estrategia que le permita ampliar su campo de acción atrayendo nuevos clientes y fidelizándolos.

Tras analizar los aspectos generales de la empresa se evidencia una falta de planeación estratégica a lo largo de su historia, puesto que se ha enfocado en ofrecer sus productos y cobrar por ello sin tener plena certeza si responde a una necesidad de mercado.



**CAPÍTULO 4**

**FORMULACIÓN DE LA**

**ESTRATEGIA DE**

**OCÉANO AZUL**

## **5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL**

Con el fin de proponer un cambio en el modelo de negocio de BRANDOLETTI se utilizará la metodología propuesta por W Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro “Blue Ocean Strategy”, aplicando los principios y esquemas analíticos para alcanzar un océano azul.

En consecuencia, la estructura del análisis estará constituida por cuatro sub-apartados siguiendo la siguiente secuencia:

- Despertar visual: su objetivo consiste en hacer una comparación del negocio actual con los competidores para identificar las características principales de la industria; y es el primer paso para despertar en la alta gerencia el deseo por realizar cambios en la estrategia de la empresa. En esta fase se construye el primer cuadro estratégico de la empresa basado en una perspectiva global, más no en cifras que permitirá tener una visión general de la empresa en comparación con sus competidores.
- Exploración visual: tiene como fin plantear nuevos espacios de mercado, ya que toma como referencia las características principales de la industria, analiza las ventajas distintivas de otros productos o servicios alternativos, se explora el terreno haciendo uso de los “seis vías para crear un océano azul” y se plantea la opción de modificar, eliminar o crear factores claves del negocio.
- Estrategia visual: una vez se han analizado las características propias de la industria y aquellas ventajas distintivas de otros productos o servicios alternativos se construye un nuevo cuadro estratégico, consolidando la información recopilada y se prosigue a recibir retroalimentación por parte de clientes y no clientes para construir la estrategia más adecuada.
- Comunicación visual: por último, la comunicación visual busca reflejar la situación estratégica actual y la deseada mediante una fácil comparación entre ambas que permita cerrar procesos anteriores dando paso a la nueva estrategia.

Dentro de los sub-apartados se tendrán en cuenta los principios que constituyen la estrategia de océano azul, los cuales son:

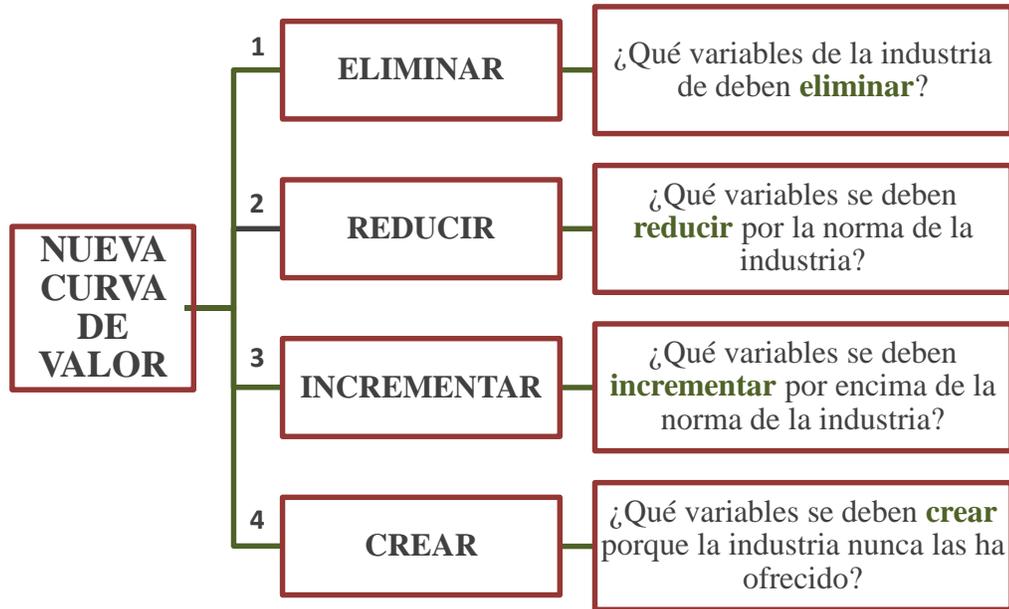
- 1.** Redefinición de las fronteras del mercado.
- 2.** Centrarse en la perspectiva global y no en las cifras.

3. Buscar más allá de la demanda existente.
4. Establecer correctamente la secuencia estratégica.
5. Superar los obstáculos clave de la organización.
6. Incorporar la ejecución en la estrategia.

A continuación, se describen las herramientas y esquemas analíticos que se utilizarán para la formulación de la estrategia de océano azul de BRANDOLETTI.

- **Cuadro estratégico:** es una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico, ya que logra plasmar el perfil estratégico de una industria, de los competidores y de la empresa. En el eje vertical se refleja el nivel (bajo o alto) ofrecido a los compradores en relación a las características principales de la industria y en el eje horizontal se reflejan las variables clave en las que invierte el sector y la competencia, dando como resultado una curva de valor.
- **Esquema de las cuatro acciones:** tiene como fin romper con la disyuntiva entre bajo coste y diferenciación, al plantear una serie de preguntas que cuestionan el modelo de una industria. A partir del esquema de las cuatro acciones se diseña un nuevo perfil estratégico que da como resultado una nueva curva de valor para la empresa.

Al responder a la pregunta 1 y 2 se reducirá la estructura de costes, mientras que con las preguntas 3 y 4 se incrementará el valor para los compradores lo cual llevará a la creación de una nueva demanda.



*Figura 6. Esquema de las cuatro vías. Fuente: Blue Ocean Strategy.*

- **Matriz ERIC (eliminar – reducir – incrementar – crear):** es una herramienta que tiene como fin complementar y ser un resumen del esquema de las cuatro acciones, además permitirá saber si la nueva curva de valor cumple simultáneamente con la diferenciación y el bajo coste.
- **Características de una buena estrategia:**
  - **Foco:** refleja las características diferenciales de su curva de valor.
  - **Divergencia:** refleja las variables diferenciales de la empresa en relación a la industria.
  - **Mensaje contundente:** refleja lo que la empresa ofrece y al mismo tiempo dando confianza al cliente.

## 5.1. DESPERTAR VISUAL

La primera fase de la formulación del océano azul es el despertar visual, que se basa en identificar las variables competitivas que caracterizan la industria donde opera la empresa, ya que hace una comparación del negocio actual con los competidores mediante un cuadro estratégico.

Al realizar el cuadro estratégico se obtiene una visión global de la situación de la empresa en relación a sus competidores y permitirá dar el primer paso para hacer modificaciones en su estrategia. En este apartado, además de visualizar la posición estratégica actual de BRANDOLETTI en relación a sus competidores y analizar las variables claves del sector alimenticio donde opera, se expondrán también sus posibles limitaciones.

BRANDOLETTI cuenta con dos tipos de competidores según el alcance que tienen con el cliente final.

Por una parte, se encuentran los competidores directos, que son empresas cuya actividad principal es la comercialización de pastas y lasañas a través de otras empresas que actúan como intermediarios (restaurantes, supermercados, cafeterías, plataformas en línea, entre otros) entre el productor y el cliente final. Es decir, este tipo de competidores son empresas que ofrecen el mismo producto al mismo tipo de cliente y cuya principal característica es que no cuentan con un punto físico para la venta de sus productos.

Algunos de los principales competidores directos son: Pastaio<sup>1</sup>, Pastas Antodelicias<sup>2</sup>, Laura´s cooking<sup>3</sup> y otras empresas pequeñas que ofrecen sus productos en plataformas en línea de comercio electrónico como OLX<sup>4</sup> y MercadoLibre<sup>5</sup>.

El segundo tipo de competidores es más robusto que el primero, ya que se compone por empresas que tienen un punto físico donde ofrecen sus productos al consumidor final y se dedican no solo a la fabricación del producto sino también a la comercialización de sus productos.

Si bien este segundo tipo de competidores es representativo, cuentan con una particularidad y es que pueden ser también clientes potenciales, puesto que este tipo de productos en algunos casos no son el foco de su negocio y lo tienen que ofrecer para complementar su portafolio de productos, pero les puede resultar más rentable tercerizar la producción que asumirla. Aunque llegar a este tipo de clientes es más difícil, también

---

<sup>1</sup> Página web Pastaio: <https://www.pastaio.co/productos>

<sup>2</sup> Página web Pastas Antodelicias: <http://www.pastas.antodelicias.com/>

<sup>3</sup> Página web Laura´s Cooking: <http://www.lasagnasadomicilio.com/>

<sup>4</sup> Página web OLX: <https://www.olx.com.co/q/lasanas/c-1046>

<sup>5</sup> Página web MercadoLibre: [https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-451451654-deliciosas-lasagnas-para-tu-negocio-o-evento-\\_JM](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-451451654-deliciosas-lasagnas-para-tu-negocio-o-evento-_JM)

es cierto que los volúmenes que manejan son más atractivos y permiten reducir costos al lograr economías de escala.

Algunos de los principales competidores se encuentran restaurantes (restaurante San Marcos<sup>6</sup> reconocido por ofrecer la mejor lasaña en Bogotá y contar con una trayectoria de 72 años en el mercado), establecimientos de comidas rápidas, supermercados (Jumbo, Exito, Alkosto), entre otros.

A continuación, se describirán algunas de las principales características de los competidores tomando como referencia dos competidores de cada grupo expuesto anteriormente. Del primer grupo se tomará Pastaio y Pastas Antodelicias y del segundo grupo el Restaurante San Marcos y una de las cadenas de supermercados más grande de Colombia: Exito. BRANDOLETTI ocupará el quinto lugar dado que su estructura es más pequeña en comparación con el resto.

*Tabla 2. Intensidad de la competencia – comparación de BRANDOLETTI con sus competidores.*

<b>Intensidad de la competencia</b>		
<b>Competidores directos</b>	Pastaio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración artesanal.</li> <li>- Tradición italiana.</li> <li>- Productos sin azúcares ni conservantes.</li> </ul>
	Pastas Antodelicias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos personalizados.</li> <li>- Soluciones low cost.</li> <li>- No tiene limitación de productos (se preparan de acuerdo con necesidad del cliente).</li> </ul>
<b>Competidores indirectos</b>	Restaurante San Marcos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trayectoria histórica en el mercado (72 años).</li> <li>- Atención a la mesa del cliente final.</li> <li>- Local ambientado.</li> </ul>
	Almacenes Exito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia a nivel nacional.</li> </ul>

<sup>6</sup> Página web San Marcos: <https://www.civico.com/bogota/noticias/panaderia-san-marcos-la-mejor-lasana-con-72-anos-de-historia-en-bogota>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia oferta del mismo tipo de producto.</li> <li>- Productos pre-cocidos y pre-congelados.</li> </ul>
<b>BRANDOLETTI</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradición italiana.</li> <li>- Alimentos frescos, naturales y sin conservantes.</li> <li>- Porción personal con más gramos (500gr).</li> </ul>

Para analizar las variables claves de la industria alimenticia se tomará como referencia un estudio realizado por estudiantes de la Universidad Politécnico de Colombia: “factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad la candelaria” en el que determinan que los principales factores competitivos son:

- Diferenciación del producto.
- Receta tradicional: conserva los ingredientes que caracterizan al producto ofrecido y está alineada con la identidad del restaurante.
- Servicio: calidad del servicio (canales de comunicación con el cliente).
- Precio.
- Variedad de platos.
- Temática cultural: identidad del restaurante.
- Porción adecuada: tamaños ofrecidos (pequeño, grande, mediano o gramos ofrecidos).

Habiéndose definido las variables competitivas, a continuación, se procederá a realizar el cuadro estratégico con el fin de obtener una visión global de BRANDOLETTI respecto a sus competidores y para ello se evaluarán cada una de estas variables según un nivel alto, intermedio o bajo en función de lo que se ofrece a los clientes.

En este sentido, Pastaio se posiciona como el líder en receta tradicional, temática cultural (italiano) y diferenciación del producto, ya que ofrece productos manteniendo la tradición italiana, que se diferencian de los demás porque la elaboración de la pasta se realiza

artesanalmente, lo cual le permite dirigirse a un segmento de clientes que están dispuestos a pagar un precio mayor. No obstante, presenta una baja porción de sus productos en relación a la competencia, puesto que ofrece un solo tamaño del producto.

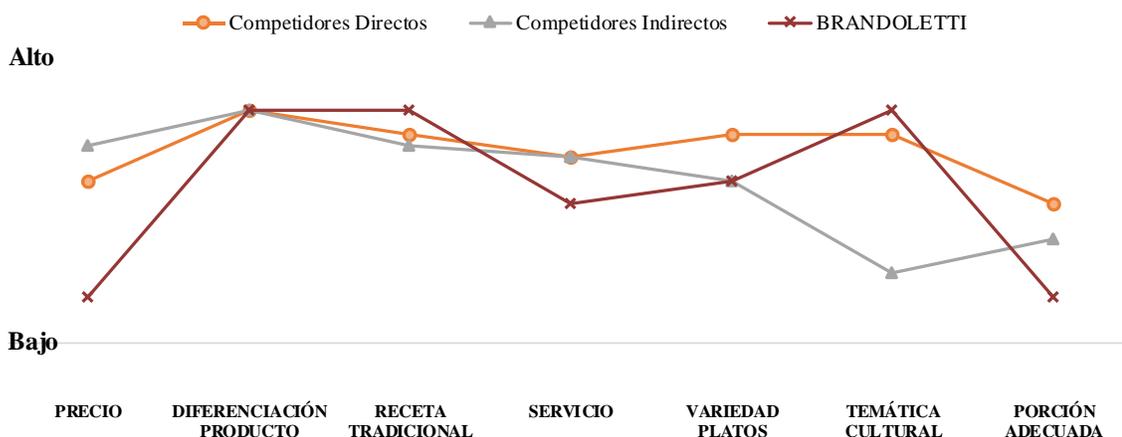
En el caso de Pastas Antodelicias tienen un nivel bajo de receta tradicional y temática cultural, ya que los productos se adecuan según la necesidad de los clientes permitiendo la personalización de los productos, lo cual modifica la identidad tradicional y cultural del producto. Ofrece una alta variedad de platos con una porción adecuada según lo requieran sus clientes y una propuesta diferenciadora, ya que brindan asesoría a sus clientes de acuerdo con su necesidad.

El restaurante San Marcos se caracteriza por tener una alta diferenciación del producto, receta tradicional y precio. Su propuesta diferenciadora está dada por su tradición histórica en el mercado: más de 72 años ofreciendo su producto; el cual conserva en su receta la tradición italiana. No obstante, presenta un nivel bajo en temática cultural y porción adecuada, ya que el restaurante no tiene una temática cultural definida, los platos ofrecidos van desde desayunos caseros, lasañas, pastas y almuerzos convencionales.

Almacenes Éxito por su parte cuenta con una propuesta diferenciadora del producto basada en ofrecer una mayor fecha de caducidad de sus productos al ser pre-congelados. Y además cuenta con un nivel de servicio alto, ya que cuenta con tres canales diferentes de comunicación con el cliente: página web, teléfono y convenio con aplicaciones de comercio electrónico a domicilio.

Por último, BRANDOLETTI cuenta con una propuesta de diferenciación de su producto basada en precio y en relación a la competencia es quien ofrece una mayor porción del producto medida en gramos (500gr vs. 320g y 400gr).

### CUADRO ESTRATÉGICO COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS



*Gráfico 4. Cuadro estratégico despertar visual competidores directos e indirectos. Fuente: elaboraci*

Se puede concluir de esta primera fase “Despertar Visual” que BRANDOLETTI a pesar de tener una diferenciación de su producto a nivel de precio, al compararse con sus competidores directos queda por debajo en tres aspectos: servicio (canales de comunicación), variedad de platos (salsas ofrecidas) y porción adecuada (tamaños del producto). No obstante, al compararse con sus competidores indirectos queda por debajo en dos aspectos: servicio y porción adecuada.

Es importante que BRANDOLETTI amplíe su presencia en diferentes canales de comunicación como redes sociales y pagina web para darse a conocer, no obstante, para mejorar su competitividad en relación a sus competidores directos deberá ampliar la cantidad de salsas y tamaños que ofrece de las lasañas para atraer un grupo de clientes más diverso.

<b>Variables</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pastaio</b>	<b>Pastas Antodelicias</b>	<b>Restaurante San Marcos</b>	<b>Almacenes Éxito</b>	<b>BRANDOLETTI</b>
<b>Diferenciación del producto</b>	Elaboración pasta	Artesanal	Producción masiva	Producción masiva	Producción masiva	Producción masiva
	Asesoría comercial	No	Si	No	No	No
	Reconocimiento por tradición histórica	No	No	Si	No	No
	Fecha de caducidad más amplia	No	No	No	Si	No
<b>Receta tradicional</b>		SI	Requerimiento cliente	SI	Intermedio Dos proveedores de lasaña. <u>Zenú</u> : receta propia. <u>Romagnola</u> : receta tradicional.	SI

<b>Servicio</b>	Canales comunicación	Teléfono y página Web	Teléfono y página Web	Teléfono	Teléfono, página Web y convenio aplicaciones domicilios.	Teléfono
<b>Precio</b>	Lasaña mixta (400gr)	COP\$15.700 EUR€ 5.2 (39.25/g)	COP\$15.050 EUR€ 5.0 (30.10/g)	COP\$18.750 EUR€ 6.3 (46.87/g)	Zenú: COP\$12.475 / EUR€ 4.2 (31.18/g) Romagnola: COP\$ 15.350/ EUR€ 5.1 (38.37/g)	COP\$10.800 EUR€ 3.6 (27.00/g)
<b>Variedad de platos</b>	Salsas ofrecidas	6	8	4	4	4
<b>Temática cultural</b>		Italiano	Adaptado al cliente	Italiano	Ninguna	Italiano
<b>Porción adecuada</b>	Tipos de tamaño	1 tamaño: 400gr.	4 tamaños: pequeño, mediano, grande y bandeja.	1 tamaño: 400gr.	2 tamaños: 320gr y 400 gr.	1 tamaño: 500gr.

