

# SEA ICE CREAM

## 1.1 Misión

Somos una empresa que se siente orgullosa de la calidad de nuestros helados, mediante el trabajo en equipo de todos los empleados mantendremos el liderazgo en innovación de productos., satisfaciendo con ello las demandas y gustos de todos nuestros clientes.

Mantendremos un sano crecimiento en nuestras operaciones con el fin de lograr el incremento sostenido de nuestras utilidades, generaremos en todo momento los fondos necesarios para cumplir con este fin y aportar a nuestros accionistas una retribución acorde con sus expectativas.

Los empleados estamos comprometidos con la imagen de alta calidad la cual nos ha caracterizado.

## 1.2 Análisis Interno

### 1.2.1 Fortalezas

#### 1.2.1.1 Calidad e investigación y desarrollo

- Alta calidad reconocida de productos
- Liderazgo en innovación de productos destinado al segmento de restaurantes

#### 1.2.1.2 Mercadeo y Ventas

- Presentación de productos mas original e innovadora que la competencia
- Marca única para todas las líneas
- Participación en el mercado 3d el cual solo tiene tres competidores
- Bajo costo de marketing
- Participación en mercado de alto volumen el cual le permite reducir costos fijos
- Efectivo sistema de ventas- distribución

### 1.2.1.3 Producción y operaciones

- Proceso en general altamente automatizado
- Dos de sus plantas recientemente modernizadas.

### 1.2.1.4 Gerencia

- Gerencia participativa a nivel global
- Control gerencial unificado
- Excelente ambiente laboral

### 1.2.1.5 Finanzas

- Incremento en la rotación de inventarios
- Incremento de la utilidad en operaciones
- Alto incremento en las ventas
- Mejoras en la utilización (rotación )de activos

## 1.2.2 Debilidades

### 1.2.2.1 Mercadeo y ventas

- Línea de productos 3d requiere alta inversión en moldes
- La línea 3d requiere alto volumen de venta para cubrir el costo.
- El segmento de helados para grandes volúmenes, tiene bajos márgenes.
- Clientes no asocian la marca con el producto

### 1.2.2.2 Producción y operaciones

- Una de las plantas no esta modernizada y tiene altos costos de manufactura (líneas restaurantes.
- Debido a demanda estacional se requieren altos inventarios en algunas épocas.

### 1.2.2.3 Gerencia

- Relación con los bancos depende mucho del presidente.
- No se ha conseguido el 100 % de integración entre las tres plantas.

### 1.2.2.4 Finanzas

- Requiere alto financiamiento estacional
- Crecimiento en el numero de días de las cuentas por cobrar.
- Crecimiento en las razones de apalancamiento ( mayor endeudamiento relativo)

## 1.2.2.5 Análisis de los estados financieros

Tipo de razon	1981	1982	1983
Razon corriente	.98	1.29	.95
Razon ácida	.41	.58	.80
<b>Apalancamiento</b>			
Deuda/act total	.41	.42	.73
Deuda/capital	.69	.73	.84
Deuda lp/capital	.23	.28	.17
<b>Actividad</b>			
Rot Invent.	8.91	9.15	11.48
Rot act fijos	2.11	2.57	3.00
Rot Act Total	1.38	1.66	1.86
Periodo de Cobro	19.4	25.1	24.9
<b>Rentabilidad</b>			
Margen bruto/util	44 %	46 %	40%
Margen bruto operativo	.91 %	4.5 %	1.4 %
<b>Crecimiento</b>			
Ventas	-	27%	26
Ut ant imp	-	537 %	-60 %

## 1.2.3 Matriz de análisis interno

La matriz de análisis interno esta destinada al análisis ponderado de aquellas debilidades u fortalezas de importancia.

