

Herramientas de la Gestión estratégica aplicadas al desarrollo de una empresa salteña

López, Verónica Liliana*- Ríos Alvarado, Cinthia Lorena- Franzotti Díaz, Andrea, Villanueva, Bárbara M.

*Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Salta
Avenida Bolivia 5150-CP 4400-Salta-Provincia de Salta-secing@unsa.edu.ar
verok992@gmail.com - cintialorena016@gmail.com - andrea_franzottidiaz@yahoo.com.ar*

RESUMEN.

¿Cómo se podría convertir un producto regional de alta calidad y excelencia garantizada, en un producto reconocido, capaz de liderar en el mercado local? La respuesta podría resultar un tanto compleja, pero en realidad no lo es, si se realiza un adecuado diagnóstico estratégico. Del mismo surge que es posible adoptar herramientas de gestión y de innovación, para mejorar las formas tradicionales de acceso al mercado, basando la estrategia en la calidad diferenciada del producto ofrecido.

El presente trabajo, que tiene su inicio en el análisis de caso realizado en la cátedra Gestión Estratégica de las organizaciones, se realizó con el objetivo de estudiar las problemáticas que enfrenta una PyME de la ciudad de Salta, única productora de miel certificada de la región, con un considerable potencial que hasta ahora no ha sido aprovechado íntegramente y una ventaja competitiva relevante frente a productos alternativos.

Se plantea, a su vez, la posibilidad de utilizar estos instrumentos en otras PyMEs de la provincia de Salta, en distintos rubros e impulsar el crecimiento de aquellas que aún no logran ser reconocidas en el mercado regional, aplicando el análisis estratégico.

Las herramientas de la gestión estratégica, empleadas son: Análisis del entorno, posicionamiento estratégico, decisiones estratégicas.

Palabras claves: gestión estratégica, regional, innovación, PyMEs.

Abstract

How could we convert a regional and high quality product in a recognized product, able to lead the local market? The answer could result a little complex but when a strategical diagnosis is carried out, it's easier ask it.

From that diagnosis it can be concluded that is possible to use management and innovation tools, in order to improve traditional ways to get into the market using the strategy in the differentiated quality of the offered product.

This report was initially developed in subject "Gestión Estratégica de las organizaciones" (Organizations strategical management). It was studied aiming to understand problems that face a Salta's PyME, only honey certified producer in the province. This microenterprise has a considerable potential untapped and a competitive advantage in comparison with alternative products.

At the same time, it was considered the possibility to use mentioned tools in other Salta PyMEs, in different areas in order to promote the growth of those microenterprise even unrecognized in the local market, applying strategical management.

Key words: strategical management, regional, innovation, PyMEs.

TRABAJO FINAL

1. INTRODUCCIÓN

Realizando una lectura del contexto actual de la economía regional se puede percibir una falta de asesoramiento técnico en las Pymes nacionales. Las consecuencias de esta situación conllevan a que los emprendimientos locales no exploten al máximo su potencial, llevando a muchos de ellos a periodos de estancamientos, y en algunos casos a la muerte de los mismos.

En base a esta problemática surge la necesidad de aplicar en los emprendimientos ciertas herramientas profesionales que contribuyan a detectar las debilidades que afronta cada uno ellos, las oportunidades de mejora y su relación con el entorno en el que se encuentran.

Poner en práctica esto conlleva tiempo, dado que es ciertamente complicado intervenir en el seno de organizaciones que han funcionado de la misma manera durante mucho tiempo y que tienen arraigada su propia forma de trabajo, fruto de la experiencia adquirida con los años.

Desde la Universidad Nacional de Salta, en la cátedra de Gestión Estratégica, los conocimientos teóricos impartidos [1], se llevaron a la práctica de modo tal de generar una retroalimentación entre la institución y algunos emprendimientos de la provincia. El presente trabajo surge como resultado de esta interacción.

“Qué linda!”, la empresa analizada, es la única productora de miel de la provincia de Salta que cuenta con todas las certificaciones correspondientes. Sin embargo, a pesar de que ofrece un producto diferenciado y de alta calidad, no es una marca conocida por el público en general en la provincia y aspira a revertir esta situación, reflejando esta posibilidad en un incremento de la demanda.