## 5.2. EXPLORACIÓN VISUAL

La exploración visual tiene como objetivo plantear nuevos espacios de mercado al redefinir las fronteras del mercado, el cual es el primer principio de la estrategia océano azul.

Este principio busca apartarse de la competencia e identificar oportunidades comerciales diferentes para crear un océano azul y para ello se hará uso del **esquema de las seis vías**, cuyo principal objetivo consiste en cuestionar los supuestos sobre los cuales las empresas establecen sus estrategias, de tal forma que se puedan redefinir las fronteras del mercado.



*Figura 7. Redefinición de las fronteras del mercado. Fuente: Blue Ocean Strategy.*

El esquema de las seis vías parte de las características principales de la industria identificadas previamente en el despertar visual, analiza ventajas particulares de productos y servicios alternativos para después modificarlas, eliminarlas o crear una nueva, dando lugar a una curva de valor con una propuesta diferente e innovadora para la empresa en cada una de las vías.

Para lo anterior se utilizará la herramienta matriz ERIC (eliminar - reducir - incrementar - crear) cuya finalidad es modificar la dimensión de las variables que componen la curva

de valor. Y, por último, se explicarán las características de una buena estrategia: foco, divergencia y mensaje contundente de cada propuesta de valor nueva.

### **1. Explorar industrias alternativas**

Las empresas hoy en día no solo se enfrentan a los competidores de su sector, también lo hacen con productos o servicios alternativos que cumplen con un propósito similar, por lo que es importante analizarlos y explorarlos para identificar características que permitan ofrecer nuevas funcionalidades y así innovar en valor.

Para evaluar esta vía se partirá de la premisa de que BRANDOLETTI ayuda a cubrir una necesidad fisiológica básica, como es la necesidad de alimentación, puesto que su cartera de productos es de carácter alimenticio.

Y debido a que lo anterior está relacionado con la salud del individuo, se tomará como referencia la oferta de productos alimenticios de un hospital, en el cual los ingredientes y recetas de los productos cuentan con unas características específicas dependiendo del tipo de paciente y su condición.

Aunque la actividad principal de BRANDOLETTI es la producción y distribución de lasañas, la empresa cuenta con una alta experiencia en preparación de todo tipo de alimentos, ya que hace algunos años se dedicó a proporcionar servicio de comida en eventos sociales.

Por lo tanto, esta idea busca ofrecer una funcionalidad para aquellas personas que, por problemas de salud, oferta limitada en el mercado, falta de tiempo o incapacidad para prepararse sus alimentos no pueden seguir las recomendaciones de su médico/nutricionista en cuanto a las pautas de alimentación que deben cumplir dependiendo de su diagnóstico o dieta restrictiva para mejorar sus condiciones de salud o estilo de vida saludable que les gusta seguir.

La propuesta consiste en facilitarle a los clientes la búsqueda de restaurantes y menús acordes a su dieta, al ofrecer el servicio de comida especializado con menús diarios que tienen en cuenta las recomendaciones médicas en relación a los ingredientes y tipos de alimentos que se pueden ingerir.

### a. Cuadro estratégico

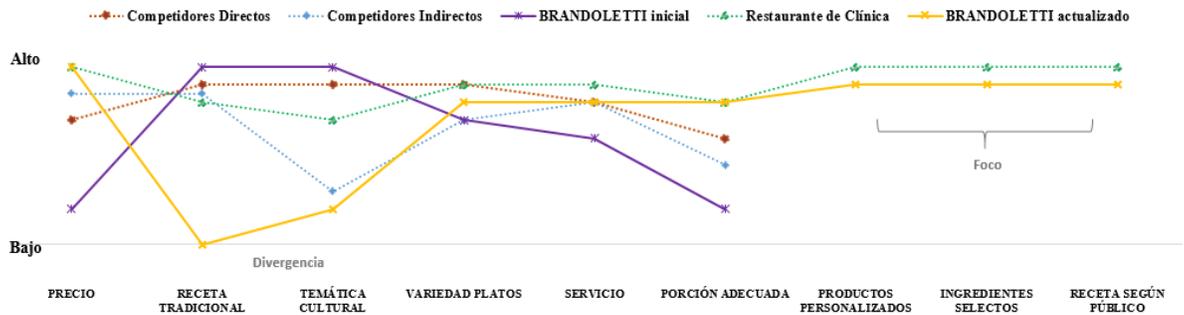


Gráfico 5. Cuadro estratégico para la vía explorar industrias alternativas. Fuente: elaboración propia.

### b. Matriz ERIC

Tabla 3. Matriz ERIC para la vía explorar industrias alternativas. Fuente: elaboración propia.

Eliminar	Incrementar
Receta tradicional	Variedad de platos Servicio Precio Porción adecuada
Reducir	Crear
Temática cultural	Productos personalizados Ingredientes selectos Receta según público

### c. Estrategia

- **Foco:** ofrecer un menú diario personalizado con ingredientes selectos acordes al tipo de dieta especificada por un profesional de la salud y que el cliente debe seguir para garantizar el cuidado de su salud.
- **Divergencia:** mediante ingredientes selectos y una preparación adecuada de los alimentos se busca ofrecer al cliente el beneficio de comer bien al mismo tiempo que cuida su salud.
- **Mensaje contundente:** servicio de comida especializado y personalizado que busca cuidar su salud.

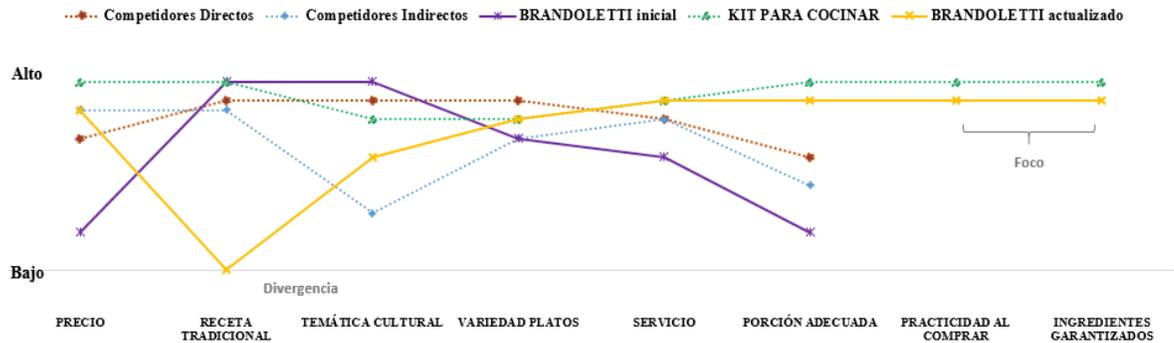
## **2. Explorar los grupos estratégicos de cada sector**

Dentro de una industria existen grupos de empresas que aplican una estrategia similar y que para liderar el segmento enfocan sus esfuerzos en mejorar algunas de las variables que caracterizan la industria, no obstante, es poco frecuente que estos grupos estratégicos hagan comparaciones con miembros del mismo sector al ser considerados segmentos inferiores y que no compiten desde el punto de vista de la oferta. Es por esto que esta vía plantea descubrir que motiva a los clientes a cambiar de un grupo a otro identificando los aspectos que les disgustan a los clientes para trabajar en ellos.

Los planes con los amigos y/o familia son tan diversos y dinámicos que hoy en día ya no basta con visitar un buen lugar para cenar o pedir a domicilio, sino que se ha hecho tendencia la comida preparada por alguno en un espacio más íntimo y acogedor como es la casa. No obstante, seleccionar los ingredientes adecuados, saber la cantidad que se requiere dependiendo del número de personas presentes y encontrarlos puede ser una tarea tediosa para muchos, ya que implica dedicar tiempo y desplazarse al supermercado hasta encontrar cada uno de estos.

Por lo anterior, se plantea la idea de entregarle al consumidor, en un punto de venta físico o a domicilio, un kit con todo lo necesario para preparar la comida según la receta italiana seleccionada dándole también la opción al cliente de mezclar los ingredientes justo como le gusta. Esta idea busca proporcionarle al cliente practicidad y eficiencia a la hora de comprar, ya que se entregan ingredientes frescos y garantizados acordes con la receta, tips para prepararlos, la medida necesaria y sin tener que ir a diferentes lugares para conseguirlos. De esta forma podrán preparar la receta que deseen, en el lugar que quieran y con los mejores ingredientes.

### a. Cuadro estratégico



*Gráfico 6. Cuadro estratégico para la vía explorar los grupos estratégicos de cada sector. Fuente: elaboración propia.*

### b. Matriz ERIC

*Tabla 4. Matriz ERIC para la vía explorar los grupos estratégicos de cada sector. Fuente: elaboración propia.*

Eliminar	Incrementar
Receta tradicional	Variedad de platos Servicio Precio Porción adecuada
Reducir	Crear
Temática cultural	Practicidad al comprar Ingredientes garantizados

### c. La estrategia

- **Foco:** ofrecer un kit con todo lo necesario para preparar la receta seleccionada que le dé practicidad al cliente en el proceso de compra.
- **Divergencia:** para sorprender en tus reuniones y preparar los mejores alimentos solo bastará con tener los ingredientes adecuados y seguir los tips que te recomendamos.
- **Mensaje contundente:** tener todo lo que necesitas para cocinar nunca había sido tan fácil.

### **3. Explorar la cadena de compradores**

Existen procesos de compra de un servicio o producto en los cuales los usuarios finales no participan de forma directa en la decisión de compra, ya que su decisión se ve influenciada por otros agentes. En este caso la forma en que cada uno define el valor es diferente y puede generar que los productos o servicios no estén alineados con la necesidad real del cliente final. Es por esto que este principio propone desafiar lo que se constituye como habitual para alcanzar un océano azul.

Hoy en día la opinión de los consumidores constituye una de las variables más importantes a la hora de decidir qué comer, que vestir o que comprar en general; y son sus recomendaciones las que terminan influenciando la compra de otros consumidores.

La propuesta que a continuación se expone tiene como fin llegar a los consumidores más influyentes con el fin de obtener sus recomendaciones y el ranking de la mejor lasaña, mediante la creación de un festival de las lasañas, el cual pretende congregarse a los restaurantes que ofrecen este producto para que durante un fin de semana entreguen a domicilio su mejor lasaña.

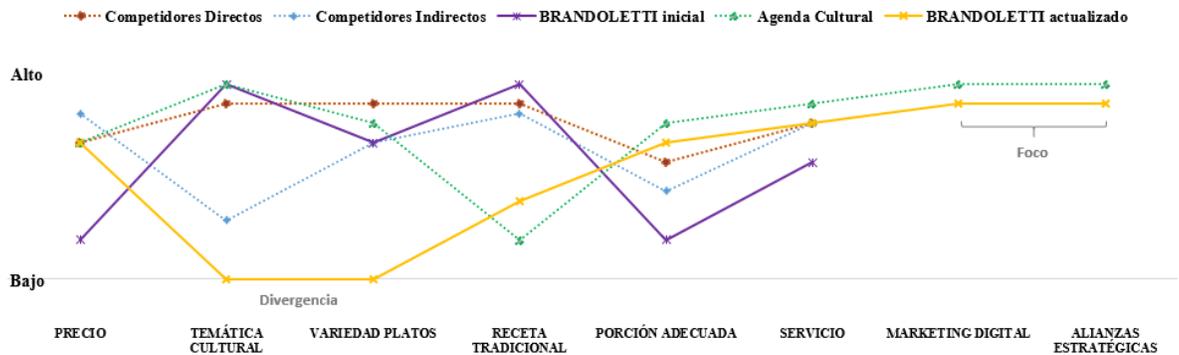
Se espera que en el festival logren participar máximo 40 restaurantes, exista un precio uniforme de la lasaña (mismo precio independientemente del restaurante), el cual sea bajo para conseguir llegar a más clientes y se establezca una alianza con empresas de domicilio para que se encarguen de la entrega. En este caso el precio dejaría de tener importancia, ya que el objetivo principal es dar a conocer a BRANDOLETTI.

El objetivo final de dicha propuesta pretende mejorar el posicionamiento no solo de BRANDOLETTI al caracterizar su producto como uno de los mejores. Para ello se propone hacer un ejercicio previo en el que estudien las preferencias de los consumidores en relación a este producto, de tal forma que llegado el día del festival la empresa entregue el producto indicado.

Dado que los jueces del concurso son los consumidores finales, el papel que tendría BRANDOLETTI en un comienzo consiste en comunicar el festival entre los

restaurantes para contar con su participación, establecer la alianza con las empresas de entrega a domicilio para entregar el producto y negociar el precio que se va a cobrar por cada domicilio, partiendo del hecho de que se espera una gran afluencia de pedidos y, por último, encargarse de la campaña digital para dar a conocer el evento.

**a. Cuadro estratégico**



*Gráfico 7. Cuadro estratégico para la vía explorar la cadena de compradores. Fuente: elaboración propia.*

**b. Matriz ERIC**

*Tabla 5. Matriz ERIC para la vía explorar la cadena de compradores. Fuente: elaboración propia.*

Eliminar	Incrementar
Temática cultural	Servicio
Variedad de platos	Porción adecuada
Reducir	Crear
Precio	Marketing digital
Receta tradicional	Alianzas estratégicas

**c. La estrategia**

- **Foco:** festival de la lasaña en el que se congreguen un grupo de restaurantes y ofrezcan su mejor lasaña a domicilio, mediante este festival se quiere lograr que los consumidores hagan un ranking de la mejor lasaña luego de probar la de cada participante.
- **Divergencia:** solo por el festival las lasañas ofrecidas por cada participante tendrán el mismo precio, el cual es inferior al precio establecido en el menú del restaurante.

- **Mensaje contundente:** se tú quien decida cuál es la mejor lasaña del mercado.

#### **4. Explorar productos y servicios complementarios**

La estrategia actual de muchas empresas consiste en hacer mejoras sobre su producto o servicio actual al añadir un valor agregado que sobresalga sobre su competencia. No obstante, esta vía tiene como fin explotar productos complementarios que comprenden un valor adicional, ya que al ser combinados con el producto o servicio ofrecido por la empresa resulta ser una solución total para los compradores.

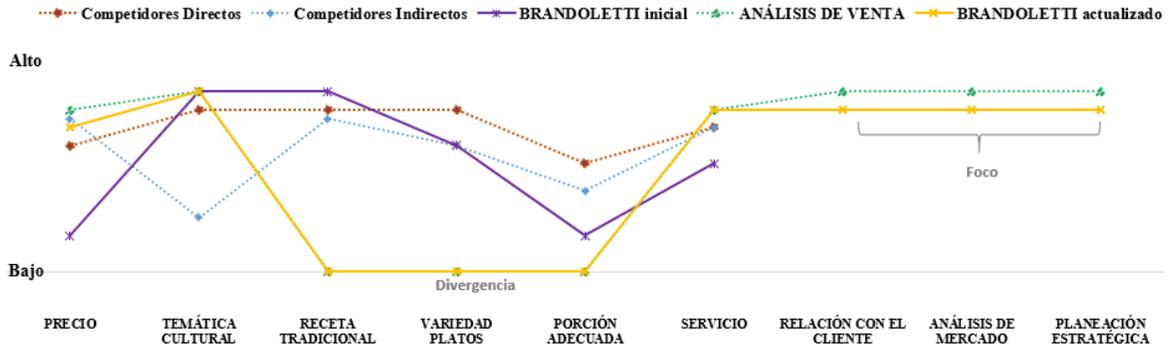
##### **Propuesta 1:**

Aunque BRANDOLETTI actualmente se dedica a la comercialización de lasañas cuenta con una cartera de productos italianos amplia para ofrecer. No obstante, sus clientes que en su gran mayoría son restaurantes de comida rápida eligen el mismo producto bajo la premisa de que es el producto que más se venderá en sus restaurantes sin saber si realmente es el producto adecuado para sus clientes finales (lasaña, de tres diferentes tipos: pollo, carne o mixta).

Es por esto que se plantea ofrecer a sus clientes un servicio integral de análisis, en el cual como primer paso se entregue un estudio de mercado que permita determinar de la cartera de productos de BRANDOLETTI cuáles son los productos que los consumidores finales quieren comer y una vez se ha llegado a un acuerdo de distribución por un periodo que garantice el recobro de la inversión inicial (estudio de mercado), entregar un análisis de la evolución de la venta, pronóstico de venta y comparativa con periodos anteriores, de tal forma que se puedan tomar decisiones estratégicas en conjunto para mejorar la venta.

Esta iniciativa además de beneficiar a los clientes de BRANDOLETTI, le permitirá también a la empresa examinar los gustos del consumidor y clasificar a los consumidores que podrían comprar su producto para así enfocar sus esfuerzos en distribuir sus productos a clientes que cumplen con dichas características.

**a. Cuadro estratégico**



*Gráfico 8. Cuadro estratégico para la vía explorar productos y servicios complementarios. Fuente: elaboración propia.*

**b. Matriz ERIC**

*Tabla 6. Matriz ERIC para la vía explorar productos y servicios complementarios. Fuente: elaboración propia.*

<b>Eliminar</b>	<b>Incrementar</b>
Receta tradicional Variedad de platos Porción adecuada	Servicio Precio
<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
	Relación con el cliente Análisis de mercado Planeación estratégica

**c. La estrategia**

- **Foco:** análisis de mercado como herramienta principal para mejorar la relación con el cliente, el cual permita determinar de la cartera de productos de BRANDOLETTI cuáles son los productos que los consumidores finales quieren comer; y análisis post venta que facilite la toma de decisiones para identificar oportunidades de venta.
- **Divergencia:** servicio integral que abarque todo el proceso de compra, incluyendo análisis previo de la reacción de los clientes ante los productos ofrecidos y servicio postventa para analizar el comportamiento de compra de dichos productos.