La escala seguirá la pauta tradicional del 1 al 4 para determinar la clasificación del ítem y porcentual para la ponderación

**Tabla 1.1****Matriz de evaluación Interna**

<b>Factor Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clase</b>	<b>Puntaje</b>
Calidad reconocida	0.14	4	0.56
Líder en innovación	0.10	3	0.30
Marca Única, bajo costo de marketing	0.05	3	0.15
Sistema eficiente de distribución	0.09	4	0.36
Alta rotación de Inventario	0.06	3	0.18
Excelente ambiente Laboral	0.09	4	0.36
Alto incremento en ventas	0.05	3	0.15
Alto Incremento en Utilidad	0.05	3	0.15
Segmento de grandes usuarios requiere Alto volumen para ser costeable	0.09	1	0.09
Una planta No modernizada->alto costo	0.06	2	0.12
Crecimiento del apalancamiento	0.13	1	0.13
Relación personal del presidente con los bancos	0.04	2	0.08
Línea 3d requiere alta inversión	0.05	2	0.10
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>2.73</b>

clasificaciones : 1=debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor , 4= fortaleza importante

**1.3 Análisis externo****1.3.1 Oportunidades**

- Market share global 4. 3%, 5ta posición en mercado
- Alta concentración de la población cerca de las plantas (55 % de la población)
- Alta concentración de la demanda en zonas cercanas (69 %)
- Alta tasa de crecimiento de ventas en últimos tres años (9% sobre mercado)
- Apoyo de empresa transnacional
- Miko, un competidor, experimento problemas de calidad.

- La compañía matriz esta acostumbrada a mantener liderazgo de mercado entre las tres primeras.

**1.3.2 Amenazas**

- No hay identificación marca - producto
- Mercado aparentemente saturado en zona de islas Baleares
- Fidelidad detallista distribuidor dificulta desplazar marcas tradicionales
- altas deudas en momentos de estacionalidad de demanda

- Dependencia de la casa matriz para disponer de las ganancias
- Fondos para crecer no suficientes
- Alto costo de materias primas para línea de restaurantes.
- Los competidores mantiene agresivas campañas en medios
- Alto costos de ventas debido a costumbres de detallistas sobre mantenimiento de congeladores.
- La empresa se ve obligada a firmar contratos que tienen cláusulas de protección contra cortes de entrega, condiciones no favorables.

**Tabla 1.2**

**Matriz de Evaluacion Externa**

<b>Factor Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clase</b>	<b>Puntaje</b>
Market share 4,39 %	0.14	4	0.56
Alta concentracion de poblacion cerca de las plantas	0.10	3	0.30
Crecimiento de ventas progresivo y mayor que tasa de mercado 9%	0.10	4	0.40
Miko presento problemas de calidad	0.04	3	0.12
Cultura organizacional matriz de lider	0.08	4	0.32
Mercado saturado en zona Baleares	0.09	3	0.27
Fidelidad detallista distribuidor afecta penetracion en mercado	0.07	3	0.21
Altas deudas para cubrir estacionalidad	0.09	1	0.09
Dependencia de casa matriz para distribuir fondos	0.09	2	0.18
Alto costo materia prima	0.07	1	0.07
Contratos no convenientes para suministros	0.13	1	0.13
<b>TOTALES</b>	<b>0.99</b>		<b>2.65</b>

1= Amenaza Importante 2= Amenaza Menor 3=Oportunidad menor 4=oportunidad importante

**1.3.3 Posicion competitiva**

La evaluacion sera efectuada mediante una matriz de Perfil competitivo, de igual manera se usaran ponderaciones de factores y factores de clasificacion del 1 al 4 con el fin de generar una clasificacion de la posicion de la empresa sobre el mercado

