

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”...

1.2. ¿Qué tendencias de cambios se observaban en el consumo de sopas?

1.3. ¿Cuáles eran las necesidades que buscaban satisfacer?

1.4. ¿Cuál era la actitud hacia la marca del segmento más joven? ¿Qué riesgos implica esto?

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, si 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.

Las tendencias en el consumo de sopas estaba influenciada por la mayor preocupación de la población en el cuidado de la salud y además en aspectos prácticos (esto último fundamentalmente en el segmento más joven)

De acuerdo al informe, los reclamos de beneficios (según el orden de los más empleados) son:

- Apto para microondas
- Fácil de usar
- Sin conservantes ni aditivos
- Totalmente natural
- Bajo en grasas

A pesar de ser una marca reconocida a nivel nacional, los segmentos más jóvenes se inclinaban por categorías de productos como las “delicatesen”, mezclas secas

y sopas envasadas para microondas precocinadas. Estas categorías tienen una menor proporción en las ventas y los beneficios de Brannigan. Esta situación podría implicar un impacto importante en las ventas y beneficios de la empresa.

Para la época del caso, la industria de la sopa estaba transitando por importantes cambios. Si bien las sopas condensadas y las listas para comer seguían siendo un alimento básico en la mayoría de dietas en Estados Unidos, el aumento de preocupación por la salud y la obesidad habían dado lugar a una reducción en general de alimentos procesados, y de productos con un alto contenido de sodio, en particular. Esta tendencia se hacía especialmente patente en la generación llamada *baby-boomer* (nacidos entre 1946 y 1964), cuya primera oleada estaba en edad de jubilarse. Este grupo era el segmento de consumidores de sopa más importante y fiel a la marca, según mostraba el informe. Los productos tenían que dirigirse a ellos. No obstante, esto tenía serias consecuencias a largo plazo para Brannigan, ya que también necesitaba captar a generaciones de consumidores más jóvenes. De hecho, Clark consideraba que ésa era una de las necesidades más apremiantes para la empresa.

La otra tendencia crítica estaba dada en el creciente deseo de la población estadounidense, especialmente de las madres trabajadoras, de comidas rápidas y sencillas. Era necesario captar a esos consumidores de entre una amplia gama de fuertes competidores. El rápido aumento de ventas de “sopas *delicatessen*”, sopas de mezclas secas y sopas envasadas para microondas precocinadas, a pesar de no ser, ni mucho menos, tan importante como el de la categoría de sopas en lata, era coherente con esta tendencia.

Paso 2: Identificación de los problemas

2.1. ¿Qué desafíos planteó Clark a sus gerentes?

Clave de corrección:

Para orientar el trabajo de sus gerentes, Clark les planteó que analicen el informe de Degennaro a los efectos de responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Es posible incorporar a las líneas actuales nuevos beneficios para incrementar su crecimiento y la rentabilidad?
- ¿Es conveniente pensar en una adquisición para fortalecer o diversificar las líneas actuales?
- ¿Se podrían desarrollar nuevos productos para dar respuesta a las tendencias de salud y comodidad?
- ¿Cuál debería ser la estrategia de marketing a implementarse en relación con los puntos anteriores y que dimensión debería tener la inversión del próximo años frente a la inversión necesaria para conseguir los objetivos a largo plazo?

Para apoyar sus ideas con la realidad financiera, también había incluido su previsión preliminar de ventas, los gastos de marketing y los ingresos netos del año próximo (Anexo 3).

Paso 3: Análisis del caso

3.1. ¿Cuál era el impacto de las ventas y los beneficios de la división sopas en el total de Brannigan?

Clave de corrección:

La división sopas era la responsable de más de la mitad de los beneficios de las divisiones de la empresa en EEUU y además generaba el 40% del total de las ventas de Brannigan Foods.

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

Clave de corrección:

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 Srikant Tipha y por Bob Pugh

Clave de corrección:

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

- Srikant Tipha, Director de la unidad de Comidas Sencillas: **Invertir en sectores en crecimiento**

Propone un incremento de los gastos publicitarios y promoción para continuar reforzando la estrategia de los últimos años, aumentando las inversiones en las tendencias ganadoras de las categorías en auge de las sopas deshidratadas, sopas más sanas y comidas rápidas.