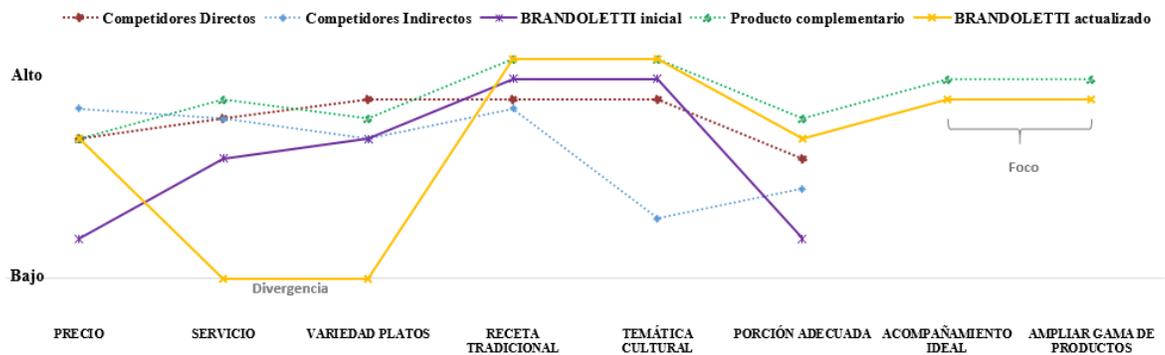
- **Mensaje contundente:** optimice la rentabilidad de su empresa tomando decisiones basadas en las características destacadas del mercado al cual se dirige.

## **Propuesta 2:**

BRANDOLETTI es una empresa que se ha caracterizado siempre por conservar la tradición italiana en sus platos y aunque su foco ha sido la comercialización de lasañas, podría ofrecer un valor adicional agregando la “focaccia” como acompañamiento a sus platos, el cual es un pan plano representativo de la cocina tradicional de Italia.

La ventaja de ofrecer este producto como acompañamiento de la lasaña es que es un producto que requiere ser horneado antes de servirse y que, por tanto, podría ser horneado al mismo tiempo que la lasaña, siendo un perfecto complemento italiano a la hora servir el plato. Actualmente, sus clientes utilizan un pan convencional para acompañar este plato, lo cual le resta importancia a la característica principal del plato: receta italiana.

### **a. Cuadro estratégico**



*Gráfico 9. Cuadro estratégico para la vía explorar la cadena de los compradores. Fuente: elaboración propia.*

## b. Matriz ERIC

*Tabla 7. Matriz ERIC para la vía explorar la cadena de los compradores. Fuente: elaboración propia.*

Eliminar	Incrementar
Servicio Variedad de platos	Precio Receta tradicional Temática cultural Porción adecuada
Reducir	Crear
	Acompañamiento ideal Ampliar gama de productos

## c. La estrategia

- **Foco:** enriquecer la experiencia de compra del cliente ofreciendo el mejor acompañante de la comida italiana: focaccia.
- **Divergencia:** ofrecer una solución completa de productos italianos.
- **Mensaje contundente:** acompañe su plato con el mejor complemento italiano.

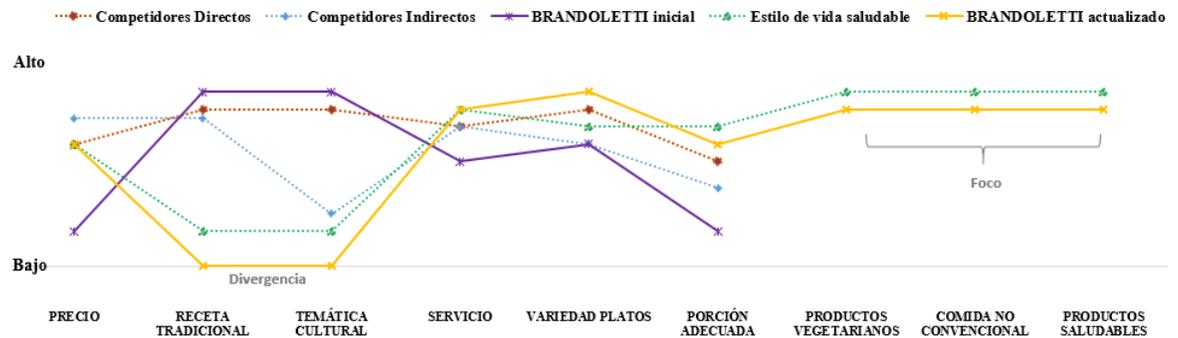
## 5. Explorar el atractivo emocional o funcional para los compradores

El atractivo de un producto generalmente es una consecuencia de como las empresas han competido en el pasado y se desconoce en muchos casos si su atractivo es funcional o emocional para los compradores, ya que se han condicionado sus expectativas. A través de esta vía se busca cuestionar el atractivo de un producto o servicio para los compradores al explorar diferentes caminos de venta al que actualmente presenta.

Existe un creciente número de personas que buscan llevar un estilo de vida saludable, balanceando su dieta cada vez más con productos que contengan una alta proporción de vegetales y productos integrales, sin conservantes ni aditivos. Se propone ofrecer productos cuya base sea pasta integral artesanal saborizada con vegetales (zanahoria, espinaca, tomate, entre otros) que le den un toque diferente a la comida y platos en los que se pueda reemplazar la pasta por vegetales en espiral que combinados con una

excelente salsa le permitan al consumidor tener la dosis de vegetales que buscan. Una perfecta combinación de alimentos que brinden beneficios nutricionales, cambiando en algunos casos la percepción de los consumidores en relación a los vegetales y que muchos dejan de consumir porque consideran que alteran el sabor de la comida.

**a. Cuadro estratégico**



*Gráfico 10. Cuadro estratégico para la vía explorar el atractivo emocional o funcional para los compradores. Fuente: elaboración propia.*

**b. Matriz ERIC**

*Tabla 8. Matriz ERIC para la vía explorar el atractivo emocional o funcional para los compradores. Fuente: elaboración propia.*

Eliminar	Incrementar
Receta tradicional Temática cultural	Servicio Precio Variedad platos Porción adecuada
Reducir	Crear
	Productos vegetarianos Comida no convencional Productos saludables

**c. La estrategia**

- **Foco:** ofrecer productos de origen vegetal o integral que reemplacen la composición tradicional de los platos italianos, hoja de lasaña por berenjenas o pasta por pasta integral y/o espiral de vegetales al gusto.
- **Divergencia:** mediante la perfecta combinación de ingredientes cambiar la percepción de los clientes en relación a los vegetales.

- **Mensaje contundente:** los vegetales no solo saben bien en una ensalada, solo es cuestión de saberlos combinar con otros alimentos.

## 6. Explorar la dimensión del tiempo

Hoy en día la gran mayoría de las empresas cuentan con la capacidad para hacer frente a los cambios de las tendencias del mercado adaptándose a los cambios, no obstante, no muchas son capaces de anticiparse e identificar posibles nichos de mercado ante cambios observables en las tendencias. Para explorar la dimensión del tiempo es importante evaluar las tendencias en el tiempo a partir de tres principios: deben ser decisivas para el negocio, irreversibles y tener una trayectoria clara, solo así un producto o servicio podrá triunfar.

Salir a cenar además de ser un plan para dejarse deleitar por la comida en un cien por ciento, es también una excusa para divertirse con la pareja, amigos y/o familia, en el cual el ambiente y la decoración del lugar juegan un papel preponderante para los consumidores a la hora de elegirlo.

Pero, ¿por qué no integrar dos características que buscan los consumidores a la hora de divertirse, como lo es la comida con un espacio cultural?

Esta propuesta busca integrar dos actividades valiosas para los consumidores en un mismo lugar al crear un restaurante con una agenda cultural diferente para los fines de semana que invite a los consumidores a disfrutar de un evento cultural mientras se deleitan con la comida del restaurante. En este sentido, la comida deja de ser el foco y los eventos culturales pasan a tener mayor relevancia, como monólogos, clases de baile, teatro, stand up comedy, entre otros, mediante alianzas estratégicas con artistas que buscan darse a conocer e influencers que hagan viral el evento.

### a. Cuadro estratégico

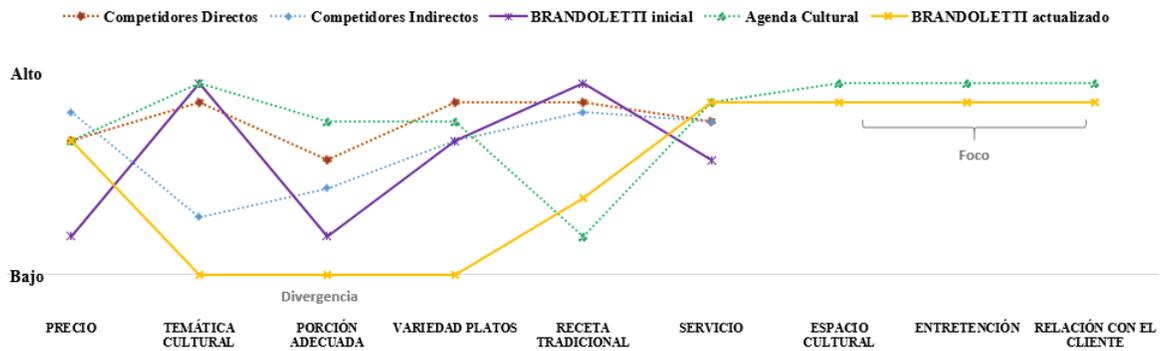


Gráfico 11. Cuadro estratégico de la vía explorar la dimensión del tiempo. Fuente: elaboración propia.

### b. Matriz ERIC

Tabla 9. Matriz ERIC para la vía explorar la dimensión del tiempo. Fuente: elaboración propia.

Eliminar	Incrementar
Temática cultural Porción adecuada Variedad de platos	Servicio Precio
Reducir	Crear
Receta tradicional	Espacio cultural Entretención Relación con el cliente

### c. La estrategia

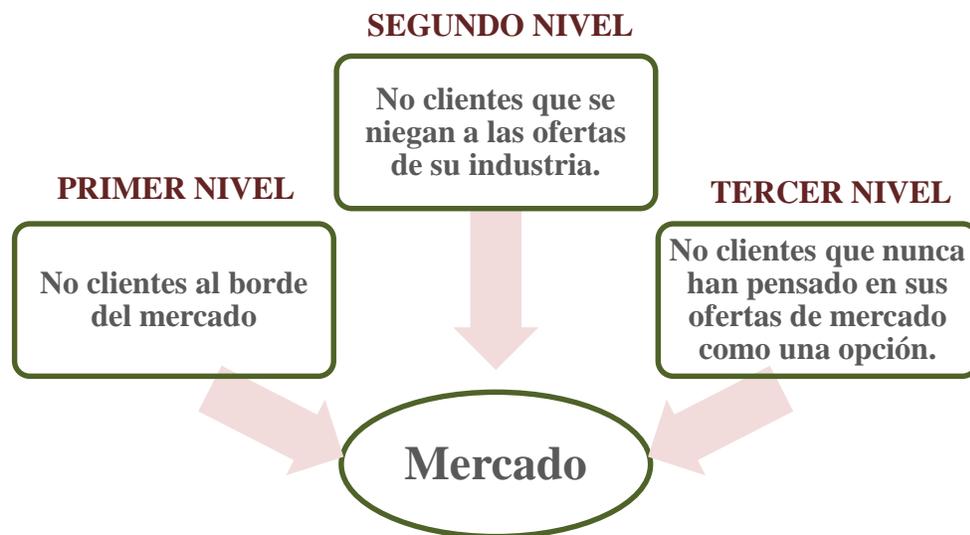
- **Foco:** proporcionar un espacio para crear un ambiente novedoso y cultural que brinde la posibilidad de entretenerse con el arte mientras se disfruta de la comida.
- **Divergencia:** ofrecer un evento cultural diferente conectando a una red de artistas que buscan darse a conocer, mientras las personas disfrutaban de su comida.
- **Mensaje contundente:** comer nunca había sido tan divertido.

## 5.3. IR MÁS DE LA DEMANDA EXISTENTE

Continuando con el análisis de los principios de la estrategia de Océano Azul, a continuación, se analizará el tercer principio: *ir más allá de la demanda existente*.

Este principio cuestiona dos prácticas estratégicas que llevan a cabo las empresas, enfocarse en sus clientes existentes y segmentar sus clientes. Al enfocarse en sus clientes existentes y hacer una segmentación de sus clientes dejan a un lado clientes que no están siendo atendidos (no clientes), por lo que es importante identificar aquellos aspectos en común que valoran diferentes tipos de compradores para así poder ampliar su demanda.

En la figura “tres niveles de no clientes” se describen los niveles de no clientes: primer nivel, segundo nivel y tercer nivel.



*Figura 8. Tres niveles de no clientes. Fuente: Blue Ocean Strategy.*

A continuación, se tomará como referencia la definición de los niveles de no clientes con el fin de determinar cuáles son los no clientes de BRANDOLETTI que le permitirán ir más allá de la demanda existente.

- 1. Primer nivel:** la definición los describe como clientes que se encuentran al borde del mercado, es decir, en algún momento le compraron a la empresa, no obstante, dejaron de hacerlo al encontrar una oferta mejor.

Como no clientes de primer nivel de BRANDOLETTI se encuentran los clientes que requieren de catering para eventos. En el pasado la empresa

contaba con este servicio, es decir, ofrecía el servicio de suministro de comida y pasabocas en eventos sociales, no obstante, perdió estos clientes debido a que no mantuvo un contacto activo con ellos, se deterioraron las relaciones públicas de la empresa por falta de personal para atender estos asuntos y porque no contaba con una plataforma visible (página web o presencia en redes sociales) en la cual pudiera exhibir su oferta de productos, por lo que en la mayoría de los casos no tuvieron forma de contactar a la empresa de nuevo.

Para volver a alcanzar estos clientes es importante que la empresa se haga visible a través de una página web, tienda online o tenga presencia en redes sociales, de tal forma que pueda exhibir su oferta de productos.

Y para aquellos casos en los que la empresa ha vendido previamente sus productos, diseñar una estrategia de fidelización que permita generar una conexión con estos clientes, así en futuros eventos le seguirán comprando. Es importante que la empresa sorprenda con sus productos desde un principio, logre captar características que valoran sus clientes y fortalezca sus lazos con ellos para que consiga retener a sus clientes.

- 2. Segundo nivel:** a este tipo de no clientes les cuesta hacer parte del mercado, ya que la oferta de productos o servicios no están a su alcance o les parece inaceptable, es por esto que buscan satisfacer sus necesidades mediante otros medios o en algunos casos no las satisfacen.

Para analizar los no clientes de segundo nivel se tomará como referencia a los vegetarianos, los cuales son personas que no ingieren productos que contengan proteína animal.

Es posible alcanzar este nivel de no clientes ofreciendo también un menú adaptado a sus necesidades, por ejemplo, en vez de ofrecer una lasaña de pollo, carne o mixta, ofrecer una que contenga una salsa napolitana, respetando la esencia del producto para que siga siendo atractiva para los consumidores.

- 3. Tercer nivel:** nunca han pensado en la oferta de la empresa, ya que sus necesidades son satisfechas en otros mercados.

Este nivel de no clientes puede atribuirse a personas cuya prioridad es cuidar de su salud, por lo que prefieren productos integrales o deben consumir productos sin gluten. Para alcanzar este nivel de no clientes es importante que BRANDOLETTI integre en su cartera de productos estas características, de esta forma podrá acceder a clientes motivados por cuidar de su salud.

#### **5.4. ESTRATEGIA VISUAL**

Luego de haber analizado las características propias de la industria, redefinir las fronteras del mercado e identificar los tres niveles de no clientes se procederá a socializar los resultados con los clientes y no clientes con el fin de recibir su retroalimentación, de tal forma que se pueda construir un nuevo cuadro estratégico consolidando la información recopilada y una propuesta definitiva.

Para la definición de la propuesta definitiva se llevó a cabo una reunión con dos clientes de la empresa y dos no clientes, con el fin de recibir su retroalimentación en relación a las propuestas planteadas y obtenidas del esquema de las seis vías. Para ello, se preparó un resumen con una breve explicación de la empresa y de las seis propuestas, el cual se detalla a continuación:

Para los que no saben BRANDOLETTI es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de comida basada en la cocina italiana tradicional. Cuenta con una gama amplia de productos italianos como: espaguetis, canelones, raviolis, lasañas, pan artesanal, entre otros.

Actualmente, la actividad que le genera más rentabilidad a la empresa es la producción y comercialización de lasañas a clientes intermedios, es decir, restaurantes que después las venden a clientes finales.

No obstante, BRANDOLETTI es una empresa que quiere reinventarse por lo que necesita plantear un espacio de mercado nuevo e identificar

oportunidades comerciales diferentes; y para esto ha utilizado la herramienta de estrategia de océano azul: esquema de las seis vías, la cual cuestiona los supuestos sobre los cuales las empresas establecen sus estrategias y así proponer seis ideas de negocios innovadoras.

El objetivo de esta reunión consiste en dar a conocer las seis propuestas innovadoras que se plantean para BRANDOLETTI, con el fin de elegir la más conveniente para la empresa. No necesariamente tiene que elegirse una, sino por el contrario pueden fusionarse varias de estas.

