FACULTAD
DE CIENCIAS
JURÍDICAS

ZIENTZIA
JURIDIKOEN
FAKULTATEA

TRABAJO FIN DE GRADO

LLAGURT ENTORNO HELADO

Francisco Javier Novoa Ripalda

DIRECTORA

M. Sandra Cavero Brújula

Pamplona

6 de junio de 2014

AGRADECIMIENTO

A M. Sandra Cavero Brújula, como tutora del trabajo por su paciencia y colaboración y especialmente por el índice y el material didáctico prestado.

A las emprendedoras Gloria Salomó e Ingrid Rahola por su generosidad.

ÍNDICE

1 RESUMEN Y PALABRAS CLAVE 5

2 DESARROLLO DEL TRABAJO 6

2.1 El plan estratégico 7

2.1.1 Identidad corporativa 8

2.1.1.1 Misión 8

2.1.1.2 Visión 9

2.1.1.3 Valores 9

2.1.1.4 Caso de estudio, LLAGURT 10

2.1.2 Análisis o diagnóstico 11

2.1.2.1 Análisis o diagnóstico DAFO 11

2.1.2.1.1 Análisis de punto fuerte 13

2.1.2.1.2 Análisis de debilidad 14

2.1.2.1.3 Análisis de oportunidad 15

2.1.2.1.4 Análisis de amenaza 16

2.1.2.2 Análisis o diagnóstico PORTER 17

2.1.2.2.1 Gráfico PORTER 18

2.1.2.2.2 Poder negociador de los proveedores 19

2.1.2.2.3 Poder negociador de los clientes 19

2.1.2.2.4 Competidores potenciales 20

2.1.2.2.5 Productos sustitutivos 21

2.1.3 Formulación de la estrategia 22

2.1.4 Formulación de los objetivos 24

2.1.4.1 Líneas de estratégicas 24

2.1.4.1.1 Eje de Trabajo 24

2.1.5 Propuestas de los objetivos estratégicos 25

2.1.5.1 Gama de producto 25

2.1.5.1.1 Investigación 26
2.1.5.2 Creatividad del producto 26
2.1.5.3 Potenciar socialmente la empresa y el producto 26
2.1.6 Cuadro de objetivos estratégico 28
2.1.7 Causa-Efecto entre los objetivos estratégicos 29
3 NOTA 30
3.1 Premios 30
3.2 Agenda 30
3.3 Colaboraciones 30
4 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA 31

1 RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Hemos realizado un trabajo que consistió en una primera fase en localizar como objeto de estudio una empresa accesible, que sirviera de patrón o *modelo de éxito*, y que su por estructura nos permitiera un *análisis* ágil de todo su entramado, y que por otro lado, por lo diferente en cuanto a sector de actividad, supusiera un ejercicio de análisis concreto y novedoso para quien realiza en estudio y así poder acercarnos a ella sin ideas preconcebidas. Un reto ya de entrada.

El trabajo ha conllevado ordenar y ajustarse a patrones o modelos para diseñar *un plan estratégicos* de autores diversos y utilizar las mismas *herramientas* que ellos proponen en sus manuales, estos trasladarlos en la mediad que las limitaciones de acceso a la información específica de la empresa y de la propia estructura de un TFG establecen en cuanto a su profundidad y recursos disponibles.

Sin entrar a realizar un análisis profundo, sí se han destacado aquellos aspectos que han llevado a esta empresa en concreto a destacar dentro del sector económico español como modelo de éxito en la fecha que se realiza el trabajo y que pueda servir de arranque para un estudio más detallado en caso de utilizar este modelo como inspiración a un nuevo proyecto empresarial o como figura para dar un giro a uno ya existente.

Se han contemplado por tanto diferentes aspectos del *plan de negocio* de una empresa y presentamos ideas a las líneas de continuidad para trabajar en un futuro a medio plazo.