**Tabla 1.3**  
**Matriz de posicion competitiva**

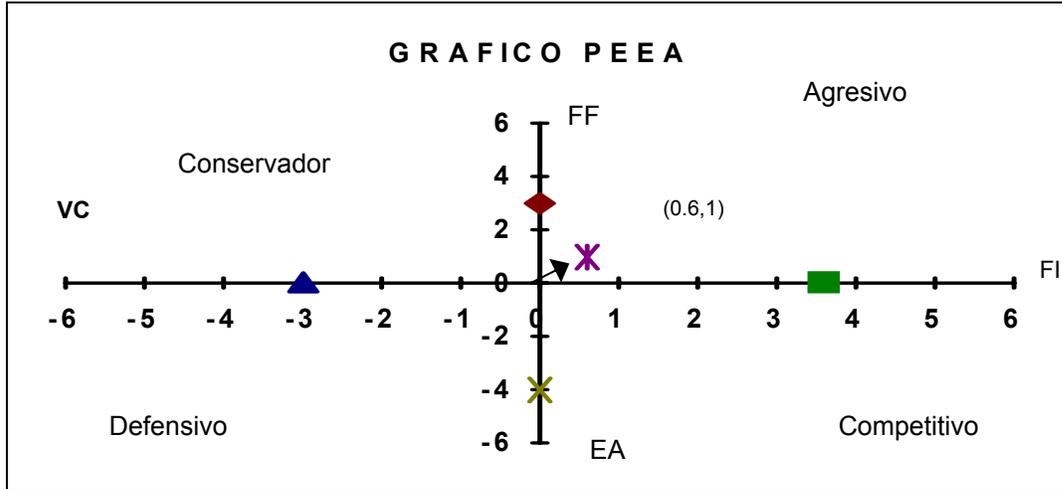
	ICE CREAM			FRIGO		CAMY		AVIDESA		MIKO		LA MENORQUINA	
<b>Factor Clave</b>	<b>Pond</b>	<b>Clasif</b>	<b>Punt</b>	<b>Clasif</b>	<b>Punt</b>	<b>Clas</b>	<b>Punt</b>	<b>Clas</b>	<b>Punt</b>	<b>Clas</b>	<b>Punt</b>	<b>Clas</b>	<b>Punt</b>
Market share	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14
Volumen de ventas	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Calidad	0.25	4	1.00	4	1.00	4	1.00	1	0.25	4	0.60	4	1.00
Diversificacion de productos	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Cultura organizacional matriz de lider	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Distribucion	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15
Publicidad	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07
Políticas de descuentos	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.24</b>		<b>3.81</b>		<b>3.81</b>		<b>2.36</b>		<b>2.91</b>		<b>2.47</b>