### **1. Explorar industrias alternativas:**

- **Foco:** ofrecer un menú diario personalizado con ingredientes selectos acordes al tipo de dieta especificada por un profesional de la salud y que el cliente debe seguir para garantizar el cuidado de su salud.
- **Divergencia:** mediante ingredientes selectos y una preparación adecuada de los alimentos se busca ofrecer al cliente el beneficio de comer bien al mismo tiempo que cuida su salud.
- **Mensaje contundente:** servicio de comida especializado y personalizado que busca cuidar su salud.

### **2. Explorar grupos estratégicos de cada sector:**

- **Foco:** ofrecer un kit con todo lo necesario para preparar la receta italiana seleccionada que le dé practicidad al cliente en el proceso de compra.
- **Divergencia:** para sorprender en tus reuniones y preparar los mejores alimentos solo bastará con tener los ingredientes adecuados y seguir los tips que te recomendamos.
- **Mensaje contundente:** tener todo lo que necesitas para cocinar nunca había sido tan fácil.

### **3. Explorar la cadena de compradores:**

- **Foco:** festival de la lasaña en el que se congreguen un grupo de restaurantes y ofrezcan su mejor lasaña a domicilio, mediante este festival se quiere lograr que los consumidores hagan un ranking de la mejor lasaña luego de probar la de cada participante.
- **Divergencia:** solo por el festival las lasañas ofrecidas por cada participante tendrán el mismo precio, el cual es inferior al precio establecido en el menú del restaurante.
- **Mensaje contundente:** se tú quien decida cuál es la mejor lasaña del mercado.

### **4. Explorar productos y servicios complementarios:**

#### ***Propuesta 1:***

- **Foco:** análisis de mercado como herramienta principal para mejorar la relación con el cliente, el cual permita determinar de la cartera de productos de BRANDOLETTI cuáles son los productos que los consumidores finales quieren comer; y análisis post venta que facilite la toma de decisiones para identificar oportunidades de venta.
- **Divergencia:** servicio integral que abarque todo el proceso de compra, incluyendo análisis previo de la reacción de los clientes ante los productos ofrecidos y servicio postventa para analizar el comportamiento de compra de dichos productos.
- **Mensaje contundente:** optimice la rentabilidad de su empresa tomando decisiones basadas en las características destacadas del mercado al cual se dirige.

#### ***Propuesta 2:***

- **Foco:** enriquecer la experiencia de compra del cliente ofreciendo el mejor acompañante de la comida italiana: focaccia o pan artesanal.

- **Divergencia:** ofrecer una solución completa de productos italianos.
- **Mensaje contundente:** acompañe su plato con el mejor complemento italiano.

**5. Explorar el atractivo emocional – funcional para los compradores:**

- **Foco:** ofrecer productos de origen vegetal o integral que reemplacen la composición tradicional de los platos italianos, hoja de lasaña por berenjenas o pasta por pasta integral y/o espiral de vegetales al gusto.
- **Divergencia:** mediante la perfecta combinación de ingredientes cambiar la percepción de los clientes en relación a los vegetales.
- **Mensaje contundente:** los vegetales no solo saben bien en una ensalada, solo es cuestión de saberlos combinar con otros alimentos.

**6. Explorar la dimensión del tiempo:**

- **Foco:** crear un espacio que le permita al público participar de actividades culturales mientras comen, fusionando dos actividades de esparcimiento: cultura y comida.
- **Divergencia:** proporcionar un espacio para crear un ambiente novedoso y cultural que brinde la posibilidad de entretenerse con el arte mientras se disfruta de la comida.
- **Mensaje contundente:** comer nunca había sido tan entretenido.

De las reuniones se obtuvieron las siguientes conclusiones por tipo de clientes:

**Cientes:** para los clientes la propuesta que más les llamó la atención fue: “explorar productos y servicios complementarios” propuesta 1, que hace referencia al análisis integral de venta.

Consideran que es un valor agregado que se ofrecería porque les permite tener una idea general de sus clientes y su posible comportamiento de compra frente a los productos de BRANDOLETTI. Sugieren incluir en el análisis de mercado no solo encuestas, sino también degustaciones que permitan mejorar el producto que se va a ofrecer.

**No Clientes:** a los no clientes la propuesta que más les llamó la atención fue: “explorar grupos estratégicos de cada sector”, en la cual se ofrece un kit con los ingredientes y porciones necesarias para preparar una receta italiana de elección.

Consideran que es una idea que les ofrecería practicidad en su proceso de compra, ya que solo tienen que seleccionar la receta y sus ingredientes llegan a casa sin tener que ir a buscarlos; y también recalcaron la importancia de los ingredientes frescos.

Por otra parte, argumentaron que es una propuesta que les ayudaría a tener claridad sobre cuánto va a costar la comida desde un principio y si su presupuesto se ajusta; y que además está alineada con la tendencia latente de cultura de no desperdicio en la cual al entregar los productos con las porciones necesarias se garantiza un menor desperdicio de la comida.

Proponen que los ingredientes se entreguen en envases biodegradables cuyo impacto al medio ambiente sea el menor. Les gustaría que no solo fueran recetas de la cocina tradicional italiana, sino diferentes tipos de comida.

De ser posible les gustaría que el origen de los ingredientes apoye a un colectivo vulnerable, es decir, madres cabeza de familia, adultos mayores, campesinos, entre otros. Ya que consideran que es una buena forma de contribuir a la sociedad al comprar productos que hayan sido cultivados por estos colectivos y en el que se garantice un precio justo de los productos, así se estaría combinando una tendencia de comer productos frescos, orgánicos mientras se ayuda también a familias que viven de esta labor.

Tras analizar las opiniones de los encuestados (clientes – no clientes), se llega a la conclusión de que la propuesta más atractiva, que más se ajusta a BRANDOLETTI en términos de inversión y que se puede llevar a cabo en el corto plazo es la obtenida en la vía 2 “explorar grupos estratégicos de cada sector”, es decir, ofrecer un kit con todos los ingredientes y porciones necesarias para cocinar la receta de elección.

Se descarta la propuesta obtenida en la vía “explorar productos y servicios complementarios” relacionada con el análisis de venta, ya que requiere una mayor inversión y genera una mayor incertidumbre a BRANDOLETTI al tener que invertir una gran cantidad de recursos en un estudio de mercado sobre el cual no se tiene garantía completa de si su cliente accederá al final a comprarle los productos.

Por lo anterior se decide fusionar la propuesta tres y cinco, para crear un producto integral cuya base no sea únicamente el kit con los ingredientes frescos y porción adecuada, sino que también le permita al comprador reemplazar la base de preparación de la comida por productos integrales, vegetales o saborizados con vegetales (zanahoria, espinaca, tomate, entre otros) que le den un toque diferente a la comida. Se propone iniciar el proyecto con una prueba piloto en la cual el enfoque sea principalmente en la comida italiana, pero progresivamente se vaya incluyendo nuevas recetas cuyo origen no sea italiano.

Por otra parte, se incluirán las sugerencias de los no clientes en relación a utilizar empaques biodegradables y que el origen de algunos ingredientes contribuya a apoyar un colectivo vulnerable.

a. Cuadro estratégico

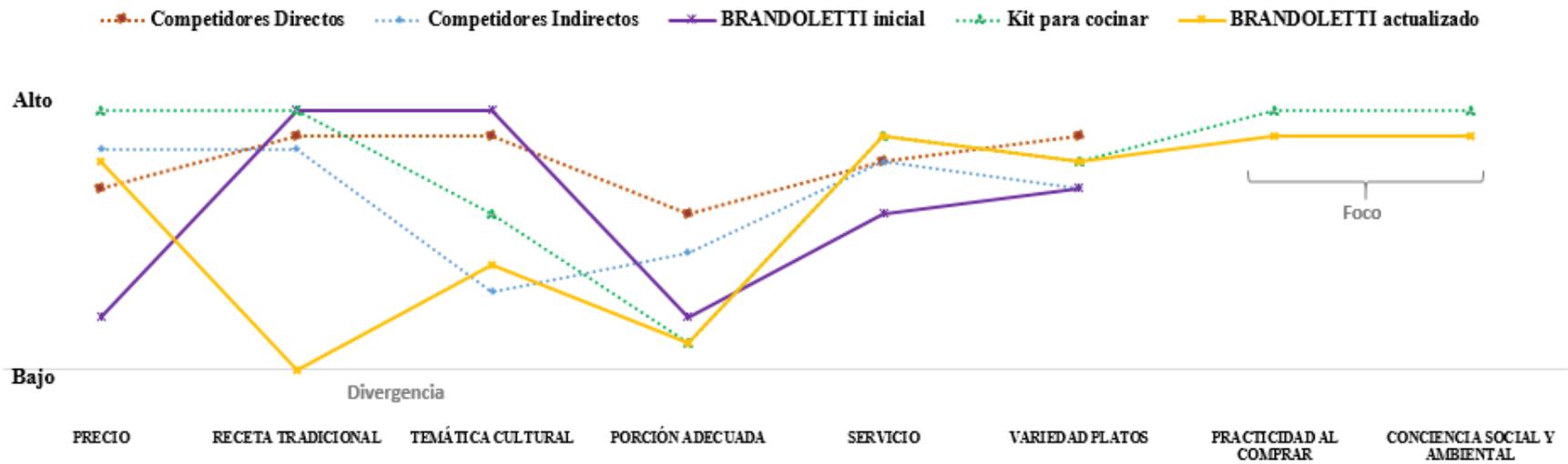


Gráfico 12. Cuadro estratégico propuesta definitiva. Fuente: elaboración propia.

## b. Matriz ERIC

*Tabla 10 Matriz ERIC propuesta definitiva. Fuente: elaboración propia.*

Eliminar	Incrementar
Receta tradicional	Variedad de platos Servicio Precio
Reducir	Crear
Temática cultural Porción adecuada	Practicidad al comprar Conciencia social y ambiental

## c. La estrategia

- **Foco:** ofrecer un kit con todo lo necesario (ingredientes frescos o semielaborados) para preparar la receta seleccionada que le dé practicidad al cliente en el proceso de compra. Entregando ingredientes frescos y que hayan sido cultivados por colectivos vulnerables.
- **Divergencia:** para sorprender en tus reuniones y preparar las mejores comidas solo bastará con tener los ingredientes adecuados y seguir los tips que te recomendamos.
- **Mensaje contundente:** tener todo lo que necesitas para cocinar nunca había sido tan fácil.

Es preciso mencionar que para esta propuesta la porción adecuada es entendida como la porción que garantiza que no haya desperdicios. De acuerdo con lo analizado previamente en el “despertar visual” se concluyó que BRANDOLETTI en comparación con sus competidores directos e indirectos ofrece una porción medida en gramos superior, por tanto, se espera que al ajustar el gramaje entregado a los clientes (reduciendo la porción promedio que ofrece BRANDOLETTI) y garantizar que no haya desperdicios de la comida se obtendrá una mejora en costos.

## **5.5. ESTABLECER CORRECTAMENTE LA SECUENCIA ESTRATÉGICA**

Habiendo definido la estrategia es necesario conocer si la propuesta es viable comercialmente y para evaluarlo se aplicará el cuarto principio de la estrategia de océano azul: “establecer correctamente la secuencia estratégica”, a través de la cual se plantean unas preguntas en relación a la utilidad para el comprador, precio, coste y la adopción de la idea de negocio, si la respuesta a estas preguntas es afirmativa la propuesta podrá ser considerada como una idea de océano azul viable.



*Figura 9. Secuencia estratégica. Fuente: Blue Ocean Strategy.*

## 1. Utilidad para el comprador:

Se puede medir la utilidad para el comprador cuando adquiere un producto o servicio conociendo su experiencia desde el momento de la compra hasta que desecha el producto, es decir, conociendo el ciclo de experiencia del comprador.

Existen seis etapas en las cuales se podrán formular una serie de preguntas para medir la calidad de la experiencia del comprador, las etapas son: compra, entrega, uso, complementos, mantenimiento y eliminación.

*Tabla 11. Ciclo experiencia del comprador. Fuente: Blue Ocean Strategy*

COMPRA	ENTREGA	USO	COMPLEMENTOS	MANTENIMIENTO	ELIMINACIÓN
¿Cuánto tiempo tarda en encontrar el producto que necesita?	¿Cuánto tiempo tarda la entrega del producto?	¿Exige el producto capacitación o ayuda de un experto?	¿Se necesitan otros productos o servicios para que este producto funcione?	¿Requiere mantenimiento externo el producto?	¿Se generan desechos con el uso del producto?
¿Es atractivo y accesible el lugar de compra?	¿Es difícil desempaquetar instalar el producto?	¿Es fácil guardar el producto cuando no se está utilizando?	De ser así, ¿son costosos?	¿Es fácil actualizar y mantener el producto?	¿Es fácil desechar el producto?
¿Es seguro el entorno donde se realiza la transacción?	¿Deben los compradores ocuparse de los arreglos para la entrega?	¿Son eficaces las características y las funciones del producto?	¿Cuánto tiempo ocupan?	¿Es costoso el mantenimiento?	¿Hay problemas legales o ambientales a la hora de desechar el producto?
¿Se puede hacer la compra rápidamente?		¿Ofrece el producto o servicio muchas más opciones y poder que los requeridos por el usuario común? ¿Está sobrecargado de aditamentos?	¿Cuántas molestias ocasionan? ¿Es fácil obtenerlos?		¿Cuánto cuesta desechar el producto?

Sin embargo, garantizar una excelente calidad en el ciclo de experiencia del comprador no es suficiente para medir la utilidad del comprador, por lo cual los autores de la estrategia de océano azul proponen un medio adicional a través del cual se generará un beneficio excepcional para los compradores y que lo llaman *resortes de utilidad*.

Los resortes de utilidad son seis elementos comunes: productividad del cliente, simplicidad, comodidad, riesgo, diversión e imagen y respeto del medioambiente, que están presentes en las distintas etapas de la experiencia del comprador.

**Tabla 12.** Seis resortes de la utilidad. **Fuente:** Blue Ocean Strategy.

SEIS RESORTES	PREGUNTAS
PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE	¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más grandes para la productividad del cliente?
SIMPLICIDAD	¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más grandes para la simplicidad?
COMODIDAD	¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más grandes para la comodidad?
RIESGO	¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más grandes para reducir el riesgo?
DIVERSIÓN E IMAGEN	¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más grandes para la diversión y la imagen?
RESPECTO DEL MEDIO AMBIENTE	¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más grandes para el respeto al medio ambiente?

De la unión del ciclo de experiencia del comprador y los seis resortes de la utilidad se obtiene el mapa de utilidad de los compradores, en el cual tras ubicar el nuevo producto se podrá determinar si la propuesta ofrece un uso diferente al ya ofrecido y también permitirá comprobar si elimina los principales obstáculos para convertir los no clientes en clientes de la empresa.

**Tabla 13.** Mapa de utilidad para los compradores. **Fuente:** elaboración propia con base en Blue Ocean Strategy.

**Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador**

	Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Productividad del cliente	●					
Simplicidad			●			
Comodidad	●	●				
Riesgo						
Diversión e imagen		●			●	
Respeto del medio ambiente		●				●

● Foco actual de la industria      ● Propuesta Océano Azul

Como foco de la industria se tomará como referencia a la empresa Rappi, la cual tiene como objetivo ofrecer un servicio a domicilio de cualquier producto por medio de una

aplicación móvil otorgándole a sus clientes la experiencia de comodidad llevándole lo que necesitan a su destino.

La propuesta de océano azul se apoya en aprovechar la tendencia verde y de no desperdicio de comida para ofrecer un producto que no solo se enfoca en mejorar la experiencia de compra al facilitar y poner a su alcance los ingredientes que necesita para preparar la receta de su elección, sino que tiene como objetivo entregar un producto que a simple vista sea muy atractivo, sea fácil de usar, de desechar y además apoye a un colectivo vulnerable.

A pesar de que existe una gran variedad de aplicaciones móviles que le permiten al comprador encontrar un sinnúmero de productos para pedir a domicilio y así poder preparar su comida preferida, los compradores deben por una parte, emplear una cantidad de tiempo para buscar cada ingrediente y hacer el pedido y por otra, deben optar por comprar la presentación que está disponible en el mercado, la cual no siempre se ajusta a la necesidad puntual del comprador y promueve una cultura de desperdicio de comida. Esto debido a que muchas veces se requieren ingredientes que no son utilizados cotidianamente, pero que igual se deben comprar para seguir la receta y cuyo sobrante se vence en muchos casos almacenado en la cocina hasta su próximo uso.

Otra de las desventajas de pedir a domicilio en particular productos de origen vegetal es que no siempre llegan a casa como se esperan, es decir, puede que se entregue un producto en tiempo record, pero no siempre son frescos o se encuentran en el punto perfecto para ser consumidos, lo cual se debe en muchos casos a la inexperiencia de los domiciliarios a la hora de comprar dichos productos.

Es por esta razón que se propone un producto cuyas características sean eficaces en el sentido que permita optimizar los recursos, al darle la opción al comprador de escoger el número de personas que van a comer para así entregar un kit que tenga en cuenta las porciones adecuadas y que, además garantiza ingredientes frescos y en su punto para ser consumidos.

Tras analizar algunas de las deficiencias de la industria y tener una propuesta que es capaz de mejorar la experiencia del comprador, se puede concluir que la idea ofrecería una utilidad para el comprador.