El caso fue abordado desde la gestión estratégica con el propósito de proponer mejoras a la empresa para que le sea posible afianzar su misión y concretar la visión proyectada, lo que implica el cumplimiento de los objetivos establecidos. Aplicando estas herramientas y metodologías propias de la gestión estratégica [1], la empresa podrá tomar decisiones y contar con información de respaldo.

1. Entorno

1.1 Principales factores de influencia: PESTEL.

Identificar cómo pueden afectar a la organización las influencias del entorno, categorizadas en seis tipos principales: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Este análisis será de gran utilidad para medir el potencial de la empresa según estas influencias.

1.1.1 Factores políticos.

- El incentivo por parte del gobierno de la provincia de Salta para el desarrollo del sector apícola formando cooperativas de pequeños productores es un factor importante que influye en el desarrollo de competidores potenciales en el sector.

1.1.2 Factores económicos.

- Debido a la situación económica del país, la población está teniendo un menor poder adquisitivo, eso hace que la gente tenga prioridad por elementos que son de primera necesidad, dejando de lado el consumo de miel.
- La inflación que sufre el país incide negativamente en el costo de los insumos requeridos para la producción.
- Políticas impositivas apoyan a este sector a través de impuestos medianamente bajas. La tasa para comercializar del 4 % sobre el precio del producto.

1.1.3 Factores socioculturales.

- Tendencia de consumo de productos naturales, sanos, con beneficios para la salud y preservación del medio ambiente.
- Aparición de medios de comunicación alternativos, tales como las redes sociales, son de fundamental importancia para el desarrollo y comercialización de la miel.
- Temor cultural por parte de la sociedad hacia las abejas, produciendo una baja demanda laboral.
- La empresa acostumbra a participar en variadas exposiciones a través de las cuales hace conocer el producto como por Ej.: la FERINOA.

1.1.4 Factores tecnológicos.

- Existen mecanismos gubernamentales o académicos que posibilitan el esfuerzo tecnológico al sector apícola, a través de los siguientes organismos:
 - El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)
 - El Programa ApiTEC del INTI [3]
 - PNAPI 122012
- La empresa cuenta con maquinarias de mediana tecnología debido a que el proceso productivo no requiere mayor dificultad.

1.1.5 Factores ecológicos.

“Si la abeja desaparece de la superficie del planeta entonces el hombre sólo tendrá cuatro años de vida. No más abejas, no más polinización, no más plantas, ni más animales, no más hombre”
- *Albert Einstein.*

- Las instalaciones que son utilizadas para la producción de la miel están en perfectas condiciones, para evitar accidentes de empleados o vecinos cercanos.
- La apicultura se destaca por su papel fundamental en el desarrollo sostenible de las zonas rurales, prestando un importante servicio al ecosistema a través de la polinización que contribuye a la mejora de la biodiversidad al mantener la diversidad genética de la flora.
- Por otro lado, dada la creciente sensibilización social hacia temas medioambientales, también se valora que el sistema de producción de este sector que tiene como principal objetivo obtener alimentos de máxima calidad sin utilizar para ello sustancias químicas de síntesis (plaguicidas, abonos químicos, etc.) ni organismos modificados genéticamente (conocidos como OGM's o transgénicos).
- Uso de envases de PET.

1.1.6 Factor legal.

- Según la Ley: régimen para el formato y desarrollo de la actividad apícola Artículo 29 el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) tiene la facultad de inspeccionar en:
 - El lugar de asentamiento de las colmenas.
 - Productos y materiales en tránsito.
 - Salas de extracción y de fraccionamiento, depósitos de acopio y puertos.
 - En general, en otros lugares que lo estime pertinente, donde existan actividades relacionadas con la actividad apícola.
 - Legislaciones que obligan a los supermercados de salta la venta de productos regionales.
 - Políticas de control de la actividad apícola a través del SENASA.
- Qué linda! se encuentra correctamente habilitada por el SENASA.

1.2 Fuerzas de Porter

1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para iniciarse en la elaboración de miel, un productor, debe hacerlo a pequeña escala, contando con el máximo de dos colmenas y es necesario que cuente con los conocimientos mínimos acerca del comportamiento, requerimientos y tratamiento de las abejas. Generalmente esto conlleva al menos un año.

El gobierno, actualmente, impulsa la producción apícola brindando asesoramiento y posibilidades de crecimiento a través del Plan Apícola. Se otorga un incentivo de \$10.000 a productores inscriptos en el plan que cuenten con más de 5 colmenas.