“El Informe de JJ ha dado en el clavo. Necesitamos continuar reforzando la estrategia que hemos estado siguiendo en los últimos años, aumentando las inversiones en las tendencias ganadoras de las categorías en auge de las sopas deshidratadas, sopas más sanas y comidas rápidas. Aumentar nuestra inversión en estas sopas tendrá un impacto positivo en nuestra imagen de marca, introduciéndola en el siglo 21, e impulsando el crecimiento a largo plazo.

Creo que la línea de sopas embolsadas Rápido & Sencillo que compramos hace unos años a Annabelle’s Foods por fin va por el buen camino. Las ventas están creciendo a un 12% anual porque la línea responde a las necesidades de las madres trabajadoras y profesionales que buscan una comida rápida y saludable”.

Las sopas Cardiosaludables que introdujimos hace unos años también están adquiriendo fuerza y cuota de mercado, tal y como muestra el informe, ya que están bien posicionadas para responder a las preocupaciones de los consumidores mayores de 50 años.

La categoría de las sopas deshidratadas también se está expandiendo. Sólo tenemos unas pocas ofertas en este momento, pero son prometedoras. Las mezclas para sopas deshidratadas nos ayudan a dar respuesta al deseo de los minoristas de obtener más beneficio de nuestro espacio de estanterías. Dos paquetes de mezcla deshidratada se pueden vender en el espacio que ocupa una lata, lo que aumenta el potencial de ventas en un 180%.

Aquí va un plan:

1. Reforzar el conocimiento de nuestros nuevos artículos y hacer pruebas aumentando la inversión en publicidad en las líneas de sopas Rápido & Sencillo y sopas Cardiosaludables. Estamos ligeramente por detrás de nuestros competidores en este espacio, pero la fuerza de nuestro mercado de consumo y minorista debería permitirnos aumentar nuestra cuota de mercado rápidamente, si gastamos como es debido.

2. Proporcionar cupones promocionales y muestras de los nuevos sabores calientes, en particular de la mezcla de gazpacho deshidratada y de la comida de Ternera Teriyaki de la línea Rápido & Sencillo. El gazpacho proporcionará un beneficio añadido aumentando las ventas durante los meses más cálidos, que descenderán al final de la temporada. La Ternera Teriyaki nos posiciona en la categoría en auge de sopas asiáticas.

3. Seguir promocionando las sopas deshidratadas, aunque terminen con las sopas listas para comer (LPC).

“Propongo un aumento en el gasto de publicidad y promoción de 18 millones de dólares (las cifras que figuran más adelante están basadas en las previsiones que nos facilitaste). Anexo 3. Esto debería detener el descenso de las ventas y de la cuota de mercado, aunque reducirá los beneficios del año próximo. Deberíamos hacer esto para revitalizar la marca a largo plazo y ganar liderazgo en las categorías en auge”.

- Bob Pugh, Director de Ventas y Marketing: **Invertir en lo principal**

Propone un conjunto de acciones con el objetivo de detener el descenso de ingresos y a la vez aumentar el volumen de ventas y recuperar la cuota de mercado. Estas acciones consisten en:

- Reducir cinco céntimos el precio de cada lata de las sopas líquidas listas para comer más importantes¹.

- Aumentar el presupuesto de publicidad y promoción en 20 millones de dólares para restablecer el porcentaje justo de apoyo para la marca.
- Recuperar la campaña “Los chicos y las chicas adoran la sopa” de Brannigan para atraer a clientes jóvenes a las principales sopas LCP.
- Adecuar las plantas de fabricación al siglo 21 para racionalizar el coste que supondrán las reducciones del precio. Marcus (vicepresidente ejecutivo de operaciones) mencionó que supondría un capital de 22 millones de dólares.
- Informar a los equipos de ventas, sin que quepa lugar a dudas, de que nuestro objetivo principal del año va a ser el crecimiento de las Sopas Brannigan más importantes.

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</p>

			marketing para promoción de la nueva marca
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	Realmente la baja de precios implicaría que se consuman más productos en su ciclo de madurez ¿Qué acciones para el largo plazo?

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.