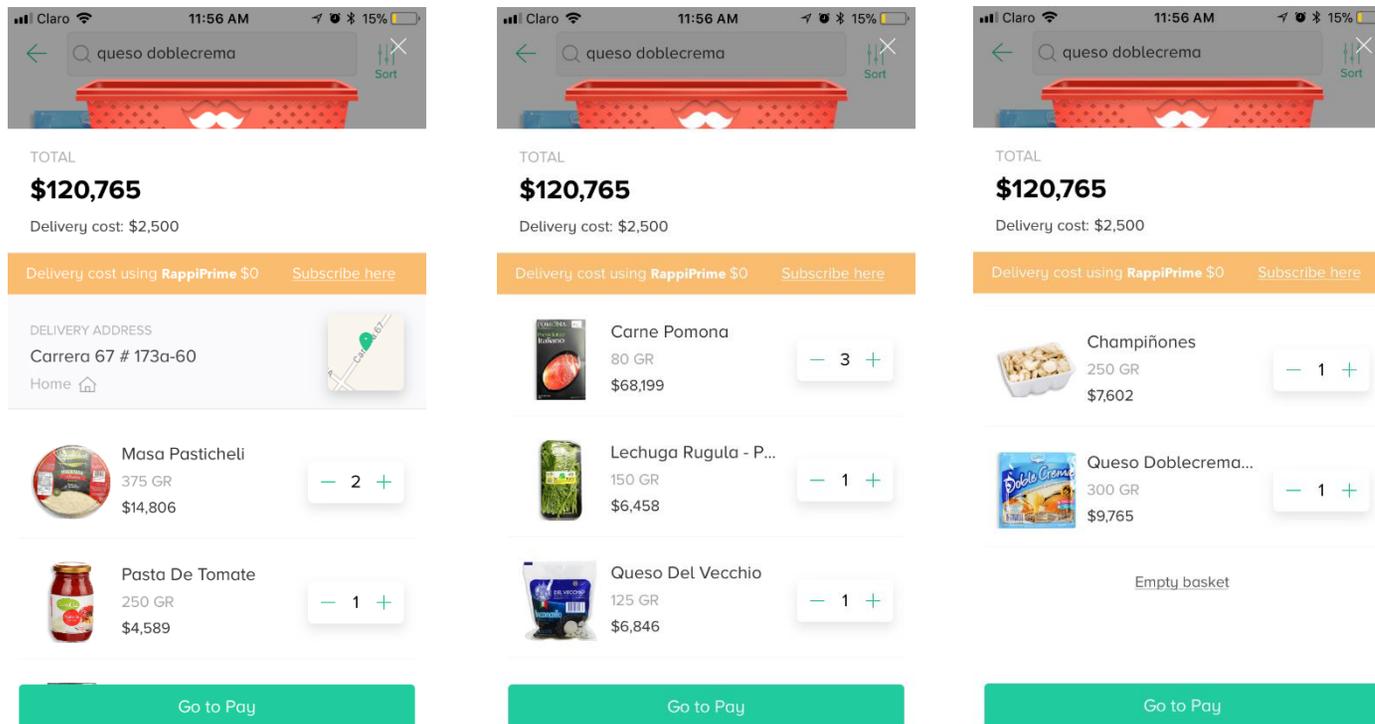
## 2. Precio

La fijación de un precio estratégicamente correcto no solo asegurará un flujo alto de ingresos, sino que también determinará si los clientes desean realmente el producto o servicio y si están dispuestos a pagarlo.

Al tratarse de productos alimenticios el margen de ganancia es bastante amplio, ya que intervienen gran cantidad de factores que llevan a que el comprador esté dispuesto a pagar un precio mayor. Es por esto que para analizar el mercado se tomará como referencia una receta de pizza, bajo tres escenarios diferentes: pedir a domicilio los ingredientes, pedirla a una pizzería y pedir el kit a BRANDOLETTI.

1. Pedir a domicilio los ingredientes: se hace la simulación del pedido a domicilio utilizando la aplicación Rappi.

Domicilio (Rappi)	Precio	gr	Cantidad	\$COP	€EUR
Masa x 3	\$ 7.403	375	2	\$ 14.806	4,44 €
Pasta de tomate (lata)	\$ 4.589	250	1	\$ 4.589	1,38 €
Prosciutto	\$ 22.733	80	3	\$ 68.199	20,46 €
Rugula	\$ 6.458	150	1	\$ 6.458	1,94 €
Queso (perline de bufala)	\$ 6.846	125	1	\$ 6.846	2,05 €
Champiñones	\$ 7.602	250	1	\$ 7.602	2,28 €
Queso doblecrema	\$ 9.765	300	1	\$ 9.765	2,93 €
Domicilio	\$ 3.500		1	\$ 2.500	0,75 €
<b>Total</b>				<b>\$ 120.765</b>	<b>36,23 €</b>



**Figura 10.** Simulación de pedido utilizando aplicación de domicilios Rappi. **Fuente:** elaboración propia.

2. Pedir a una pizzería: se hace la simulación del pedido a la pizzería Da Quei Matti, la cual tiene un recargo por el domicilio.

Pizzería	\$COP	€EUR
Pizza	\$ 63.000	18,90 €
Domicilio	\$ 3.500	1,05 €
<b>Total</b>	<b>\$ 66.500</b>	<b>19,95 €</b>

The screenshot shows the website for Pizzeria DQM. The main menu features 'Bufala' pizzas. Three options are listed:

- 82. Búfala: Pasta de tomate, Mozzarella, Albahaca, Mozzarella de búfala fresca, Tomate uvalina. Prices: \$ 19.000, \$34.000, \$54.000.
- 83. Búfala Puttanesca: Pasta de tomate, Queso Mozzarella, Alcaparras, Aceitunas, Tomate uvalina, Mozzarella de búfala fresca. Prices: \$ 21.000, \$38.000, \$58.000.
- 84. Bufalissima: Pasta de tomate, Mozzarella Champiñones, Jamón Serrano, Mozzarella de Búfala fresca. Prices: \$ 23.000, \$40.000, \$63.000.

The '84. Bufalissima' option is highlighted with a blue border in the original image.

Figura 11. Simulación de pedido utilizando la página web del restaurante Da Quei Matti. Fuente: elaboración propia.

3. Pedir el kit de pizza a BRANDOLETTI:

BRANDOLETTI	Precio	gr	Cantidad	\$COP	€EUR
Masa pizza	\$ 3.000	200	2	\$ 6.000	1,80 €
Pasta de tomate (natural)	\$ 5.500	200	1	\$ 5.500	1,65 €
Prosciutto	\$ 12.000	125	2	\$ 24.000	7,20 €
Rugula	\$ 1.100	25	1	\$ 1.100	0,33 €
Queso (perline de bufala)	\$ 7.000	150	1	\$ 7.000	2,10 €
Champiñones	\$ 4.500	250	1	\$ 4.500	1,35 €
Queso doblecrema	\$ 4.500	100	1	\$ 4.500	1,35 €
Ajo	\$ 200	1	1	\$ 200	0,06 €
Sobrecosto por la receta, empaques biodegradables, ingredientes que apoyan colectivos vulnerables y porción adecuada				\$ 7.000	2,10 €
<b>Total</b>				<b>\$ 59.800</b>	<b>17,94 €</b>

Figura 12. Simulación de pedido en BRANDOLETTI. Fuente: elaboración propia.

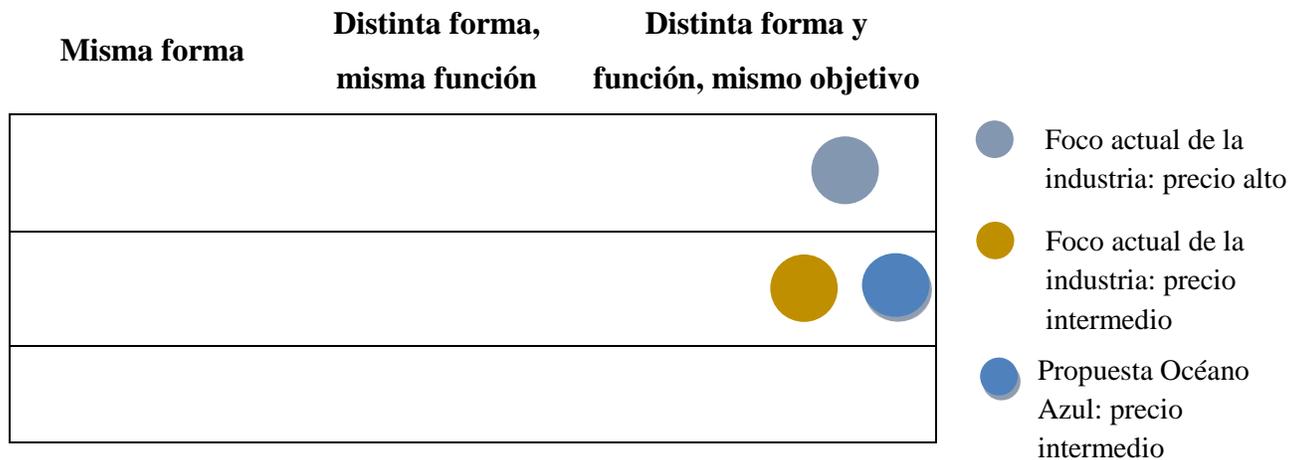
**Tabla 14.** Comparación del pedido simulado en cada una de las tres opciones propuestas. *Fuente:* elaboración propia.

	Domicilio (Rappi)	Pizzeria	BRANDOLETTI
\$COP	\$ 120.765	\$ 66.500	\$ 59.800
€EUR	36,23 €	19,95 €	17,94 €
Convertor divisa (peso a euro)	0,0003 €		
BRANDOLETTI vs. Domicilio		-50%	
BRANDOLETTI vs. Pizzería		-10%	

De acuerdo con el cuadro anterior se evidencia que al comparar BRANDOLETTI con el pedido a domicilio resulta un 50% más económico, lo cual genera por anticipado una diferenciación en precios significativa, que le permite a la empresa tener un margen para cubrir esas características demás que agregan valor a la propuesta.

Por otra parte, pedir la pizza preparada a domicilio resulta ser un 10% más costoso que BRANDOLETTI, con el kit se pretende entregar una experiencia diferente a la hora de comer, que pueda llegar a ser casi igual de costosa que comer en una pizzería, porque le permite al comprador la opción de disfrutar con sus amigos y/o familiares de un kit que a simple vista es muy atractivo y que ayuda a preparar cualquier comida desde un lugar más íntimo como la casa, garantizando ingredientes frescos, de la mejor calidad, que apoyan un colectivo vulnerable y con porciones adecuadas para no generar desperdicios. No obstante, existe una diferencia en el precio que hace posible que la oferta sea atractiva para los compradores a la hora de hacer comparaciones con competidores cercanos, como podría ser la pizzería.

Con el fin de fijar el precio correcto se utilizará la herramienta banda de precios del grueso del mercado, en la cual el primer paso consiste en identificar la banda de precios del grueso de mercado y el segundo paso consiste en especificar el nivel de precios dentro de la banda al cual se ofrecerá el producto o servicio.



**Figura 13.** Banda de precios del grueso de mercado. **Fuente:** elaboración propia con base en Blue Ocean Strategy.

En el diagrama de la banda de precios del grueso de mercado, se ubicaron a los dos posibles competidores de BRANDOLETI, es decir, servicio a domicilio y una pizzería, teniendo el primero un precio alto y el segundo un precio intermedio. El tipo de productos se ubica en “distinta forma y función, mismo objetivo”, ya que, aunque se entregue un producto con un mismo objetivo: proveer al cliente un alimento, la forma en que lo entrega cada uno es muy diferente: producto sin elaborar (crudo) y producto elaborado (preparado).

De acuerdo con lo anterior, los productos de BRANDOLETTI deben tener un precio intermedio y asimismo garantizar por medio de una diferenciación de forma, ser un producto atractivo, innovador, cuyo impacto ambiental sea el mínimo mediante la utilización de empaques biodegradables y promueva la cultura de no desperdicio de comida, y por ultimo apoye a un colectivo social, de esta forma daría un grado de protección legal y de los recursos de la empresa.

**Precio objetivo:**

- Kit entre 20% - 40% más económico que pedir a domicilio los ingredientes.
- Kit entre 5% - 10% más económico que pedir la comida a un restaurante.

**3. Costos**

Los autores de la estrategia de océano azul plantean que el objetivo de costes que permitirá maximizar la idea de océano azul, es aquel que se obtiene luego de restarle al

precio fijado la utilidad esperada. Y será posible cumplirlo moviendo cualquiera de los tres resortes: racionalizar la operación, alianzas estratégicas y cambiar el modelo de precios.

Para el análisis de costos se tomará como referencia un documento publicado por Pallomaro, una empresa que se dedica a la asesoría y diseño de cocinas industriales para restaurantes, en el cual expone la estructura de costos de un restaurante basado en el promedio de la industria:

**Tabla 15.** Estructura de costos de un restaurante (basado en el promedio de la industria). **Fuente:** página web Pallomaro: <https://www.pallomaro.com/aprenda-mas/costos-en-un-restaurante/>

<b>Estructura de costos</b>	<b>% promedio</b>
Costo de ventas: costo de la materia prima	30% - 35%
Nómina	15% - 25%
Cargos fijo: ligados a la inversión y no ligados a la operación.	5% - 8%
Gastos operacionales	13% - 20%
Gastos directos de la operación	2% - 5%
Música y entretenimiento	1% - 2%
Mercadeo	1% - 3%
Servicios públicos	4% - 6%
Mantenimiento	1% - 4%
Generales de administración	2% - 5%

En promedio la utilidad neta de un restaurante fluctúa entre el 10% y 15% en relación a las ventas netas. No obstante, como la propuesta consiste en ofrecer el kit bajo un modelo de negocio de una e-commerce (tienda online y convenios con aplicaciones de domicilios) los gastos operacionales son parcialmente más bajos en comparación a un restaurante, ya que no se requiere de un lugar de venta al público ni tampoco de un número elevado de empleados para atender al público.

La utilidad esperada que pretende tener BRANDOLETTI con esta propuesta es de un 20% considerando una menor estructura de costos; y al restar este margen al precio promedio obtenido en el apartado anterior, se obtendría una estructura de costos del 80%.

Es muy importante que BRANDOLETTI tenga una excelente relación con sus proveedores basada en confianza, que le permita identificar oportunidades de ahorro para garantizar la meta de costos y que la utilidad esperada no se vea afectada, dado el precio estratégico establecido. Así mismo, es importante tener un control constante de la estructura de costos para poder racionalizar la operación en caso de identificarse una oportunidad de mejora.

#### **4. Adopción**

El último paso de la secuencia estratégica es la adopción y tiene como fin analizar los obstáculos que pueden impedir la implementación de la nueva propuesta, no obstante, dichos obstáculos deben ser superados por la empresa para que la nueva propuesta pueda ser considerada una idea de océano azul viable.

Sin duda el mayor obstáculo que representa la nueva propuesta de negocio para BRANDOLETTI es la inversión que se debe realizar para conseguir su ejecución, a continuación, se detalla cada una de las inversiones que deben llevarse a cabo:

##### **Inversión para iniciar proyecto:**

1. Se requiere asesoría por parte de un chef para diseñar las recetas y determinar las porciones adecuadas según el número de personas.

Un chef cobra en promedio por receta \$COP100.000 - EUR\$45 y teniendo en cuenta que en principio se quieren incluir un total de 40 recetas, el costo total sería de \$COP4.000.000 - EUR€1.200.

Posteriormente deben seleccionarse las recetas que se van a promocionar y tomar las fotografías de cada receta.

Se solicitó una cotización de un estudio fotográfico a SDS Ltda<sup>7</sup> una compañía de diseño web. El precio es de \$COP350.000 – EUR€105 y ofrece las siguientes características:

- Hasta 50 fotografías
- Entrega formato digital
- Edición en photoshop
- Traslado de estudio fotográfico a domicilio en Bogotá

2. Desarrollo de una tienda online que incluya todos los productos que ofrece la empresa, que sea de fácil navegación, tenga un contenido muy atractivo y estructurado, y que contenga información que guie al usuario durante el proceso e compra detallando cada etapa.

Se solicitó una cotización de una tienda online a SDS Ltda una compañía de diseño web, la cual ofrece las siguientes características:

- Auto-administrable.
- Carrito de compras.
- Hasta 150 productos.
- Imágenes ilimitadas.
- Categorías de productos y servicios.
- Pasarela de pagos Multi-opción (Tarjeta Crédito. PSE, Contraentrega, Consignación Banc. etc.)
- Formulario de contacto.
- Link redes sociales.
- Dominio propio.
- Inclusión de audio y video.
- Una cuenta de correo electrónico corporativo.
- Estadísticas de Google Analytic.
- 20 actualizaciones de contenido.

---

<sup>7</sup> Página Web: <http://www.sdsweb.co/fotografia.html> y <http://www.sdsweb.co/tiendabasica.html>

- Soporte y asesoría 24/7.

Siendo el plan básico el que más se ajusta a las necesidades de BRANDOLETTI, ya que inicialmente va a comercializar una menor cantidad de productos. El precio de este plan es de \$COP 1.500.000 – EUR€450.

3. Diseño y desarrollo de la marca: es importante el diseño un logo que identifique lo que hace la empresa, lo que es y lo que ofrece, para así poder tener presencia en el mercado y fidelizar a sus clientes bajo esta imagen.

Se solicitó una cotización del diseño del logo y manual de marca básico a la empresa Brandca<sup>8</sup>, un estudio de diseño especializado en la experiencia de la marca. El precio es de \$COP1.100.000 – EUR€330.

- Diseño de logo.
- Manual de marca básico (instructivo de cómo debe ser usada la marca).

4. Se debe hacer un análisis para determinar si la capacidad actual de la empresa puede hacer frente al desarrollo de la nueva idea de negocio o si por el contrario se requiere de una inversión adicional para ampliar la capacidad de la empresa.