ESCALA DE CLASIF DEL 1 AL 4 PARA DESIGNAR POSICION COMPETITIVA

### 1.3.4 Analisis Estrategico

Tabla 1.4 Matriz Dofa

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Alta calidad reconocida de productos</li> <li>Liderazgo en innovación de productos</li> <li>Presentación de productos mas original e innovadora que la competencia</li> <li>Marca única para todas las líneas</li> <li>Participación en el mercado 3d</li> <li>Bajo costo de marketing</li> <li>Participación en mercado de alto volumen el cual le permite reducir costos fijos</li> <li>Efectivo sistema de ventas- distribución</li> <li>Proceso en general altamente automatizado.</li> <li>Gerencia participativa a nivel global</li> <li>Control gerencial unificado</li> <li>Excelente ambiente laboral</li> <li>Incremento en la rotación de inventarios</li> <li>Incremento de la utilidad en operaciones</li> <li>Alto incremento en las ventas</li> <li>Mejoras en la utilización (rotación )de activos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Línea de productos 3d requiere alta inversión en moldes</li> <li>La línea 3d requiere alto volumen de venta para cubrir el costo.</li> <li>El segmento de helados para grandes volúmenes, tiene bajos márgenes.</li> <li>Clientes no asocian la marca con el producto</li> <li>Una de las plantas no esta modernizada y tiene altos costos de manufactura</li> <li>Debido a demanda estacional se requieren altos inventarios en algunas épocas.</li> <li>Relación con los bancos depende mucho del presidente.</li> <li>No se ha conseguido el 100 % de integración entre las tres plantas.</li> <li>.Requiere alto financiamiento estacional</li> <li>Crecimiento en el numero de días de las cuentas por cobrar.</li> <li>Crecimiento en las razones de apalancamiento</li> </ol>
<b>Oportunidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Market share global 4. 3%, 5ta posición en mercado</li> <li>Alta concentración de la población cerca de las plantas (55 % de la población)</li> <li>Alta concentración de la demanda en zonas cercanas (69 %)</li> <li>Alta tasa de crecimiento de ventas en últimos tres años (9% sobre mercado)</li> <li>Apoyo de empresa transnacional</li> <li>Miko, un competidor, experimento problemas de calidad.</li> <li>La compañía matriz esta acostumbrada a mantener liderazgo de mercado entre las tres primeras</li> </ol>	<b>1-Aumento en Participacion de Mercados actuales</b> F1,F2,F8,F15,O4,O6,O7 <b>2-Lanzamiento continuo de nuevos productos</b> F4,F3,F2,F1,F9,O3,O2,O6 <b>3-Programa agresivo de Disminucion de costos (generar cash flow)</b> F4,F6,F9,F12,F11,O1,O4	<b>1-Modernizar fabrica B</b> O4,O1,O5,D2,D3,D5  <b>2-Politica de generacion de cash flow, alta prioridad</b> D10,D11,D7,O5,O4,O7
<b>Amenazas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Fidelidad detallista distribuidor dificulta desplazar marcas tradicionales</li> <li>altas deudas en momentos de estacionalidad de demanda</li> <li>Dependencia de la casa matriz para disponer de las ganancias</li> <li>Fondos para crecer no suficientes</li> <li>Alto costo de materias primas para línea de restaurantes.</li> <li>Los competidores mantiene agresivas campañas en medios</li> <li>Alto costos de ventas debido a costumbres de detallistas sobre mantenimiento de congeladores.</li> <li>La empresa se ve obligada a firmar contratos que tienen cláusulas de protección contra cortes de entrega, condiciones no favorables.</li> </ol>	<b>1-Aumentar puntos de distribucion</b> F1,F2,F9,F11,F13,F11,A1,A7 <b>2-Integracion Vertical con proveedores, comprnado participacion en fabricas o haciendo convenios de responsabilidad mutua</b> F11,F7,F13,F15,A5,A8	<b>1-Aumento de penetracion en el mercado</b> D7,D10,D11,A2,A3  Incremento de presencia en medios D4,A1



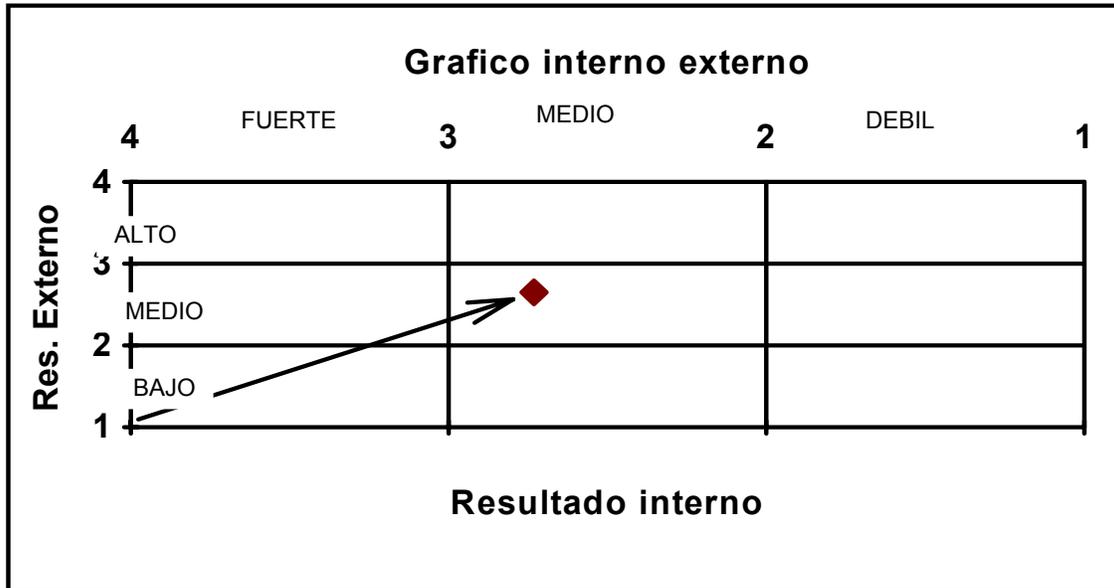
### 1.4 Grafico Posicion estrategica y evaluacion de Accion