Otro factor incidente, es que la producción de miel tiene bajo requerimiento de espacio y de mano de obra

Por lo tanto las barreras de entrada son relativamente bajas y las amenazas de entrada de nuevos competidores son importantes si pueden afrontar el año inicial de aprendizaje y crecimiento del número de colmenas.

1.2.2 Accesos a los canales de distribución

Representan una barrera de entrada, difícil:

- Supermercados: son el principal distribuidor de productos alimenticios de consumo masivo, y la manera más fácil de acceder a la mayoría de la población. Sin embargo, las normativas actuales le impiden al productor local introducir su producto a este tipo de comercios, debido a las condiciones impuestas. Entre ellas se encuentran: El supermercado impone el precio de venta, las regalías se cobran al cumplir un año de la colocación del producto si éste llegara a tener éxito, entre otras.
- Comercios minoristas: introducir el producto a este tipo de negocios no resulta redituable al menos que se produzca en gran escala, que se conozca el producto, que el margen de utilidad sea el adecuado.
- Dietéticas: La empresa ha logrado posicionarse como el proveedor por excelencia de este mercado, dado que las características de la miel producida satisfacen los requerimientos del sector, en cuanto a propiedades medicinales y calidad, resultando difícil igualarlo.

1.2.3 Poder de los proveedores

Los proveedores no representan una real limitación para un productor de miel. La empresa tiene la posibilidad de elegir sin dificultad al proveedor de sus insumos (Envases, madera para las colmenas, y en caso de maximizar la calidad del producto, la adquisición de abejas reinas).

La empresa analizada cuenta con proveedores fijos, desde hace años:

- Madera: aserradores locales
- Envases: empresa Cordobesa productora de envases de plástico.
- Abejas reina: empresa cordobesa, que funciona como intermediario del comercio de abejas reinas de origen francés e italiano.

Además estos proveedores no son una amenaza como posibles competidores, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

1.2.4 Poder de los compradores

El poder de los compradores es un aspecto de relevancia considerable debido a que existe alternativa en la compra de productos similares, pero la clave se basa en la fidelidad y confianza desarrollada por parte de los compradores debido al posicionamiento de nuestro producto en el mercado.

Se pueden distinguir dos tipos de compradores:

- Dietéticas: su poder de compra es alto, debido a que las mismas podrían acceder a otros a otros proveedores de miel de características y precios similares.
- Turistas: su poder de compra es relativamente bajo, porque se trata de un segmento relativamente pequeño.

1.2.5 Amenaza de entrada de productos sustitutos

Los siguientes productos son sustitutos de la miel, libres de azúcar [2]

- Stevia.
- Néctar de agave
- Imitación de la miel.
- Miel casera.

Sin embargo, las características que se presentan a continuación hacen de la miel un producto único e irremplazable.

- Es un edulcorante totalmente natural.
- Es un alimento de alto poder energético que proporciona más de 3000 cal/gr.
- Posee mayor poder edulcorante que el azúcar, con un 40% menos de calorías a iguales cantidades.
- Es de fácil asimilación debido a que posee hidratos de carbono de cadenas cortas. Es una fuente de energía rápida.
- Facilita la digestión y metabolización de otros alimentos: en el caso de los niños facilita la metabolización de calcio y magnesio.

- Propiedades terapéuticas
- Es suavemente laxante (regulariza el funcionamiento intestinal).
- Es antiséptica. No es propicia para las bacterias.
- Es antihemorrágica y cicatrizante.
- Estimula la formación de glóbulos rojos debido a la presencia de ácido fólico.
- Estimula la formación de anticuerpos debido al ácido ascórbico, magnesio, cobre y zinc.
- Es un aporte a la dieta de sustancias polifenólicas que tienen funciones antioxidantes que junto a algunas vitaminas y oligoelementos previenen el envejecimiento celular de los tejidos.

1.2.6 Rivalidad entre competidores

Actualmente, el poder de los competidores es prácticamente nulo. Qué Linda! es el único productor certificado de la Provincia de Salta, cumpliendo con las normativas vigentes impuestas por el SENASA, y los requerimientos impositivos.

Aun así, recientemente se creó una Cooperativa de pequeños productores locales, destinada a elaborar el mismo producto bajo el nombre "Miel la Linda", con el respaldo del Gobierno provincial en pos de impulsar esta industria, convirtiéndola en competidor potencial a corto plazo.