Actualmente, BRANDOLETTI puede producir 700 lasañas mensuales y ha tenido una venta promedio de los últimos tres meses de 194 lasañas, con lo cual se puede concluir que la capacidad actual de la empresa es del 23%, es decir, un 52% por debajo de su meta 80% a partir de la cual tiene un margen del 20% para cubrir pedidos atípicos.

Por otra parte, producir un kit a BRANDOLETTI le representaría la mitad del tiempo que producir una lasaña, ya que sus actividades se limitan en la gran mayoría a empacar la porción adecuada de los ingredientes en los empaques biodegradables sin tener que emplear tiempo en la preparación de los alimentos.

Por lo tanto, si se parte del hecho de que la empresa lograra incrementar la venta de lasañas un 30% mensualmente alcanzaría una producción aproximada de 250 lasañas

---

<sup>8</sup> Página Web: <http://brandca.co/>

y estaría en la capacidad de producir todavía 450<sup>9</sup> lasañas que equivalen a 900 kits en el mes, por lo que se puede concluir que no requiere de una inversión adicional dado que su capacidad actual le permite producir una alta cantidad de kits.

5. Gestión de redes sociales para lo cual es necesario contratar una empresa que se encargue de generar contenido para publicar en las redes sociales, que promocioe los productos e interactué con los clientes de manera muy activa durante el primer año.

Se solicitó la cotización a una empresa de community management (Community Manager Colombia<sup>10</sup>), el plan que más se ajusta es el paquete básico dado que es una empresa pequeña que requiere empezar a consolidarse y darse a conocer. Las características del plan son:

**Precio mensual:** COP\$550.000 – EUR€165.

- 1 publicación diaria de lunes a viernes. (Diseño de pieza gráfica y creación de contenido incluye gif).
- Publicaciones adicionales (suministrada).
- Incluye: Instagram, Twitter y Facebook.
- Historias en Instagram y Facebook para promociones o actividades.
- Informe mensual de estado y resultados.
- Respuesta en redes “primer filtro”.
- Obtención promedio de 300 a 500 seguidores mensuales en Facebook “Garantizados”.
- Obtención promedio de 30 a 50 seguidores mensuales en Instagram.

6. Lanzamiento de la estrategia de comunicación, se destinan EUR€1.000 para el desarrollo de la estrategia de comunicación: campaña teaser<sup>11</sup> y promociones para establecer lazos de confianza con el cliente final.

---

<sup>9</sup> La capacidad de BRANDOLETTI le permite producir 700 lasañas mensuales y al descontar 250 lasañas (promedio producción actual 194 + 30% incremental= 250) dejando una capacidad subutilizada de 450 lasañas.

<sup>10</sup> Página Web: <http://www.communitymanager.com.co/index.html>

<sup>11</sup> Teaser: una campaña de marketing que genera intriga al consumidor/ espectador.

Tras analizar cada una de las inversiones que se requieren para iniciar el proyecto, la empresa debe estar en la capacidad de poder pagar 5.065 euros.

**Tabla 16.** Detalle de la inversión que se requiere para iniciar el proyecto. **Fuente:** elaboración propia.

<b>INVERSIÓN PROYECTO</b>	
Asesoría de un chef	1.200 €
Estudio fotográfico	105 €
Desarrollo tienda online	450 €
Diseño y desarrollo de marca	330 €
Suscripción anual community manager	1.980 €
Estrategia de comunicación	1.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>5.065 €</b>

En el balance de situación de la empresa al 31 de diciembre de 2017 se evidencia que actualmente BRANDOLETTI tiene un capital disponible para ser invertido de 2.912 euros (activos financieros corrientes) y además no cuenta con ninguna obligación financiera como se observa en el pasivo no corriente (obligaciones financieras a largo plazo), por lo cual se puede concluir que no tiene problemas para atender sus pagos, goza de una excelente situación a nivel de liquidez y que por tanto podría utilizar el activo financiero corriente para cubrir la inversión que se requiere para iniciar el proyecto.

**Tabla 17.** Balance general de BRANDOLETTI al 31 de diciembre de 2017. **Fuente:** elaboración propia.

<b>Activo</b>		<b>Pasivo + Patrimonio</b>	
<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 activos</b>	<b>28,610 €</b>	<b>Total patrimonio y pasivos</b>	<b>28,610 €</b>

No obstante, dado que el capital que tiene la empresa para ser invertido no es suficiente para cubrir la inversión inicial del proyecto y que harían falta 2.153 euros, se procede a analizar el flujo de caja proyectado 2018 de BRANDOLETTI de su negocio actual con el fin de determinar si estaría en la capacidad de pagar un préstamo a una entidad bancaria.

Para la construcción del flujo de caja se tomaron tres meses de venta reales (enero, febrero y marzo) y se proyectaron los demás meses del año con el promedio de los meses reales, es decir, 194 lasañas al mes a partir de abril.

**Tabla 18.** Flujo de caja proyectado 2018 BRANDOLETTI – venta de lasañas. *Fuente:* elaboración propia.

	Venta real			Venta proyectada (promedio 3 meses reales)										2018
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
<b>Saldo inicial</b>	<b>1.740 €</b>	<b>2.155 €</b>	<b>2.414 €</b>	<b>2.717 €</b>	<b>3.043 €</b>	<b>3.369 €</b>	<b>3.694 €</b>	<b>4.020 €</b>	<b>4.346 €</b>	<b>4.671 €</b>	<b>4.997 €</b>	<b>5.323 €</b>	<b>5.649 €</b>	
<b>Ingresos</b>														
Cantidad	250	152	180	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	2.328
Precio	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €
Ventas en efectivo	750 €	456 €	540 €	582 €	582 €	582 €	582 €	582 €	582 €	582 €	582 €	582 €	582 €	6.984 €
Rendimientos financieros	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	180 €
<b>Total ingresos</b>	<b>765 €</b>	<b>471 €</b>	<b>555 €</b>	<b>597 €</b>	<b>597 €</b>	<b>597 €</b>	<b>597 €</b>	<b>597 €</b>	<b>597 €</b>	<b>597 €</b>	<b>597 €</b>	<b>597 €</b>	<b>597 €</b>	<b>7.164 €</b>
<b>Egresos</b>														
Pago de nómina	25 €	15 €	18 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	234 €
Pago proveedores	252 €	153 €	181 €	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €	2.343 €
Pago de impuestos	60 €	36 €	43 €	47 €	47 €	47 €	47 €	47 €	47 €	47 €	47 €	47 €	47 €	559 €
Pago de servicios públicos	13 €	8 €	9 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	120 €
<b>Total Egresos</b>	<b>350 €</b>	<b>213 €</b>	<b>252 €</b>	<b>271 €</b>	<b>271 €</b>	<b>271 €</b>	<b>271 €</b>	<b>271 €</b>	<b>271 €</b>	<b>271 €</b>	<b>271 €</b>	<b>271 €</b>	<b>271 €</b>	<b>3.255 €</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>2.155 €</b>	<b>2.414 €</b>	<b>2.717 €</b>	<b>3.043 €</b>	<b>3.369 €</b>	<b>3.694 €</b>	<b>4.020 €</b>	<b>4.346 €</b>	<b>4.671 €</b>	<b>4.997 €</b>	<b>5.323 €</b>	<b>5.649 €</b>	<b>5.649 €</b>	
<b>Financiamiento</b>														
Préstamo recibido														
Pago de préstamos														
<b>Total financiamiento</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>2.155 €</b>	<b>2.414 €</b>	<b>2.717 €</b>	<b>3.043 €</b>	<b>3.369 €</b>	<b>3.694 €</b>	<b>4.020 €</b>	<b>4.346 €</b>	<b>4.671 €</b>	<b>4.997 €</b>	<b>5.323 €</b>	<b>5.649 €</b>	<b>5.649 €</b>	

Del flujo de caja proyectado se puede concluir que BRANDOLETTI estaría en la capacidad de pagar el préstamo en siete meses, ya que el promedio de su utilidad operacional son 326 euros mensuales.

### **Gastos incrementales del negocio:**

1. Convenio con empresas de domicilios a través de las cuales se ofrezcan los productos de BRANDOLETTI.

El pago por el servicio de una empresa de domicilios que cuenta con una aplicación móvil en la cual el usuario puede ver el menú del restaurante y pedir a domicilio se

realiza proporcionalmente a la venta de los productos y en promedio cobra una comisión del 15% sobre el total del pedido. Este costo se encuentra contemplado en la estructura bajo una estructura de costos del 80%.

### **Obstáculos:**

BRANDOLETTI debe garantizar que la presentación de sus productos sea muy atractiva utilizando empaques biodegradables, el mayor obstáculo que podría presentar es que no se ajusten del todo a las necesidades de BRANDOLETTI, no obstante, al investigar las empresas que se dedican a la producción de estos empaques “verdes” tienen una opción para solicitar una producción personalizada. Aunque esto lleve a incurrir en un mayor costo tendría la garantía de poder encontrar el empaque o envoltura que se ajusta a su necesidad.

Otro de los obstáculos que pueden impedir la implementación de la estrategia es que actualmente BRANDOLETTI no tiene un acercamiento con proveedores de alimentos que cumplan con la característica de haber sido cultivados por colectivos vulnerables, por lo que es importante que establezca una relación más cercana con fundaciones que tengan una red activa de estos colectivos, así también podría garantizar que siempre va a poder ofrecer al menos un producto que apoye a un colectivo vulnerable.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto y luego de haber dado una respuesta afirmativa a cada una de las preguntas de la secuencia estratégica, se puede concluir que la idea propuesta para BRANDOLETTI es una idea de océano azul viable.

## **5.6. COMUNICACIÓN VISUAL**

No basta con tener una idea de negocio innovadora, asimismo es importante contar con una estrategia de comunicación como activo estratégico para transmitir de manera efectiva la propuesta de valor del negocio. Es por esto, que este capítulo tiene como fin proponer una estrategia de comunicación que sea efectiva para dar a conocer la idea de negocio y lograr el posicionamiento adecuado de la marca.

Antes de comenzar a definir la estrategia de comunicación es importante responder a las preguntas, ¿a quién se dirige la empresa y qué quiere conseguir? Ya que no se trata

únicamente de llegar a la mayor cantidad de personas, sino de llegar a un público de calidad, es decir, aquellos que realmente son afines a la marca.

BRANDOLETTI enfocará sus esfuerzos y recursos para llegar directamente al consumidor final y quiere ser el perfecto complemento en los planes que se llevan a cabo en casa, sea con amigos, la pareja o familia y que además se sienta comprometido con el medio ambiente y causas sociales; y para lograr vender en este mercado objetivo se plantean dos vías encaminadas principalmente en la comodidad que suponen para el cliente:

1. Creación de una tienda online en la cual se exhiban los productos que ofrece la empresa e información relevante de cada uno de estos, destacándose características como fácil uso, organizada y creativa. Acompañado de una fuerte promoción en redes sociales para llegar a un mayor público.
2. Y, con el propósito de llegar a más clientes y de hacer posible la entrega al cliente final, se propone establecer alianzas estratégicas con compañías dedicadas a la entrega por domicilio, las cuales cuentan con aplicaciones móviles donde exponen la cartera de productos de las empresas.

El primer paso para implementar la estrategia de comunicación de BRANDOLETTI es el lanzamiento de la idea de negocio, siendo la etapa más importante ya que es la carta de presentación de la empresa y es por esta razón que debe hacerse todo lo necesario para causar la mejor impresión. Actualmente la empresa no cuenta con un área funcional dedicada a tales fines, por tal razón se apoyará en principio de una agencia de marketing para la ejecución de la estrategia de comunicación.

Como etapas previas al lanzamiento de BRANDOLETTI se necesita tener estructurada cómo será la tienda online y el contenido que tendrán las redes sociales como Instagram y Facebook. Se han elegido estas redes sociales porque son las que más se ajustan al tipo de público objetivo al cual estará dirigido la empresa.

No obstante, el contenido de las redes sociales y la tienda online no saldrá a la luz de inmediato, ya que en principio se utilizarán diferentes anuncios (fotos y mensajes contundentes) para provocar intriga y curiosidad en el consumidor, mostrando algo de lo que se va a promocionar sin revelar la idea del negocio como tal. Los anuncios además de

provocar intriga en el consumidor final tienen como fin dirigir a la audiencia a la tienda online, en la cual los consumidores podrán ingresar su correo electrónico para recibir mayor información del producto y ser parte del lanzamiento recibiendo un kit diseñado únicamente para el lanzamiento y que sirva como abre bocas de los productos de la empresa. Con la estrategia de lanzamiento se quiere crear expectativa en los consumidores finales y que la información comunicada quede en su memoria, por lo que la campaña debería realizarse 15 días antes del lanzamiento de la idea de negocio.

El segundo paso de la estrategia de comunicación tiene como fin lograr que la marca sea visible en el tiempo y para conseguirlo se utilizarán las redes sociales como principal aliado, ya que son canales que ayudan a amplificar la marca, tienen un largo alcance y aumentan la visibilidad. Por lo tanto, diariamente se realizará una publicación tratando diferentes temáticas: salud, cultivos con causa, recomendaciones y sugerencias de cocina, cultivos en casa, etc. contenido alineado con el fin de la empresa. Se recalca la importancia de tener una excelente relación con los usuarios, esto es respuestas a tiempo a sus comentarios y solución acertada de quejas y reclamos, porque de esto dependerá sus comentarios y la reputación de la marca.

El tercer y último paso de la estrategia de comunicación consiste en establecer un lazo fuerte de confianza entre el consumidor y la empresa que motive a la compra, ya que no es suficiente con tener visibilidad si el cliente no está dispuesto a comprarle a la empresa. Es bien sabido que los clientes hoy en día antes de comprar les gusta saber la opinión de otros clientes para así tener la plena seguridad de que el producto que van a adquirir realmente vale la pena. Por esta razón se propone una campaña promocional en la cual el cliente obtendrá un porcentaje de descuento en su próxima compra si deja un comentario en alguna de las redes sociales o un porcentaje de descuento mayor si lo deja en ambas redes sociales. Esta campaña también tiene como fin lograr posicionar a la marca a través de los comentarios positivos de los clientes y sus recomendaciones.

Por otra parte, es importante mantener también una relación estrecha con grupos de interés que puedan aportarles valor al desarrollo del proyecto, como fundaciones que promuevan los cultivos familiares o el pago justo a los campesinos de sus productos, para así hacer visible cómo mediante la compra de alguno de los productos de BRANDOLETTI se apoya a un

colectivo vulnerable y el beneficio que representa para ellos, recalcando la labor social que busca apoyar la empresa.

De acuerdo con lo anterior, es preciso decir que se cuentan con los pasos necesarios que le permitirán a la empresa llevar a cabo una estrategia de comunicación efectiva y las herramientas que requiere para conseguirlo.



**CAPÍTULO 7**

**PROPUESTA DE UN**

**MODELO DE NEGOCIO**

**INNOVADOR**

## **6. PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR**

Tras utilizar las herramientas y esquemas estratégicos propios del proceso de creación del océano azul y haber desarrollado con éxito una idea de negocio innovador para BRANDOLETTI, el presente capítulo tiene como fin describir las interconexiones entre los diferentes elementos que crearán valor en la propuesta de negocio mediante el modelo de negocio CANVAS para así poder detallar mejor la nueva propuesta de negocio de la empresa.

Como se puede observar en el modelo CANVAS los recuadros en azul hacen referencia al modelo de negocio propuesto como océano azul, que a nivel general ofrece un valor para los compradores al alinear la utilidad con el precio, ya que la propuesta de negocio ofrece características que valoran los clientes a un precio justo en comparación con productos de industrias alternativas.

Y, como la propuesta consiste en ofrecer el kit bajo un modelo de negocio de una e-commerce (tienda online) los gastos operacionales son parcialmente más bajos en comparación con un restaurante, ya que no se requiere de un lugar de venta al público ni tampoco de un número elevado de empleados para atender al público, por otra parte, el poder garantizar que los kits contengan la porción adecuada de cada ingrediente contribuirá al no desperdicio y por consiguiente a mantener una estructura de costos bajo al mismo tiempo que se incrementa el valor para los compradores.

## 6.1. ELABORACIÓN DEL BUSINESS MODEL CANVAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

Tabla 19. Modelo de negocio CANVAS – propuesta de negocio innovadora. Fuente: elaboración propia.