Con este grafico se evaluan el tipo de estrategias recomendadas para esta empresa

<b>1.4.1 Posicion Estrategica Interna</b>	
<b>Fortaleza financiera (ff)</b>	<b>Puntaje</b>
Apalancamiento	2
Flujo de caja	4
Liquidez	3
Promedio	3
<b>Ventaja competitiva</b>	<b>Puntaje</b>
Calidad del Producto	-1
Innovacion	-1
Control sobre Proveedores	-5
Control sobre distribuidores	-3
Lealtad consumidor	-5
Promedio	-3

<b>Estabilidad Ambiental</b>	<b>Puntaje</b>
Presion Competitiva	-3
Crecimiento de la demanda	-5
Barreras para a expandir mercado	-4
Influencia de casa Matriz	-4
Promedio	-4
<b>Fortaleza de la industrria</b>	<b>Puntaje</b>
Potencial de Crecimiento	2
Productividad	4
Dominio Tecnologico	5
Promedio	3.67

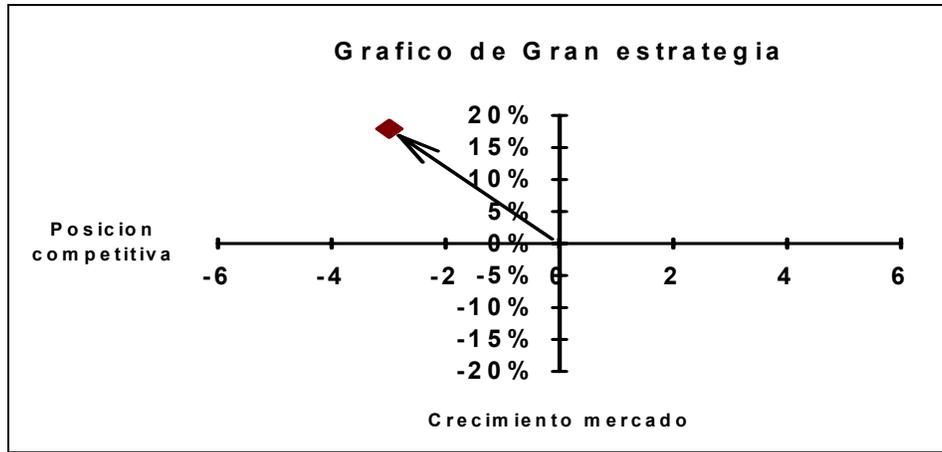
### 1.5 Grafico Factor Interno Externo Empresa Total



Segun se observa en el grafico la empresa tiene una posicion moderada en cuanto a fortalezas, debilidades, Amenazas y Oportunidades, puede por este motivo y tomando en cuenta la posicion para la accion, actuarse con estrategias "resista", basadas especialmente en las fortalezas de calidad e innovacion, puede intentarse el crecimiento ,pero tomando en cuenta fuertemente las amenazas relacionadas con el apalancamiento.

#### 1.5.1 Grafico de gran estrategia

Rela cionando las ventajas competitivas y el crecimiento en el mercado se puede ubicar la empresa



ICE CREAM puede acometer estrategias de cuadrante II es decir Desarrollo de Mercado y Penetración de Mercados, Introducción de nuevos Productos e incluso asociación con otras empresas de menor cuantía, puede incluso Vender alguna fabrica de las que tiene y/o liquidar alguna línea que le resulte onerosa.