1.2 Análisis FODA

Dentro de las herramientas que se poseen en la toma de decisiones, la técnica FODA, sin duda se constituye en un sistema que proporciona ejecutar estrategias adecuadas en las decisiones adoptadas por el gerente o jefe administrativo. En la Tabla 1 se presenta el resumen del análisis FODA realizado

Tabla 1- Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Producción de miel multiflora • Marca registrada en la provincia • Amplio y profundo conocimiento en la materia • Experiencia y capacitación constante. • Cría de abejas reinas que optimizan la especie • Ausencia de enfermedades de las abejas • Premios adquiridos en competencias y congresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de mano de obra • Baja escala de producción • No posee un local comercial • Ausencia de medios de difusión • No posee una estructura administrativa
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda del mercado de mieles diferenciadas • Tendencias al consumo de productos naturales sanos y con beneficios para la salud • Explotación de los subproductos de la miel • Potencial desarrollo del mercado interno a largo plazo • Baja presencia de competidores locales • Nuevos clientes: Turistas en búsqueda de productos con valores tradicionales • Disponibilidad de miel durante todo el año. • Controles de calidad de la pureza de la miel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo de la producción local: Competencia • Déficit y falta de prioridades en la investigación y desarrollo que permita a Argentina detectar riesgos potenciales y poder prevenir futuros problemas • Cambio climático • Inflación

2. Posicionamiento estratégico

2.1 Eficiencia en costos

2.1.1 Economía de escala.

La economía de escala puede ser una importante fuente de ventaja en costos en aquellas organizaciones en las que se tenga que recuperar los elevados costos del capital de fábrica con un elevado volumen de producción. Por ejemplo, en el caso en que se incorporara *la máquina ensachadora o envasadora automática*, como una posibilidad de presentar el producto en otro tipo de envase y redefinir las unidades estratégicas de negocio actuales.

2.1.2 Los costos de aprovisionamiento:

Costos de adquisición de materias primas entre los que se encuentran: Envases y etiquetas.

2.1.3 El diseño del proceso.

Las abejas en sus colmenas se trasladan para que 'pasten' en las zonas y épocas en que se dan las diferentes flores, siendo por tanto una actividad itinerante.

Se recolecta la miel, los apicultores retiran el alimento natural de los insectos, por lo que deben suministrarles un equivalente para garantizar la continuidad de la colonia, que normalmente es una sacarosa derivada del maíz, y que mantiene a la colmena alimentada sin la miel.

Los tableros o panales se extraen, se retira el sello de cera que recubre las celdas, y de ellos se escurre la miel para, posteriormente, centrifugarlos y obtener el resto. En esta centrifugación se separa gran parte de la cera de la miel.

Luego, la miel es impulsada por una bomba y transportada a tambores de almacenamiento y por último se lo envasa y distribuye.

En caso que el producto se solidifique en los tambores se procede a calentarlo a través de un derretidor a una temperatura a la cual la miel conserva sus propiedades.

2.1.4 La experiencia.

El dueño de la empresa de miel Qué linda! cuenta con una larga trayectoria en la cría de abejas, manipulación de la miel y conocimiento del mercado apícola, resultando ganador de numerosos concursos a nivel nacional por producir un producto orgánico de alta calidad.

2.2 Recursos

2.2.1 Recursos Umbrales:

- Capital propio
- Las máquinas utilizadas en la producción
- Las instalaciones y campos donde se asientan las colmenas.
- Las abejas.
- Insumos
- Personal de extracción, producción, comercialización.
- Recursos únicos:
- La marca registrada
- Reconocimientos y premios adquiridos.

2.2.2 Recursos únicos:

- La marca registrada
- Reconocimientos y premios adquiridos.

2.3 Competencias

2.3.1 Competencias Umbrales

- Adaptabilidad al cambio
- Buena relación con proveedores y consumidores
- Cooperación entre el personal
- Elaboración del producto.
- Control y cuidado de las abejas.
- Mantenimiento y limpieza.
- Distribución del producto
- Atención al cliente.

2.3.2 Competencias Nucleares

- Las habilidades y conocimientos en el área de apicultura.
- Calidad del producto.