PROPUESTA OCEANO AZUL				
<p><b>PARTNERS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negocios pequeños.</li> <li>- Proveedores actuales.</li> <li>- <b>Empresas de domicilios.</b></li> <li>- <b>Fundaciones que promuevan cultivos familiares o pago justo a los campesinos.</b></li> <li>- <b>Empresa de empaques biodegradables.</b></li> <li>- <b>Chef (creación de nuevas recetas o modificación de alguna según necesidad).</b></li> <li>- <b>Empresa que de soporte a E-commerce (soporte en la creación y mantenimiento de tienda online).</b></li> <li>- <b>Empresa de gestión de redes sociales.</b></li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación cliente y proveedor (venta de producto y compra de materia prima).</li> <li>- Gestión de inventario.</li> <li>- Control de calidad.</li> <li>- <b>Porción adecuada de los ingredientes por receta.</b></li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingredientes frescos.</li> <li>- Comida italiana rápida (sin ingredientes artificiales ni conservantes).</li> <li>- Fabricación artesanal.</li> <li>- Atención personalizada (foco en el clientes).</li> <li>- <b>Personalización y flexibilidad.</b></li> <li>- <b>Productos con conciencia social y medioambiental.</b></li> <li>- <b>Cultura de no desperdicio.</b></li> </ul>	<p><b>RELACIÓN CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personalizada.</li> <li>- Relación de confianza.</li> <li>- Control de inventarios colaborativo.</li> <li>- Retroalimentación constante.</li> <li>- <b>Atención al cliente rápido y eficiente.</b></li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- B2B (restaurantes de comida rápida).</li> <li>- B2C: otros productos italianos al detal.</li> <li>- Catering (eventos sociales).</li> <li>- <b>Grupo de jóvenes (amigos).</b></li> <li>- <b>Parejas.</b></li> <li>- <b>Consumidores verdes.</b></li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materia prima.</li> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Costes fijos.</li> <li>- Maquinaria (elementos de cocina).</li> </ul>	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos.</li> <li>- Maquinaria.</li> <li>- <b>Recetas tradicionales italianas.</b></li> <li>- <b>Recetas kits.</b></li> <li>- <b>Tienda online.</b></li> <li>- <b>Redes sociales (Instagram y Facebook).</b></li> </ul>	<p><b>LÍNEAS DE INGRESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de lasañas al por mayor (B2B)</li> <li>- <b>Venta de productos italianos al detal (B2C).</b></li> <li>- <b>Venta de kits.</b></li> </ul>	<p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas B2B (telefónico).</li> <li>- <b>Ventas B2C (tienda online y aplicaciones de empresas de domicilios).</b></li> </ul>	

## **6.2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR DE LA EMPRESA**

La nueva idea de negocio que se plantea consiste en un producto que contiene los ingredientes necesarios y el paso a paso para preparar una receta elegida por el consumidor final, cuya presentación es en forma de Kit. En principio se espera vender kits con la finalidad de preparar una comida en específico, pero progresivamente se espera incluir paquetes según la necesidad del cliente, por ejemplo, para aquellos que les gusta los batidos se plantea entregar semanalmente un paquete con las recetas e ingredientes para prepararlos.

A pesar de que se trata de una nueva línea de negocio, se espera mantener las fuentes de ingreso de la empresa, siendo estas las que se obtienen por la venta directa del producto actual, es decir, lasañas y productos italianos siguiendo la estrategia existente de la empresa de penetrar nuevos restaurantes para lograr una mayor venta.

Dentro de los principales atributos del producto se encuentra la entrega de ingredientes frescos, facilitar el proceso de compra del cliente y la promoción de la conciencia medioambiental y social a través de tres características, siendo la primera y la segunda medioambiental y la tercera social. La primera es que el empaque utilizado para almacenar los ingredientes es biodegradable, la segunda es que el consumidor final podrá elegir el número de personas que comerán, por lo tanto, el Kit tendrá la porción adecuada para tales personas contribuyendo al no desperdicio de comida y la tercera es que al menos uno de los ingredientes beneficiará algún colectivo vulnerable. Se recalca la importancia que tiene las fundaciones sociales para conseguir el tercer punto descrito anteriormente, ya que aportan valor al desarrollo del proyecto al permitir la conexión entre BRANDOLETTI y el agricultor.

La estrategia de venta estará enfocada en un nuevo público (B2C) como: jóvenes, parejas y familia a los cuales les guste reunirse para compartir tiempo juntos y en el que la comida juega un papel importante. Para lograr penetrar este mercado objetivo se plantean dos vías encaminadas principalmente en la comodidad que suponen para el cliente:

- 1.** Creación de una tienda online en la cual se muestren los productos que ofrece la empresa e información relevante de cada uno de estos, destacándose características como fácil uso, organizada y creativa.

2. Y, con el propósito de llegar a más clientes y de hacer posible la entrega al cliente final, se propone establecer alianzas estratégicas con compañías dedicadas a la entrega por domicilio, las cuales cuentan con aplicaciones móviles donde exponen la cartera de productos de las empresas.

Por otra parte, se destaca el papel de las redes sociales como principal aliado para amplificar la marca y aumentar su visibilidad, contando con una página en Facebook y una cuenta en Instagram. Y dado que en la actualidad la empresa no cuenta con un área funcional dedicada a tales fines, se apoyará en principio de una agencia de marketing para la ejecución de la estrategia de comunicación. Siendo uno de los objetivos foco el tener una excelente relación con los usuarios, con respuestas a tiempo a sus comentarios y solución acertada de quejas y reclamos, porque de esto dependerá sus comentarios y la reputación de la marca.

En cuanto a los recursos clave, se resaltan las recetas de los kits que se crearan en conjunto con un chef estableciendo el paso a paso de cada comida, recomendaciones y sugerencias para que sea más fácil prepararlo y las porciones adecuadas según el número de personas que van a comer.

Y, por último, se espera seguir manteniendo una estructura de costos baja, ya que la venta del kit se hará bajo un modelo de negocio de una e-commerce, es decir, a través de una tienda online con convenio con empresas de domicilios encargadas de entregar el producto; además la preparación de los alimentos se llevará a cabo en el centro de producción actual de la empresa y, por último, al lograr establecer la cantidad necesaria que se debe tener para preparar cada receta se espera que al ajustar el gramaje entregado a los clientes (reduciendo la porción promedio que ofrece BRANDOLETTI) y garantizar que no haya desperdicios de la comida se obtendrá una mejora en costos.

### **6.3. CONSECUCIÓN DE CLIENTES PARA EL NEGOCIO INNOVADOR**

Tras haber desarrollado la estrategia de océano azul para BRANDOLETTI e identificado con éxito una propuesta de negocio innovadora viable, el siguiente paso consistirá en comprender la importancia y necesidad de llevar a cabo una estrategia de marketing encaminada a darle visibilidad a la marca y lograr el posicionamiento de esta en la mente del consumidor. Así como también conocer cuál es el flujo de caja proyectado a partir del cual recuperará la inversión, teniendo en cuenta los posibles escenarios a los cuales podría enfrentarse la empresa dada una probabilidad de que la venta estimada se cumpla.

#### **6.3.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Poder desarrollar y ejecutar una estrategia de marketing es importante porque le permitirá a la empresa llegar a su público objetivo e identificar aquellos factores que le ayudaran a tener una mejor aceptación en el mercado. Ya que no solo basta con tener el producto adecuado y establecer objetivos de ventas, pues si los clientes no conocen la marca será imposible alcanzarlos. Por lo tanto, la estrategia de marketing es una herramienta fundamental a través de la cual se pretende atraer y retener clientes, no solo para ser sostenible en el tiempo, sino también para mejorar la rentabilidad de cada acción comercial.

De acuerdo con lo anterior, la estrategia de marketing que a continuación se plantea para BRANDOLETTI tiene como primer objetivo ser la guía a través de la cual se busca dar a conocer el nuevo producto y dar visibilidad a la marca. Para lograrlo las acciones de marketing estarán sustentadas en la estrategia de marketing digital, ya que al ser una empresa cuyos productos serán ofrecidos de forma virtual se hace necesario garantizar que el producto sea visible en búsquedas virtuales y lograr un alto tráfico en la tienda online para así tener una mayor probabilidad de venta. El segundo objetivo que se plantea consiste en llevar a cabo una estrategia de posicionamiento basada en atributos, en la cual el público objetivo perciba a BRANDOLETTI como una marca propositiva, cuyo principal fin es innovar en sus productos y en el que son factores importantes la simplicidad y practicidad para el cliente, además del compromiso activo por lo social y ambiental.

Esto último recalca la importancia que tiene hoy en día integrar las tendencias dentro de la estrategia de la empresa, pues seguir una tendencia acarrea beneficios significativos para

lograr el posicionamiento deseado, ya que despierta empatía en los consumidores y hace que se sientan identificados con la marca y quieran seguirla.

Se busca también que el producto sea percibido por entregar ingredientes frescos, facilitar el proceso de compra del cliente y la promoción de la conciencia medioambiental y social a través de tres características, siendo la primera y la segunda medioambiental y la tercera social. No obstante, es importante también recalcar y vender bajo un enfoque creador de vivencias para el cliente, es decir, que sus clientes valoren el kit más allá de ser práctico sino por ser una excusa para reunirse a compartir ya sea con la pareja, amigos o familia en un ambiente más íntimo y acogedor como puede ser la casa o el lugar de preferencia del cliente final, ya que se debe invitar al público objetivo a cambiar el hábito de encargarse de la compra de ingredientes para cocinar su receta de elección al destacar dichos atributos mencionados.

Aunque en principio se espera que BRANDOLETTI destine sus recursos y capacidades en dar a conocer sus productos y lograr el posicionamiento de marca que desea, de forma paralela deberá darle foco a identificar comportamientos y características de sus clientes pudiendo recopilar esta información para que le sirva como base del desarrollo de estrategias comerciales futuras. Teniendo clara la información de sus clientes, el comportamiento de venta de sus productos y su competencia, podrá establecer el objetivo comercial que desea lograr en un periodo de tiempo determinado y cuáles serán las acciones que se realizarán para alcanzarlo.

Una de las herramientas que se plantean para aumentar la visibilidad de la marca y su alcance son las redes sociales (Instagram – Facebook), mediante una publicación diaria que trate diferentes temáticas: salud, cultivos con causa, recomendaciones y sugerencias de cocina, cultivos en casa, etc. contenido alineado con el fin de la empresa. Es importante recalcar que el contenido por una parte debe responder al objetivo de lograr una conexión con los seguidores, de tal forma que genere interacción y compromiso con la marca; y por otra debe estar en línea con el fin y características de cada red social, por ejemplo, en Instagram juega un papel muy importante las imágenes, mientras que Facebook el contenido emocional mueve un mayor tráfico de usuarios. Así mismo, es importante tener una excelente relación con los usuarios, es decir, dar respuestas a tiempo a sus comentarios y solución acertada de quejas y reclamos, porque de esto dependerán sus comentarios y la reputación de la marca.

Otra de las herramientas que se plantean no solo para aumentar la visibilidad de la marca sino también para establecer un lazo fuerte de confianza entre el consumidor y la empresa que motive a la compra, es una campaña promocional en la cual el cliente obtenga un determinado porcentaje de descuento en su próxima compra si deja un comentario en alguna de las redes sociales o un porcentaje de descuento mayor si lo deja en ambas redes sociales, aplicando solo una vez por cliente. Esta campaña también tiene como fin lograr posicionar a la marca a través de los comentarios positivos de los clientes y sus recomendaciones. Ya que es bien sabido que uno de los factores determinantes que tienen en cuenta los clientes a la hora de comprar son los comentarios y referencias de otros clientes.

Partiendo de la premisa de que la lista de suscriptores es el activo más importante de una e-commerce, BRANDOLETTI deberá enfocar sus esfuerzos en recopilar los correos electrónicos de sus clientes y futuros clientes. En principio puede utilizar la fase del lanzamiento del producto, el cual tiene inmersa una campaña de marketing (teaser) que genera intriga al consumidor/ espectador, a partir de la cual las personas podrán ingresar su correo electrónico para recibir mayor información del producto y ser parte del lanzamiento recibiendo un kit diseñado únicamente para el lanzamiento; también puede hacer un concurso utilizando sus redes sociales cuya inscripción al concurso se realice mediante el correo electrónico o invitar a sus clientes a completar un formulario con algunos datos personales ofreciendo a cambio un descuento en la tienda. Teniendo en su poder esta información podrá llevar a cabo una segmentación de sus clientes y suscriptores para desarrollar campañas de email marketing, el cual es un canal de comunicación alternativo con el que se busca establecer una relación más estrecha con los lectores al utilizar contenido valioso para ellos.

Como hoy en día es vital para una empresa el tener visibilidad de los resultados del negocio para poder tomar decisiones con criterios objetivos, se plantea la integración de Google Analytics como herramienta para la toma de decisiones. Esta herramienta permite conocer las visitas y clientes recurrentes de la tienda online, información valiosa porque da la posibilidad de medir los esfuerzos de marketing que se han estado realizando. Siendo la tasa de conversión de las visitas uno de los indicadores más importantes en una tienda online, ya que hace referencia al porcentaje de clientes que visita la tienda y termina comprando,

además de otras muchas variables que facilitan el análisis del cliente y ayudan a aumentar la tasa de conversión.

El tener claro los gustos de sus clientes le permitirá personalizar los mensajes de los emails, redes sociales y proponer promociones acordes con las expectativas de los clientes, que a su vez ayudará a mejorar la fidelización de los clientes y crear vínculos más estrechos con ellos. Se recomienda también hacer promociones y sorprender a los clientes en fechas especiales, y, premiar la fidelidad de los clientes con aquellas cosas que le gustan de la empresa.

Dado que una de las propuestas de valor de BRANDOLETTI consiste en ofrecer un empaque de los productos con conciencia medioambiental, es decir, cuya composición es biodegradable, sin descuidar la protección de los productos y la entrega en buenas condiciones, se propone utilizar el empaque como un canal de marketing adicional, en el cual se puedan transmitir mensajes que mejoren la relación con el cliente, utilizando la creatividad como aliado principal. Por ejemplo, se propone hacer visible en el exterior de la caja mensajes relacionados con productos orgánicos, el cuidado de la salud, las propiedades de los alimentos, el impacto que genera apoyar a un colectivo vulnerable, entre otros.

Por último, con el fin de lograr el posicionamiento que se desea es importante que BRANDOLETTI desde un principio tenga inmerso en sus productos e incluso su proceso de compra la propiedad de simplicidad y/o practicidad, por ejemplo, el paso a paso de sus recetas y sus recomendaciones deben ser tan claras para que el cliente la perciba de esta manera, además de facilitar siempre el proceso de compra de sus clientes.

Alineado con lo anterior, recientemente el video marketing ha ganado mucho apogeo por ser una herramienta audiovisual que permite conectar a los usuarios de una manera emocional, rápida, demostrativa y directa, siendo una de sus principales características poder transmitir un mensaje de manera original, es por esto que se propone utilizarlo para mostrar la preparación de una de las recetas que incentive a los clientes a querer intentarlo.

Poder ejecutar cada una de las acciones planteadas en este capítulo y el posterior análisis de esta información constituirá un activo muy importante para BRANDOLETTI, ya que además de poder segmentar a sus clientes actuales e identificar sus principales comportamientos de

compra le ayudará a la planeación de estrategias futuras dependiendo del rumbo que requiera la empresa y dada la situación en que se encuentre.

### **6.3.2. ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

Este capítulo tiene como fin desarrollar el flujo de caja proyectado del nuevo modelo de negocio para medir la rentabilidad de toda la inversión y desarrollar el flujo de caja del inversionista puesto que parte de la inversión inicial será financiada con recursos provenientes de crédito, por lo que es importante medir la rentabilidad de los recursos propios descontando el efecto del financiamiento, pues es el inversionista quien asume el servicio de la deuda.

Para el desarrollo de los flujos de caja del proyecto y del inversionista se utilizará la información obtenida en el desarrollo de la secuencia estratégica en relación al precio, costo y utilidad esperada, y además se asumirá un horizonte de tiempo de tres años del proyecto independientemente de su vida útil por dos razones, la inversión inicial no es tan alta, es decir, la empresa cuenta con la infraestructura para llevar a cabo el proyecto, únicamente deberá invertir en su estrategia de comunicación, plataforma de ventas e implementación de las acciones de marketing. Por otra parte, al tratarse de una idea innovadora se desconoce el efecto que puede tener en el mercado, por lo que en principio se espera que en el transcurso de esos años el bien sea demandado sin ninguna dificultad, pero en el periodo tres la empresa podría reconsiderar si continua o replantea su estrategia, en cuyo caso podría venderla a un valor razonable en el mercado.

Puesto que la construcción del flujo de caja tendrá en cuenta una venta estimada, existe una alta probabilidad de que el pronóstico no se cumpla por factores externos e incontrolables por la empresa, por lo tanto, se analizarán los posibles escenarios que pueden presentarse: pesimista, realista/optimo u optimista, las consecuencias de cada uno para la empresa y las acciones que podría desarrollar en cada caso.

A continuación, se detallan los supuestos que se tendrán en cuenta en cada uno de los escenarios planteados:

**Tabla 20.** Supuestos para análisis del flujo de caja del proyecto e inversionista. **Fuente:** elaboración propia.

	<b>Pesimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Optimista</b>
<b>Cantidad vendida por mes (kits)</b>	10	23	36
<b>Cantidad vendida primer año (kits)</b>	120	276	432
<b>Precio</b>	11 €		
<b>Crecimiento de ventas por año</b>	2%		
<b>Inflación</b>	4%		
<b>Costo de oportunidad inversionista<sup>12</sup></b>	11%		
<b>Costo promedio ponderado</b>	13%		
<b>Inversión inicial</b>	5,065 €		
<b>Inversión recursos propios</b>	2,912 €		
<b>Inversión financiada</b>	2,153 €		

Como la inversión inicial será financiada un 43% por el inversionista, es decir, utilidades de ejercicios anteriores de BRANDOLETTI y el restante 57% a través de un préstamo bancario, se calcula el costo promedio ponderado de capital que se tendrá en cuenta para el cálculo del flujo neto de efectivo del proyecto, el cual tiene en cuenta el costo de oportunidad para el inversionista (11%) y la tasa que ofrece el banco (16%), obteniendo un 13.3% de costo ponderado de capital.

**Tabla 21.** Costo promedio de capital de la inversión inicial. **Fuente:** elaboración propia.

<b>Inversión inicial</b>					
	<b>Fuente</b>	<b>Monto</b>	<b>Costo inversión inicial</b>	<b>% Participación</b>	<b>Costo Capital</b>
<b>1</b>	Préstamo bancario	2,153 €	16.0%	43%	6.80%
<b>2</b>	Recursos propios	2,912 €	11.0%	57%	6.32%
		<b>5,065 €</b>			<b>13.13%</b>

Además, se calcula el valor a pagar por concepto de intereses y abono de capital anual por el préstamo de 2.153€.

<sup>12</sup> Costo de oportunidad del inversionista: es el beneficio monetario al que renuncia el inversionista por invertir en el nuevo proyecto, el cual es equivalente a 11% EA, que se descompone en un 8% que obtendría en un fondo de inversión y un 3% por asumir el riesgo del nuevo proyecto.

