

Actividad Individual – Guía de Análisis de Caso – Clave de Corrección

Las siguientes son las claves de corrección para las respuestas a las consignas del ejercicio.

Responda las siguientes preguntas a fin de analizar el caso según lo pautado en la “Guía para el Estudio de Casos”, disponible en la pantalla principal de la Maestría:

Paso 1: Reconocimiento Inicial

- 1.1. Describa la situación que plantea el caso. En base al informe: “situación de la industria de la sopa”...

Clave de corrección:

Noviembre de 2012. Bert Clark, vicepresidente y director general de la División de Sopa de Brannigan Foods, se encuentra ante uno de los desafíos más importantes en sus 16 años que llevaba trabajando en Brannigan. Las ventas, la cuota de mercado y la rentabilidad de la división que lideraba se habían reducido durante los últimos tres años. A partir de un informe anual “Situación de la Industria de la Sopa” (Anexo 1) había solicitado a sus cuatro gerentes clave que le presente las mejores posibilidades de inversión para la división.

John Wilson, el consejero delegado, esperaba tener un presupuesto formal y un plan de acción en su mesa la siguiente semana. El plan debía detallar las previsiones de Clark para los próximos años, junto con una proyección general de ganancias e ingresos operativos de tres años. Clark se preguntaba cómo podría cambiar sus previsiones a la luz de las propuestas de sus directivos.

- 1.2. ¿Qué ocurría con el consumo de sopa en EEUU al momento del caso?

Clave de corrección:

De acuerdo al informe “Situación de la industria de la sopa”, las ventas de sopas en EEUU tuvieron entre 2010 y 2011 un descenso del 2,8%.

- 1.3. ¿Cuáles eran las características del entorno competitivo?

Clave de corrección:

A su vez, en cuanto al entorno competitivo, el mercado de la sopa ascendía a 6400 MM y Brannigan a pesar de ser líder en la categoría, es visto por los minoristas como no innovadora y menos rentable que las marcas blancas y otros competidores.

- 1.4. ¿Cuál era el segmento de clientes más fieles a la marca? ¿Qué riesgos implicaba esto?

Clave de corrección:

Los denominados *Baby Boomers* (nacidos entre 1946 y 1964) constituía el segmento de consumidores de sopa más importante y fieles a la marca. Esto aunque resulta algo positivo, pero encierra el desafío de captar a generaciones de consumidores más jóvenes. Clark opinaba que esta era una de las necesidades más apremiantes para Brannigan.

Paso 2: Identificación de los problemas

2.1. ¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta Clark?

Clave de corrección:

Clark tiene que encontrar respuestas para afrontar los siguientes retos:

- ¿Cómo revertir el volumen de ventas de la División?
- ¿Cuáles son los riesgos asociados a desarrollar o adquirir nuevos productos?
- ¿Cómo revertir la imagen que los minoristas están teniendo de la compañía haciéndole perder terreno en el canal?
- ¿Cómo orientar a sus gerentes clave en la dirección estratégica por la que se decida?

Paso 3: Análisis del caso

3.1. ¿Cómo era la conformación de la cartera de productos de la división de sopas de Brannigan?

3.2. ¿Cuál era el margen bruto a nivel de la División?

Clave de corrección:

Según el anexo 2, la cartera de productos de la división sopas de Brannigan estaba conformada de la siguiente forma:

Anexo 2 Líneas de producto de la división de sopas en Estados Unidos de Brannigan

	Ventas en 2011 (millones \$)
Sopas listas para comer (LPC) tradicionales	
Sopa líquida lista para comer	\$998
Sopa líquida condensada	917
Caldos	414
Nuevos productos, adquisiciones en los últimos 10 años	
<i>Líneas de Típha</i>	
Sopas LPC aCardiosaludablesEebajas en sodio	321
<i>Línea Rápido y Sencillo de Annabelle's</i>	71
Sopas y mezclas deshidratadas	53
Otros, incluyendo las marcas blancas	<u>199</u>
Total	2973

El margen bruto a nivel división ascendía al 45% (ver página 6 del caso) (o bien se puede calcular con datos del anexo 3: Ventas netas – costes de venta) / ventas netas)

3.3. Describa las propuestas realizadas por Claire McKey y por Anna Chong.

Clave de corrección:

El resumen de cada una de las propuestas es el siguiente:

- Claire MacKey, Directora de Financiación y Planificación: **Adquirir líneas de producto para complementar las principales en sectores en crecimiento**

Propone evaluar la compra de Red Dragon Foods, un competidor que ha desarrollado sopas más sanas y prácticas y nuevos sabores y que ha ganado popularidad rápidamente.