2.4 Cadena de valor

2.4.1 Actividades primarias.

Están relacionadas con la creación del producto, como armado de celdas y cajones, instalación de los panales en los campos, traslado de cajones, extracción de la miel, almacenado de la miel y envasado.

2.4.2 Marketing y ventas.

Medios por los cuales los consumidores llegan a conocer el producto y son capaces de comprarlo. Actividades de ventas, publicidad, etc. Los costos de publicidad están basados básicamente en asistir a ferias y concursos.

2.4.3 Logística interna.

Implicaría el traslado de la miel desde Güemes hasta San Luis donde se encuentra la planta de extracción.

2.4.4 Logística externa.

Actividades relacionadas con almacenes de producto finales, el mantenimiento de los productos y distribución. Se almacena la miel extraída en tambores de 300 kg y se envasa al tiempo de ser distribuido para evitar solidificación de la miel en el envase.

2.4.5 Actividades de apoyo.

Ayudan a mejorar la eficiencia o eficacia de las actividades primarias. Como la capacitación constante de los apicultores.

2.4.6 Abastecimiento.

Implica la recolección de las cajas que contienen los cuadros con panales de miel del campo.

2.4.7 Gestión de recursos humanos.

Se cuenta con personal fijo y personas incorporadas en época de cosecha, las mismas se encuentran entrenadas para el desarrollo de la actividad.

3. Decisiones estratégicas

3.1 Matriz BCG empresa Qué Linda!

Representa el crecimiento de la demanda vs participación en el mercado.

- Estrella: Este cuadrante de la Matriz BCG representa unidades de negocio con gran participación de mercado y gran crecimiento. La recomendación para todas las unidades que se encuentren en "Estrella" es potenciar hasta la maduración del mercado. La empresa no reconoce a ningún tipo de unidades de negocio con estas características.
- Vaca: Este cuadrante recoge unidades de negocio con alta participación en el mercado y bajo crecimiento. Son unidades de negocio que permiten conseguir los activos necesarios para poder generar nuevas unidades de negocio "Estrella". En este cuadrante se encontrarían la unidad de negocio: Turistas y dietéticas.
- Perro: El cuadrante inferior derecho de la Matriz BCG recoge las unidades de negocio con escasa participación en el mercado y sin crecimiento. La empresa no reconoce a ningún tipo de unidades de negocio con estas características.
- Incógnita: Todas las unidades de negocio que se encuentren en este cuadrante, requieren un nuevo planteamiento estratégico. El cuadrante "Incógnita" implica un gran crecimiento de mercado y poca participación en el mismo. Desde este cuadrante las unidades de negocio se pueden desplazar a "Estrella" o "Perro". En este cuadrante se encontrarían la unidad de negocio: Público en general.

3.2 Expectativas y propósitos

3.2.1 Gobierno corporativo

Es una organización familiar, que consta de dos miembros de la familia encargados de la parte administrativa, productiva y logística de los productos. Se incorporan 3 personas externas en época de cosecha.

En cuanto a las partes interesadas internas, cada uno es responsable de cumplir con sus obligaciones dentro del organigrama de la empresa. Las partes interesadas externas tienen un gran poder de influencia sobre Qué Linda! y determinan la participación de la misma en el mercado.

3.2.2 Ética empresarial

- Aspectos internos:

Prestaciones de bienestar de los empleados: dado que el capital humano en la dirección administrativa de la empresa está conformado por los miembros de la familia, se apunta a un beneficio en conjunto.

La mano de obra directa está conformada por personal capacitado para estar en permanente contacto con las abejas, la cual es incorporada en temporada de cosecha (diciembre-marzo). En otra época este personal se encarga de realizar otras actividades del campo, que la familia también realiza.

- Aspectos externos:

Cuestiones medioambientales: la empresa procesa la materia prima sin emitir contaminantes al aire. Con respecto al agua de lavado de los cuadros de las colmenas, de los equipos y de los contenedores, que contiene cierta cantidad de materia orgánica, no implica grandes consecuencias porque se la vierte al suelo de la finca procurando que no tenga ningún tipo de producto químico agresivo para con el medio ambiente.

3.2.3 Red Cultural

Está compuesta por los supuestos y creencias compartidos y generalmente considerados como verdaderos; sirven como fundamento y afectan a cada una de las partes en las actividades de la organización.