**Tabla 22.** Tabla de amortización de la inversión financiada por préstamo bancario. **Fuente:** elaboración propia.

Tabla de amortización				
<b>Monto</b>	2,153 €			
<b>Tasa</b>	16%			
<b>Periodos</b>	3			
<b>Cuota</b>	959 €			
Periodos	Cuota	Interes	Abono	Saldo
0				2,153 €
1	959 €	344 €	614 €	1,539 €
2	959 €	246 €	712 €	826 €
3	959 €	132 €	826 €	0 €

El primer escenario a analizar es el pesimista, que asume un precio de venta promedio de 11 euros, un total de kits vendidos mensualmente de 10 que representan 120 el primer año y un crecimiento del 2% de la venta en cada periodo.

**Tabla 23.** Flujo de caja del proyecto escenario pesimista. **Fuente:** elaboración propia.

Flujo de caja del proyecto				
Periodo	0	1	2	3
<b>Inversión inicial</b>	<b>-5,065 €</b>			
<b>Ingresos</b>				
Cantidad		120	122	125
Precio		11 €	11 €	12 €
Ventas en efectivo		1,320 €	1,400 €	1,485 €
<b>Total ingresos</b>		<b>1,320 €</b>	<b>1,400 €</b>	<b>1,485 €</b>
<b>Egresos</b>				
Costos 80%		1,056 €	1,120 €	1,188 €
<b>Total Egresos</b>		<b>1,056 €</b>	<b>1,120 €</b>	<b>1,188 €</b>
<b>Valor de rescate del proyecto</b>				<b>2,263 €</b>
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-5,065 €</b>	<b>264 €</b>	<b>280 €</b>	<b>2,560 €</b>
<b>VPN</b>	<b>-2,728 €</b>			
<b>TIR</b>	<b>-16%</b>			

Dadas las proyecciones de los flujos netos de efectivo para cada uno de los 3 años de evaluación del proyecto, la inversión inicial de 5.065€ y el costo de capital del 13%, se obtiene un VPN (valor presente neto) de -1.246€ y una TIR del -16% anual, lo que indicaría que el proyecto no es rentable, primero porque el VPN es negativo y segundo porque la TIR está por debajo del costo de capital, independientemente de cómo se financie el proyecto.

Las consecuencias que tendría este escenario para la empresa serían devastadoras en términos de la inversión que se lleve a cabo con recursos propios, pues la empresa perdería en su totalidad esta inversión y adicionalmente tendría que pagar aproximadamente 150€ del costo

de la deuda (intereses). Es por esto que se hace necesario un control exhaustivo el primer año de las acciones de marketing enfocadas en conseguir nuevos clientes, de tal forma que si se evidencia que no están teniendo el alcance esperado se logren replantear a tiempo, ya que deben garantizar el incremento de la venta ya sea por medio de nuevos clientes o clientes actuales.

Es importante mencionar que el escenario pesimista es un valioso punto de referencia para calcular el número de kits mínimo a vender de tal forma que el valor presente neto del proyecto sea positivo y que la TIR sea superior al costo promedio de capital. Es por esto que el segundo escenario, el realista/optimo, en el que se asume un precio de venta promedio de 11 euros, un total de kits vendidos mensualmente de 23 que representan 276 el primer año y un crecimiento del 2% de la venta en cada periodo, se obtendría un VPN (valor presente neto) de 311€ y una TIR del 13.5% anual, lo que indicaría que el proyecto es rentable, primero porque el VPN es positivo y segundo porque la TIR está por encima del costo de capital, independientemente de cómo se financie el proyecto.

**Tabla 24.** Flujo de caja del proyecto escenario realista-optimo. **Fuente:** elaboración propia.

<b>Flujo de caja del proyecto</b>				
<b>Periodo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Inversión inicial</b>	<b>-5,065 €</b>			
<b>Ingresos</b>				
Cantidad		276	282	287
Precio		11 €	11 €	12 €
Ventas en efectivo		3,036 €	3,221 €	3,416 €
<b>Total ingresos</b>		<b>3,036 €</b>	<b>3,221 €</b>	<b>3,416 €</b>
<b>Egresos</b>				
Costos 80%		2,429 €	2,576 €	2,733 €
<b>Total Egresos</b>		<b>2,429 €</b>	<b>2,576 €</b>	<b>2,733 €</b>
<b>Valor de rescate del proyecto</b>				<b>5,206 €</b>
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-5,065 €</b>	<b>607 €</b>	<b>644 €</b>	<b>5,889 €</b>
<b>VPN</b>	<b>311 €</b>			
<b>TIR</b>	<b>13.5%</b>			

De igual forma, al construir el flujo neto de efectivo del inversionista se evidencia que es un proyecto rentable, ya que incluso con el pago de intereses producto del préstamo bancario, el VPN (valor presente neto) es positivo y se obtiene una TIR por encima en 1pp del costo de oportunidad del inversionista. Si bien la distribución entre recursos propios y préstamo bancario se estableció inicialmente como 43% por el inversionista y el restante 57% a través

de un préstamo bancario, en la medida que el aporte por el inversionista se logró disminuir su rentabilidad será mayor, pues se estaría arriesgando una menor porción de sus recursos, siendo un tema decisivo a la hora de plantearle el proyecto al inversionista para la toma de decisión de inversión.

**Tabla 25.** Flujo de caja del inversionista escenario realista-optimo. **Fuente:** elaboración propia.

<b>Flujo de caja del inversionista</b>				
<b>Periodo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Inversión inicial</b>	<b>-2,912 €</b>			
<b>Ingresos</b>				
Cantidad		276	282	287
Precio		11 €	11 €	12 €
Ventas en efectivo		3,036 €	3,221 €	3,416 €
<b>Total ingresos</b>		<b>3,036 €</b>	<b>3,221 €</b>	<b>3,416 €</b>
<b>Egresos</b>				
Costos 80%		2,429 €	2,576 €	2,733 €
<b>Total Egresos</b>		<b>2,429 €</b>	<b>2,576 €</b>	<b>2,733 €</b>
<b>Valor de rescate del proyecto</b>				<b>5,206 €</b>
<b>Intereses</b>		<b>344 €</b>	<b>246 €</b>	<b>132 €</b>
<b>Abono a capital</b>		<b>614 €</b>	<b>712 €</b>	<b>826 €</b>
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-2,912 €</b>	<b>-351 €</b>	<b>-315 €</b>	<b>4,930 €</b>
<b>VPN</b>		<b>121 €</b>		
<b>TIR</b>		<b>12%</b>		

En este escenario se hace necesario mantener la venta, es importante que se revise la base de clientes de la empresa con el fin de dar foco a mantener una relación buena con ellos, en la cual haya un canal de comunicación abierta que permita mejorar constantemente. Al conocer su opinión, perspectivas y nivel de satisfacción se podrá adaptar y aplicar dichas sugerencias en los productos y estrategia comercial. Además, es importante que la estrategia de marketing resalte no solo los atributos del producto sino también la propuesta completa que se ofrece en relación a crear vivencias para el cliente, es decir, la oportunidad de reunirse a compartir ya sea con la pareja, amigos o familia en un ambiente más íntimo y acogedor como puede ser la casa o el lugar de preferencia del cliente final.

Por otra parte, es importante llevar un control exhaustivo de los costos de tal forma que la utilidad esperada no se vea impactada, el llevar un control de los costos permitirá también identificar oportunidades que ayudarán a hacer más eficiente el negocio y, por tanto, incrementar la utilidad esperada.

Una de las acciones más comunes que ejecutan las empresas es la negociación con sus proveedores más importantes garantizando que el precio de venta de la materia prima sea el más óptimo del mercado o establecer una política de pagos acorde con la naturaleza de la empresa, ya que es una herramienta que genera una mejora en la estructura de la deuda, permitiéndole a la empresa apalancarse de sus proveedores en vez de la banca. En caso de implementarla podría negociar una política de pago de 30 días pudiendo utilizar este dinero para invertirlo en el fondo que tiene la empresa y obtener un rendimiento financiero, esto sucedería únicamente si sus proveedores accedieran a este plazo de pago dado que la nueva forma de operar de BRANDOLETTI obtendría en su gran mayoría el dinero por la venta de forma casi inmediata.

Por último, al analizar el escenario el optimista, el cual estima una venta mensual de 36 kits equivalentes a 432 kits al año, se evidencia que, aunque es el escenario con mejor rentabilidad (34.4%) y VPN (3.349€) debe alcanzar una venta muy elevada en comparación con los otros dos escenarios propuestos y es posible que para lograrlo se requiera una mayor inversión, ya sea para llegar a un número más amplio de clientes a los que les gustaría comprar el producto o acciones adicionales de marketing para cultivar a los clientes actuales e incentivarlos a seguir comprando.

Aunque este escenario podría resultar en principio improbable al tratarse de una cantidad de kits elevada y se puede hacer evidente para la empresa la competencia de otras industrias alternativas que ofrecen comida bajo un concepto diferente, en caso de hacerse real BRANDOLETTI estaría en la capacidad de atender este número de pedidos<sup>13</sup>, no obstante, es importante que las acciones de marketing continúen encaminadas en fidelizar a los clientes actuales, abriendo la posibilidad de que se pueda penetrar con otros productos de la empresa para así lograr mantener o incrementar la venta, así como fortalecer las acciones de marketing para atraer nuevos clientes. En ambos casos, se deberá resaltar no solo los atributos del producto sino también la propuesta completa que se ofrece en relación a crear vivencias para el cliente, es decir, la oportunidad de reunirse a compartir ya sea con la pareja, amigos o

---

<sup>13</sup> La capacidad de BRANDOLETTI para producir podría ser de hasta 900 kits mensuales.

familia en un ambiente más íntimo y acogedor como puede ser la casa o el lugar de preferencia del cliente final.

De igual forma, es importante llevar a cabo un control exhaustivo de los costos para que no se vea afectada la utilidad esperada y establecer una política de pago con sus proveedores. Es evidente que el potencial de crecimiento actual es enorme y se puede llegar a una producción mayor, si bien vender 36 kits mensuales es un escenario optimista, se espera que en un futuro cercano se pueda alcanzar esta meta y posteriormente superarla.

**Tabla 26.** Flujo de caja del proyecto escenario optimista. **Fuente:** elaboración propia.

<b>Flujo de caja del proyecto</b>				
<b>Periodo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Inversión inicial</b>	<b>-5,065 €</b>			
<b>Ingresos</b>				
Cantidad		432	441	449
Precio		11 €	11 €	12 €
Ventas en efectivo		4,752 €	5,041 €	5,347 €
<b>Total ingresos</b>		<b>4,752 €</b>	<b>5,041 €</b>	<b>5,347 €</b>
<b>Egresos</b>				
Costos 80%		3,802 €	4,033 €	4,278 €
<b>Total Egresos</b>		<b>3,802 €</b>	<b>4,033 €</b>	<b>4,278 €</b>
<b>Valor de rescate del proyecto</b>				<b>8,148 €</b>
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-5,065 €</b>	<b>950 €</b>	<b>1,008 €</b>	<b>9,218 €</b>
<b>VPN</b>	<b>3,349 €</b>			
<b>TIR</b>	<b>34.4%</b>			

**Tabla 27.** Flujo de caja del inversionista escenario optimista. **Fuente:** elaboración propia.

<b>Flujo de caja del inversionista</b>				
<b>Periodo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Inversión inicial</b>	<b>-2,912 €</b>			
<b>Ingresos</b>				
Cantidad		432	441	449
Precio		11 €	11 €	12 €
Ventas en efectivo		4,752 €	5,041 €	5,347 €
<b>Total ingresos</b>		<b>4,752 €</b>	<b>5,041 €</b>	<b>5,347 €</b>
<b>Egresos</b>				
Costos 80%		3,802 €	4,033 €	4,278 €
<b>Total Egresos</b>		<b>3,802 €</b>	<b>4,033 €</b>	<b>4,278 €</b>
<b>Valor de rescate del proyecto</b>				<b>8,148 €</b>
<b>Intereses</b>		<b>344 €</b>	<b>246 €</b>	<b>132 €</b>
<b>Abono a capital</b>		<b>614 €</b>	<b>712 €</b>	<b>826 €</b>
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-2,912 €</b>	<b>-8 €</b>	<b>50 €</b>	<b>8,259 €</b>
<b>VPN</b>	<b>3,160 €</b>			
<b>TIR</b>	<b>42%</b>			

Es preciso mencionar que es muy importante la conexión entre la estrategia de marketing y el análisis del estado de resultados de la empresa, ya que este último ayudará a dar visibilidad de cómo se están capitalizando cada una de las acciones propuestas. En caso, de ser efectiva la estrategia de marketing se esperaría que la empresa logre llegar a un mayor público y, por tanto, tener una venta mayor, con lo cual la inversión inicial podría pagarse antes y tendría capital disponible para llevar a cabo otras iniciativas que promuevan el aumento de la venta rentabilizando el negocio.



# **CAPÍTULO 6**

## **CONCLUSIONES**

## 7. CONCLUSIONES

Con los cambios intensos que se han dado en las últimas décadas y la tendencia latente que siguen presentando las empresas, ciudades, regiones, naciones y el mundo entero de cambiar constantemente, se hace cada vez más retador el poder lograr un beneficio superior si las estrategias permanecen estables y las empresas no logran salir de la rutina.

Políticas agresivas de precios al margen del costo o buscar diferenciarse de la competencia mediante un ligero cambio del producto son estrategias que, aunque se han utilizado por mucho tiempo y lograron exceder en su momento el retorno esperado en las empresas, hoy en día no surgen tanto efecto por la saturación del mercado, el rol cada vez más sólido de competencia y las crisis económicas.

Es por esto que se hace cada vez más necesario el desarrollo de estrategias dinámicas que rompan con la disyuntiva de valor o coste y alineen todo el sistema de las actividades de la empresa a lograr diferenciación, pero a un bajo coste, de tal forma que se cree un valor nuevo para los clientes y finalmente se reste importancia a la competencia. Aplicar una lógica estratégica diferente dará lugar a la innovación en valor, una manera de diferente de pensar y ejecutar la estrategia, así lo definen W Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro Blue Ocean Strategy, concepto que se constituye como la piedra angular de la estrategia de océano azul y, por consiguiente, del análisis realizado para BRANDOLETTI.

Haber llevado a cabo la estrategia de océano azul para BRANDOLETTI permitió explorar un gran número de oportunidades innovadoras diferentes sobre las cuales la empresa podría incursionar, no obstante, al seguir los lineamientos de la estrategia se obtuvo como resultado una única propuesta que se adapta a los recursos de la empresa, ofrece una utilidad para el comprador, con un precio accesible para el grueso de los compradores, logra una meta de costos y rentabilidad con ese precio estratégico y supera las posibles barreras del mercado.

Esta nueva propuesta sería tratada como una línea de negocio paralela a su negocio actual al ser totalmente diferente e innovadora, que consiste en un producto que contiene los ingredientes necesarios y el paso a paso para preparar una receta elegida por el consumidor final en el lugar que desee, cuya presentación es en forma de Kit. Con ella se busca ofrecer

un enfoque creador de vivencias para el cliente, es decir, que sus clientes valoren el kit más allá de ser práctico sino por ser una excusa para reunirse a compartir ya sea con la pareja, amigos o familia en un ambiente más íntimo y acogedor como puede ser la casa o el lugar de preferencia del cliente final.

Dentro de los principales atributos del producto se encuentra la entrega de ingredientes frescos, facilitar el proceso de compra del cliente y la promoción de la conciencia medioambiental y social a través de tres características, promover la porción adecuada para evitar el desperdicio de comida, promover una cultura de respeto ambiental utilizando empaques biodegradables y apoyar colectivos vulnerables mediante la compra de sus productos a un precio justo.

Poder integrar estas tendencias dentro de la estrategia de la empresa busca obtener beneficios significativos para lograr el posicionamiento deseado, despertar empatía en los consumidores y lograr una conexión con la marca. Logrando que el público objetivo perciba a BRANDOLETTI como una marca propositiva, cuyo principal fin es innovar en sus productos y en el que son factores importantes la simplicidad y practicidad para el cliente, además del compromiso activo por lo social y ambiental.

Aunque constituya un reto sustancial para BRANDOLETTI dar este paso es la oportunidad que tiene para sobresalir y alejarse de la competencia al aplicar una lógica estratégica diferente basada en la innovación en valor. Es solo de esta forma que incidirá favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores, al entregar elementos que la industria no ha ofrecido.



# **CAPÍTULO 7**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- 5 FUERZAS DE PORTER (2017). *Consulta de la página web*. <<http://www.5fuerzasdeporter.com>> [Consulta: Varias consultas].
- CAPÓ VICEDO, J. (2017). *Management Estratégico en Entornos Globales*. Valencia: Editorial UPV.
- CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R. (2008): *La estrategia del océano azul*. Editorial Norma, Barcelona.
- BALEN GIANCOLA, D. (2018). *Análisis del modelo de negocio actual para BRANDOLETTI y propuesta de acciones de mejora*. Trabajo de fin de máster del Máster en Dirección de Empresas (MBA 2017-2018) Universidad Politécnica de Valencia.
- HAMEL, G. (2002). *Liderando la revolución: cómo florecer en momentos turbulentos, al hacer de la innovación un modo de vida*. Editorial Plume.
- GRANT, R.M. (2014). *Dirección Estratégica*. Civitas, Madrid
- MÁRQUEZ, J. (2010). *Innovación en modelos de negocio – la metodología de Osterwalder en la práctica*. *Consulta de página web*: <<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>>.
- NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A (2015): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid 4ª Edición.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. New Jersey: John Wiley & Sons.