“El informe de DeGennaro muestra que un número reducido de competidores ofrece sopas más sanas y prácticas, así como sabores que están ganando popularidad rápidamente, como el mexicano o el del sureste asiático, un sector en el que tenemos poca presencia. A continuación hay algunas de las empresas que deberíamos considerar comprar para meter a Brannigan en esas categorías. En concreto, puede ser Red Dragon Foods.

Roarin’ Cajun Foods

Baton Rouge, Los Ángeles. Producto estrella: mezcla de sopa deshidratada de diez alubias. Sin glutamato monosódico ni sodio. Cliente principal: Whole Foods. 18 millones de dólares en ventas. EBITDA estimado para 2011: 2,8 millones de dólares. Nos daría acceso a WF si no utilizamos la marca Brannigan.

Red Dragon Food

Los Ángeles. Productos estrella: Sopas chinas y del sudeste asiático. Clientes principales: Safeway, la cadena Ralphs. 36 millones de dólares en ventas. EBITDA estimado: 4,2 millones de dólares.

Nos daría acceso a los sabores asiáticos y tiene potencial para numerosos productos adicionales. La marca Brannigan podría incorporarse reduciendo la inversión promocional y publicitaria necesaria en un 55%.

Brothers Gourmet

Rhinebeck, Nueva York. Sopas de gourmet centradas en productos clásicos “delicatessen”, como los fideos de pollo de Brooklyn. Cliente principal: Pathmark.

12 millones de dólares en ventas. EBITDA estimado: 3,4 millones de dólares.

Aportaría a nuestra línea de productos con precios más altos y un mayor margen. Habría que mantener probablemente la marca Brothers.

Especulando, el precio de cualquiera de estas empresas sería de seis o siete veces el EBITDA. Los tipos de interés actuales son de un 4%, por lo que el servicio de la deuda sería bajo y no tendría un impacto significativo sobre los beneficios. Por supuesto, con la reciente caída de este año, cualquier impacto negativo sobre los beneficios se va a examinar. Mi mejor cálculo es que cualquiera de estas adquisiciones añadirá entre un 1,5 y un 3,5% a nuestras ventas en un plazo de cinco años si invertimos correctamente en su comercialización. La canibalización es un proyecto complicado. Red Dragon, por ejemplo, debería canibalizar menos del 0,3% de nuestras ventas totales si lo compráramos y quisiéramos mantener su marca”

- Anna Chong, Responsable de Innovación: **Invertir en el crecimiento interno con nuevos productos desarrollados internamente**

Incrementar el presupuesto de I+D de u\$s14 a u\$s 19 MM para aumentar el ritmo de creación y desarrollo de nuevos productos. Entre esos productos propone:

- “Sopas delicatessen” envasadas.
- Sopas sencillas y sanas que sirvan como componente de la dieta “weight watchers”
- Sopas y caldos “Estilos de vida activos”
- “Grandes Comidas” preparadas relacionadas con las sopas pero distintas a éstas, como una mezcla de macarrones y queso deshidratados o húmedas para que el consumidor lo añada a la pasta.

“El informe sobre la sopa da en el clavo al subrayar que tenemos que adelantarnos y dirigir las tendencias de consumo en vez de seguirlas. Brannigan es una línea con cien años de antigüedad que cuenta con productos perfeccionados en categorías desarrolladas. A lo mejor podemos atraer a más miembros de la generación del *baby boom* hacia las cazuelas de champiñones y judías verdes, pero no parece probable, teniendo en cuenta lo que sabemos sobre las

tendencias del mercado. Dicho esto, espero de veras que no pensemos que la mejor manera de crecer es comprar otro perro ladrador simplemente porque tiene algunos productos atractivos que podríamos copiar fácilmente”.

Estas son mis sugerencias para invertir la disminución de la cuota de mercado y de los beneficios y volver a situarnos en un crecimiento del 3-4%:

- Ordeñar a nuestras vacas lecheras e invertir en estrellas en ascenso. Srikant y yo estamos de acuerdo en que deberíamos aumentar el apoyo publicitario y promocional de nuestros nuevos productos. Este es, sin duda, el método más rentable a largo plazo.
- Evitar pensar que podemos reducir el proceso de desarrollo de nuevos productos simplemente comprando algunas empresas pequeñas. Desarrollar productos de manera interna es mucho menos caro y, en última instancia, mucho más rentable. Mira los problemas que ha tenido Srikant con los productos de Annabelle’s Foods.
- Hay muchos productos nuevos listos para ser lanzados que han pasado la prueba entre los consumidores. Recomiendo aumentar el gasto de I+D en productos Listos Para Comer (LPC), incluyendo la “Sopa de fideos de pollo saludable” y la “Sopa de tomate y albahaca mediterránea rápida y sencilla”. Estas sopas reforzarán nuestros puntos fuertes tradicionales y harán frente a las necesidades cambiantes de los consumidores.
- Incrementar el presupuesto de I+D de 14 millones de dólares a 19 millones de dólares para aumentar el ritmo de creación y desarrollo de nuevos productos. Aquí hay algunos productos en desarrollo que creemos que tienen un gran potencial:
 - “Sopas *delicatessen*” envasadas.
 - Sopas sencillas y sanas que sirvan como componente de la dieta “*weight watchers*”
 - Sopas y caldos “Estilos de vida activos”
 - “Grandes Comidas” preparadas relacionadas con las sopas pero distintas a éstas, como una mezcla de macarrones y queso deshidratados o húmedas para que el consumidor lo añada a la pasta.

Estos conceptos abordarán directamente las oportunidades señaladas en el informe de Julian y podrían aportar un importante crecimiento y beneficios para nuestra división. Abajo figura un ejemplo de cómo veo las necesidades de rendimiento / inversiones para lanzar diez nuevos productos “típicos”, concluyendo finalmente en un gran nuevo producto ganador (ventas superiores al 1% de la división en dos años):*

En millones de \$				
2012*		2013	2014	
		2015		
	Desarrollo de I+D	\$2		
	Pruebas de marketing y lanzamiento		6	
	Apoyo continuo		5	3
	Nuevo volumen neto		15	24
	Aumento de los beneficios brutos		7	12
				30
				16

* El presupuesto en I+D para 2012 de 14 millones de dólares cubre el desarrollo de numerosos productos. Brannigan probablemente tendrá más de 100 en distintas etapas de terminación - creación, investigación de mercado, prueba y lanzamiento. La cifra mostrada de 2 millones de dólares es una “estimación” del coste de desarrollo para 10 productos. Los demás gastos que se muestran son estimaciones para los mismos 10 productos.

3.4. ¿Cuáles eran las preocupaciones de Clark en torno a la propuesta de Thipa? ¿Cuál era el margen bruto asociado a esta propuesta?

Clave de corrección:

En relación a la propuesta de Thipa, a Clark le preocupaba cómo habría de alcanzar las ventas y los beneficios asociados. Además, esta propuesta implica asumir una baja de beneficios para 2013, lo cual le resultará muy difícil de justificar a Wilson.

De los datos de esta propuesta surge que el beneficio de los productos que propone es del 29%, muy por debajo del 45% del global de la División.

Paso 4: Plan de acción

4.1. Describa cuáles son las ventajas y desventajas de cada una de las propuestas.

Clave de corrección:

Propuesta	Realizada por:	Ventajas	Desventajas
-----------	----------------	----------	-------------

Invertir en sectores de crecimiento	Tiphas (unidad comidas sencillas)	Apuntalar las tendencias del mercado	
Adquirir líneas de productos complementarios	Mackey (Finanzas)	<p>La empresa podía ganar presencia en nuevos sabores y sopas saludables</p> <p>No utilizar la marca Brannigan mejoraría la situación con los minoristas</p>	<p>Los antecedentes de anteriores adquisiciones no eran muy positivos.</p> <p>Riegos de canibalizar productos existentes</p> <p>Necesidad de mayores gastos de marketing para promoción de la nueva marca</p>
Crecer con nuevos productos desarrollados dentro de la compañía	Chong (Innovación)	Mejor posicionamiento de la empresa en el largo plazo.	Dificultad para medir el impacto de la inversión en I+D.
Invertir en lo principal	Pugh (Ventas y Marketing)	Mayor impacto por resultados positivos en el corto plazo	<p>Realmente la baja de precios implicaría que se consuman más productos en su ciclo de madurez</p> <p>¿Qué acciones para el largo plazo?</p>

4.2. ¿Qué decisión estratégica elegiría y por qué?

Clave de corrección:

Acerca de la dirección estratégica correcta, no hay una única respuesta correcta. Lo que debe evaluarse es el enfoque utilizado. Para alcanzar un equilibrio entre el crecimiento a corto y a largo plazo es probable que las propuestas se deban integrar.

La propuesta de Chong de desarrollar nuevos productos y las de Thipas de apuntalar los productos estrellas podrían resultar muy satisfactorias pensando en el largo plazo. Los resultados en el corto plazo se podrían obtener con la propuesta de Pugh.

Cualquier elección y combinación de propuestas debe contemplar inexorablemente la limitación de los recursos disponibles.