Símbolos: los uniformes reflejan el rol que desempeñan las personas en la empresa; el traje lo utiliza solo el personal en contacto con las abejas que necesitan protección, mientras que los que trabajan en la sala de extracción, envasado poseen otro uniforme, que cumple con condiciones de higiene.

Controles: la empresa hace hincapié en el cuidado de las colmenas, debido a que pueden contraer enfermedades y plagas reduciendo el nivel y la calidad de la producción. Las medidas tomadas son:

- Limpieza del apiario. El apiario debe permanecer limpio de maleza; esto le permite a las abejas pecoreadoras (las abejas obreras encargadas de buscar de realizar la polinizar las plantas) llegar a su colmena con menos dificultades.
- Adquisición de abejas reinas de origen europeo con el objetivo de mezclar las especies locales con las especies importadas logrando potenciar las características genéticas, mejorando significativamente la especie y volviéndola más resistente.
- Compra de núcleos y colmenas con garantía de sanidad.
- Renovación de 5 – 10 panales por colmena al año, ya que los panales muy viejos pueden ser un foco de infección.
- Sustitución de la abeja reina, se realiza naturalmente, ya que al inicio se realizó la mejora de la especie.

4. Elecciones estratégicas

Las elecciones estratégicas se definen a partir de una herramienta denominada Reloj estratégico, representado en la Figura 1. Éste permite elegir la “ruta estratégica” más conveniente para obtener una posición competitiva en el mercado.

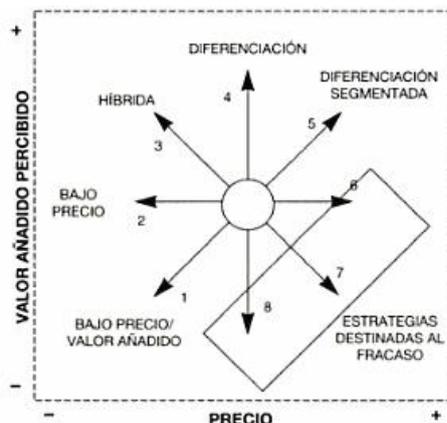


Figura 1 - Reloj Estratégico

De modo que la opción de **Diferenciación** es la más conveniente porque, se trata de:

- Miel pura sin ningún proceso que la altere de algún modo sus propiedades. Además contiene una pequeña proporción de polen.
- Es procedente de flores de muy diversa índole.
- 30 gramos de miel pura contienen aproximadamente 20 tipos de vitaminas, 18 tipos de aminoácidos, 16 minerales, y una importante cantidad de antioxidantes y Fito nutrientes.

5. Direcciones y métodos de desarrollo

5.1: Elementos de la opción estratégica

5.1.1: Estrategia competitiva

Del total producido a nivel nacional solo se consume internamente solamente el 5%. El consumo de miel en Argentina oscila entre los 100 y 300 gr/hab/año, por lo que es un potencial mercado a desarrollar.

Algunas de las razones del bajo consumo del mercado interno se encuentran en la falta de hábito de consumo y la escasez de conocimientos acerca de las propiedades de la misma.

De este modo, la estrategia que se implementará será la consolidación y penetración en el mercado.

5.1.2: Dirección del desarrollo

Expandir el mercado a toda la región noroeste del país abriendo nuevos nichos de mercado ofreciendo un producto diferenciado, ya que existen especies vegetales que no se encuentran en otros lugares, como por ejemplo el quebracho, que le otorga propiedad nutritiva, sabor y color diferentes a las demás.

Además, se ofrecerá un producto con mayor valor agregado indicando en el envase:

- El producto es libre de gluten (Sin TACC)
- Se lo elabora sin violar leyes ambientales, procurando producir sin contaminar.
- Posee habilitación del SENASA
- El hecho de ser un producto orgánico que se produce, almacena, elabora, manipula y comercializa de conformidad con especificaciones técnicas precisas (normas), y cuya certificación de productos "orgánicos" corre a cargo de un organismo especializado.
- Las propiedades nutritivas de la miel y las particularidades por ser una variedad multiflora.

5.1.3: Método de desarrollo

Dar a conocer el producto a través de campañas de publicidad y promoción por distintos medios de comunicación, haciendo énfasis en sus propiedades *nutritivas* y *medicinales*, creando una página vía Facebook, y pagando el sponsor en las radios de la ciudad.