### 1.6 Propuesta estratégica

A continuación un resumen de las propuestas estratégicas, evaluación de las mismas y presentación de una respuesta estructural.

#### 1.6.1 Justificación de estrategia global

ESTRATEGIA	ATRACCIÓN	TIPO	ESQUEMA	JUSTIFICACIÓN
<b>Estrategias de Mercadeo</b>				
Aumento en Participación de Mercados actuales	0.10	Penetración y desarrollo de mercado	Agresivo	Se requiere aprovechar las oportunidades de concentración de demanda y ciertas debilidades de calidad de un competidor, permitirá aumento de cash flow, enfoque inicial a productos de restaurante
Lanzamiento continuo de nuevos productos	0.12	Diversificación concéntrica	Agresivo	Know- How suficiente, liderazgo demostrado, mercado muy maduro, combinar con campañas de medios
Aumentar puntos de distribución	0.10	Penetración de Mercado	No amenazador	Consecuencia de estrategia anterior, es importante trabajo de campo para lograr nuevos puntos de ventas, cambio esquema de comodato
Incremento de presencia en medios	0.05	Penetración de Mercado	Moderado	Mantener al mercado de manera permanente sobre la marca, desarrollo de fidelidad de marca, eliminar amenaza A1
<b>Estrategias de producción</b>				
Modernizar fabrica	0.07	Combinada	Agresivo	En correspondencia con programa de disminución de costos, se requiere para generar mas cash flow y disminuir apalancamiento
Integración Vertical con proveedores, comprando participación en fabricas o	0.10	Integración hacia atrás	Agresivo, no amenazador, secreto	Disminuir peligro de malos contratos, presión sobre competidores, lograr nuevas fuentes de generación de fondos, asegurar continuidad

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ATRACCIÓN</b>	<b>TIPO</b>	<b>ESQUEMA</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
haciendo convenios de responsabilidad mutua				de los planes de mercadeo
<b>Estrategias Financiera y Gerencial</b>				
Política de generación de cash flow, alta prioridad	0.24	Combinada	Prioridad Uno, incluye variables financieras y Organizaciones	Aprovechar ventajas de aumento en rotación de inventario, justificado para disminuir el apalancamiento
Programa agresivo de Disminución de costos (generar cash flow)	0.22	Combinada	Muy agresivo, vanguardista	Puntal en generación de cash flow , requerido para disminuir el apalancamiento sobre el crecimiento, aumentar competitividad, mejorar presencia. En mercados actuales y nuevos.
<b>TOTALES</b>				

## 1.6.2 Relación mercados-características-facilidades

**Mercado de restaurantes**----->Alta Innovación---> Planta B (exclusiva) y planta C --->

Competencia por precio-calidad

Debilidad Notable (alto costo en planta B)

**Mercado de Impulso**----->Alta Inversión para nuevos lanzamientos--->Moda---Planta A y C---

>Alta Tecnología--->Costo Competitivo

**Mercado Bulk and Retails**---->Bajo Margen, Alto Volumen,--->Planta A-->costo competitivo

## 1.6.3 Estrategia Inicial

### 1.6.3.1 Generación de Cash Flow

#### Objetivos Inmediatos

- Incremento de Rotación de Inventarios
- Agresiva Campaña de Cobranzas con el fin de disminuir días en la calle
- Control de Gastos Fabriles
- Incremento Moderado en campaña de medios para mejorar posicionamiento en segmento “impulse”
- Campaña publicitaria para incrementar la fidelidad y reconocimiento de marca con el fin de mejorar ventas al detal en segmento de Grandes usuarios y heladerías, se espera con esto incrementar la producción en la planta a con el fin de absorber mayores costos fijos.