5.2 Matriz MASOF.

Se procederá a detallar, las opciones estratégicas de la cual dispone la organización en cuanto a producto, cobertura de mercado y diversificación.

5.2.1: Desarrollo de producto: nuevo producto- mercado actual

Debido a que el mercado actual se encuentra parcialmente satisfecho, no se analiza la posibilidad de implementar un *nuevo producto*.

En cuanto a los comercios donde se vende la miel Qué Linda!: se podría aumentar la venta a comercios minoristas, supermercados de la región, mercado artesanal, destacando el producto regional y los atributos que presenta.

5.2.2: Desarrollo del mercado nuevo mercado- producto actual

Implica expandir el mercado que actualmente tiene la empresa, diversificando las Unidades estratégicas. Además de las dietéticas, se busca que la miel llegue a restaurantes, casas de té, mercados (Artesanal y San Miguel), supermercados de la región sin llegar a las grandes cadenas de supermercados que presentan una barrera de entrada alta para los productos regionales.

5.2.3: Diversificación

- No relacionada: Alejar a la empresa de su rubro original, acaparando nuevos mercados con características distintas a las que la identifican.
El propietario de Qué Linda!, en la actualidad produce aceite de oliva y desarrolla otras actividades en paralelo a la producción de miel.
- Relacionada
Una opción que maneja la empresa, sería invertir en la producción de otras alternativas como la miel en crema, la jalea real y el codiciado propóleo.
Para esto, se deberá emplear en su totalidad su capacidad productiva, colmenas etc., también tendrá que aplicar estrategia de marketing para hacerse conocer y así tener mayor penetración en el mercado y lograr aumentar sus ventas.

5.3 Desarrollo interno, fusiones y adquisiciones, alianzas estratégicas

5.3.1: Desarrollo interno

Aquel que está basado en la realización de inversiones productivas en el seno de la propia empresa, aumentando así su capacidad productiva.

- Penetración en el mercado: Consistirá en aumentar las ventas de la empresa en el mercado actual con los productos actuales. Se propone implementar publicidad a través de radios tanto de la ciudad como del interior de la provincia, crear una Fan page de Facebook que contenga la variedad de productos, sus propiedades, recetas de aplicación que incluyan a la miel, como así también posibilitar el contacto y la ubicación tanto de la empresa como de los lugares de venta del producto.

Se tratará de introducir nuestros productos en mercados nuevos. Por ejemplo, vender miel en casas de té, comercios y supermercados.

- Desarrollo de productos: Se ofrecerá un producto mejorado en los mercados en los que la empresa se encuentra presente. Se propone desarrollar una nueva presentación del producto en cuanto al envase y rediseño de la etiqueta.
- Desarrollo de mercados: se propone distribuir el producto a otros comercios de la ciudad de Salta.

5.3.2: Adquisición y Fusión

En el caso de esta empresa no existe ningún tipo de fusión ni adquisición con otras empresas del sector apícola.

5.3.3: Desarrollo conjunto (o alianzas)

Se produce cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades para practicar una determinada estrategia.

La empresa podrá aliarse con:

- Confiterías: no considerando la miel como alternativa de reemplazo del azúcar, lo cual sería utópico pensar, sino como una alternativa de acompañamiento en lugar de una mermelada, ya que es nutritiva y que se dispone de una miel sólida de consistencia untada.
- Ministerio de Turismo de la Provincia de Salta y agencias de turismo: que tengan su recorrido por el sector, incluyendo una visita a la empresa para ofrecer el excelente producto de selvas y bosques salteños incluyendo una experiencia vivencial.

De esta forma:

- Las ventas aumentarán.
- Se obtendrá un mayor número de personas capacitadas que trabajan en el mismo proyecto.
- La empresa ganará el conocimiento de los empleados de otras empresas.
- También aumentará el número total de clientes existentes

- Podrá intercambiar anotaciones con sus socios de alianza.
- Ampliar el negocio más rápidamente.
- Podrá desarrollar nuevos productos y servicios más rápidamente con una mayor fuerza de trabajo.

5.4 Criterios de éxito:

5.4.1: Ajuste

Dado que la empresa no es líder en el segmento de mercado que acapara, se debe redefinir la estrategia actualmente empleada para poder mejorar aquellos aspectos que le impiden lograrlo. Se debe básicamente a que la empresa no se ajusta a:

- Elección sesgada: cambios futuros del entorno, tendencias y explotar la capacidad estratégica.
- Ajuste relativo: cuyos métodos son creación de escenarios, árboles de decisión y jerarquización.

5.4.2: Aceptabilidad

La aceptabilidad de las propuestas se evalúa a partir del rendimiento: las herramientas que se pueden usar son análisis de rentabilidad, costo beneficio, opciones reales, análisis de valor para los accionistas. Se utilizó:

Costo-Beneficio (Análisis cualitativo)

- Alternativa 1: Incorporar una envasadora automática para realizar el envasado y etiquetado automático, esto implica una mayor inversión inicial, pero garantiza optimización de los tiempos, para lo cual es necesario analizar costos de máquina envasadora automática en frascos.

Además rediseñar la etiqueta de modo que sea distinguido no solo por su nombre sino porque se trata de un producto regional, lo que resulta importante para conseguir la diferenciación.

- Alternativa 2: Incorporar además de la mejora de envasado automático en frascos, otra forma de envase: sachets, como una alternativa más económica y práctica para la adquisición del producto, para ello es necesario analizar los costos de: máquina ensachetadora manual y máquina de envasado automático de frascos.

5.4.3 Análisis de riesgos:

Se debe tener en cuenta que para incorporar la ensachetadora muy posiblemente se deba recurrir al apalancamiento financiero, surgiendo dos estados posibles:

Elevado riesgo y elevada utilidad

Elevado riesgo y baja utilidad (pérdidas y costo de oportunidad).

Se debe tener presente que se conquistarían nuevos mercados como ser venta en los kioscos, ventas en golosinerías mayoristas con la alternativa de envases económicos en sachet.

3. CONCLUSION.

A través del desarrollo del presente trabajo se puede concluir que la implementación de las herramientas estratégicas en la Pyme analizada, permite detectar las falencias de la organización y llegar a solucionar las mismas desde una óptica profesional. Esto es posible a su vez, gracias a la aplicación de los conocimientos teóricos en un caso real.

Cabe destacar que no es necesaria una inversión económica significativa para llevar a cabo un estudio técnico, sino más bien la vinculación de organizaciones educativas con los pequeños emprendimientos, logrando así un enriquecimiento de ambas partes.

4. REFERENCIAS.

[1] Johnson, G.; Scholes, K.; (2001). *Dirección estratégica*. Madrid, España. Quinta edición. Ed. Prentice Hall.

[2] http://www.ehowenespanol.com/sustitutos-miel-libres-azucar-lista_320861/

[3] http://www.inti.gob.ar/entrierios/pdf/Porque_consumir_miel.pdf

5. ANEXOS

Dado que es necesario optimizar la comercialización del producto, una de las propuestas fue modificar la etiqueta del envase de miel de modo de imprimirle un carácter regional, y fácilmente asociable con la provincia de Salta. Se destacaron a su vez las certificaciones adquiridas y las

características que le otorgan diferenciación. En la Figura 2 se presenta el actual modelo de etiquetado, mientras que en la Figura 3, el modelo propuesto.



Figura 2 - Etiqueta Original

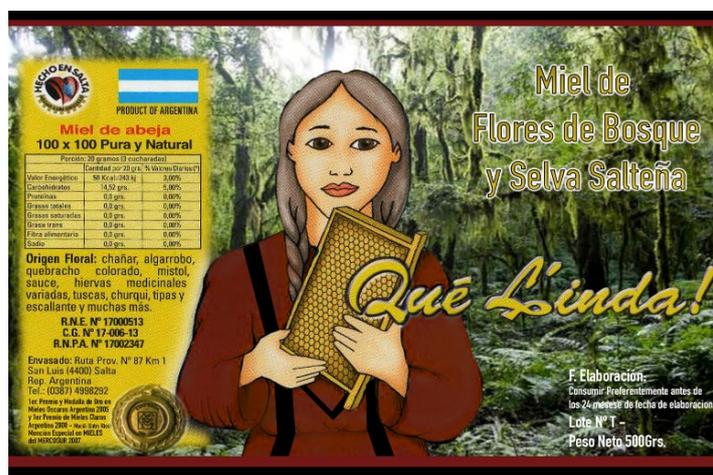


Figura 3- Etiqueta Propuesta

Agradecimientos

Los autores de este trabajo desean agradecer a los dueños de Qué Linda! por su buena predisposición.