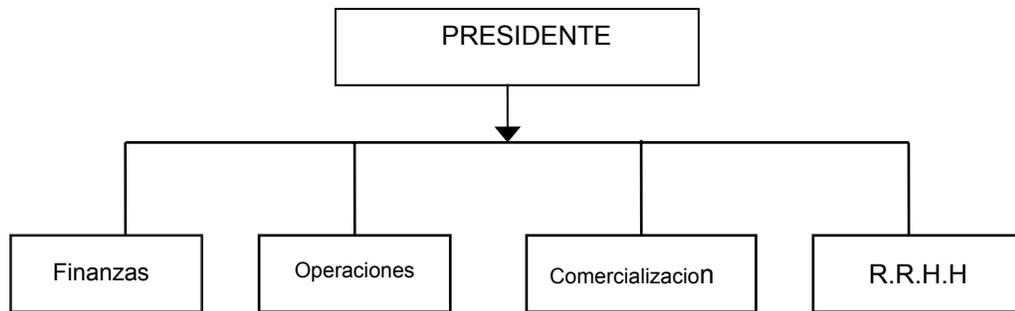
### 1.6.3.2 Uso de Apalancamiento para Modernizar planta B

#### Objetivos Inmediatos

- Solicitud de prestamos en cascada para iniciar modernización de planta B
- Inicio de modernización de planta B
- Comenzar lanzamiento de nuevos sabores fabricados en plantas B y C

### 1.6.3.3 Reestructuración de la empresa

Cambiar el concepto de unidad estratégica de negocios a una estructura funcionall,



**ICE CREAM SENIOR ORGANIZACIÓN CHART**

Esta estructura funcional es sencilla y económica, permitirá la especialización y será ampliamente contributiva al objetivo de disminución de costos y generación de efectivo. Los niveles para cada uno de los ejecutivos de segunda línea serán de gerentes senior, adicionalmente permitirá la definitiva integración de la compañía.

La gerencia de comercialización será responsable tanto de ventas como de mercadeo

La gerencia de ventas atenderá los mercados con vendedores especializados.

#### **1.6.4 Proceso estratégico subsiguiente**

##### ***1.6.4.1 Relanzamiento y lanzamiento de nuevos productos***

###### **Objetivos**

- Aumentar la base de productos destinados a Restaurantes
- Aumentar la Base de Productos Alto volumen
- Disminuir costos fijos

##### ***1.6.4.2 Expansión a Nuevas regiones***

###### **Objetivos**

- Incremento del market share
- Aumento de la base de clientes
- Incremento en el profit por líneas

##### ***1.6.4.3 Ataque al líder***

###### **Objetivos**

- Incremento del market share
- Expansión de la base de productos

## **1.7 Conclusiones y Recomendaciones**

1. Empresa de características medias en cuanto a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, esto implica la recomendación de implementar estrategias de tipo progresivo en corto plazo y con objetivos agresivos en el largo plazo que no permitan reacciones violentas de los líderes ya que financieramente no podría resistir
2. Es imperioso para la empresa la generación de cash flow, todos los procesos de reestructuración que sean necesarios en función de disminuir costos deben ser acometidos de inmediato.
3. El concepto de apalancamiento en cascada para la modernización de planta B consiste en el uso y aplicación de fondos externos sobre la marcha pero con una planificación previa exhaustiva para su solicitud.
4. El cambio de estructuras Organizacionales debe causar un efecto positivo en el corto plazo, ya que permitirá la especialización por áreas con la consiguiente eliminación de puestos redundantes, el equipo gerencial actual tiene mente de "team-work" lo cual facilitara el proceso
5. Debe en todo momento propiciarse la intervención del personal para implementar los procesos de reestructuración, implementarse planes de entrenamiento , calidad y reingeniería en pro de incrementar la eficiencia de los gastos.
6. Esta empresa debe mantener su plan estratégico de penetración en el mercado y lanzamiento de productos, como puntal de su desarrollo futuro