Modelo de éxito

Plan estratégico

Herramienta

Análisis

Plan de negocio

2 DESARROLLO DEL TRABAJO

Elección del sujeto a investigar:

Antes de iniciar el estudio o detallar en qué consistirá el mismo nos gustaría presentar algunas de las razones que nos han llevado a determinar por qué es el sujeto investigado fuente de inspiración y de análisis por nuestra parte.

El sujeto que investiga: de una trayectoria profesional dilatada; en el mundo industrial y petrolero; en una empresa con una fuerte inversión económica; de implantaciones de comercio internacional y con un innovador I+D

El sujeto investigado: sin experiencia profesional relevante para el proyecto; en una economía de crisis y con una inversión modesta; autofinanciado; una ambición a nivel local (regional); gran espíritu de responsabilidad social de la empresa, persiguiendo la consecución de un sueño. Un proyecto bucólico.

Queremos resaltar estos puntos de contraste porque entendemos que siempre, en cualquier tipo de análisis, el punto de partida del investigador y/o analista y del sujeto investigado tiene una influencia en el resultado del estudio, especialmente en la parte no cuantificable.

Este contraste hace que la empresa estudiada sea un sujeto si cabe más atractivo, y por otro lado una fuente de inspiración para poder aprender a hacer las cosas con otros recursos, otro espíritu y con mucho entusiasmo.

Tras preguntar a las ideadoras del proyecto por la palabra clave para definir su proyecto la respuesta fue *perseverancia*.

2.1 El plan estratégico

Se trata de en un documento recoger cuáles son las claves del éxito y del futuro de un negocio, de las características que sea, y de cómo ese manual y su elaboración sirven de hoja de ruta para la empresa, resultando determinante para el éxito a medio largo/plazo del negocio.

Nuestro plan estratégico como tal va a tener cuatro apartados muy diferenciados

Identidad Corporativa

Análisis, diagnóstico

Formulación de la estrategia

Formulación de los objetivos / propuestas

Debemos resaltar que el plan estratégico de una empresa se puede y debe realizar para la consagración de la idea de negocio, pero también sirve en los casos, y así es como más se ha venido dando, de replanteamiento de la situación actual de una empresa en funcionamiento, bien sea cuando la marea va a favor o cuando se rema en contra, en cualquiera de las situaciones un parada a tiempo para un análisis nos podrá dar factores determinantes para marcar nuestros objetivos y logros futuros, esto es un *Plan, una estrategia*, a seguir en el corto y medio plazo.

2.1.1 Identidad corporativa

2.1.1.1 Misión

"La misión de Llagurt es abarcar un amplio segmento de clientela en nuestro territorio para mejorar la comodidad y salud de sus usuarios"

Vemos una declaración clara de intenciones, analicemos pues su alcance, para darnos cuenta de si cumple con aquellos objetivos que una misión clara de empresa ha de tener y por tanto si puede resultar clave del éxito de la empresa.

Está diseñada, pensada la visión para un público en general, no hay limitación de edad, de clase social, ni distinción por sexo u otros factores distintivos sociales.

Hay una referencia territorial que no es baladí, aún desconociendo en estos momento cuál es la actividad principal de esta empresa, llegaremos a comprender cómo la alusión a un territorio, en este caso, tiene un peso que puede ponerse como un factor importante en la balanza a su favor.

Para el usuario de Llagurt va a haber una accesibilidad, puesta a su alcance, y una mejora en su calidad de vida. Factores estos hoy muy determinantes a la hora del éxito de un producto, no cabe duda que la salud se ha convertido en los países desarrollados en el elemento de mayor impacto a la hora de consumir, y por supuesto un elemento de preocupación a la hora de discriminar productos.

Por tanto ¿nos puede llevar la misión de Llagurt a acciones enfocadas de desarrollar una tarea concreta? podemos decir que sí, además esto facilitará determinar también objetivos acordes.

2.1.1.2 Visión

"Ofrecer a los clientes una mejora en su calidad de vida, con una experiencia atractiva, divertida, diferente, única y disfrutando un Llagurt de calidad"

"Llagurt quiere ser una llagurtería catalana con un producto de alta calidad, de proximidad, km 0,0, ecológico y de nuestra tierra, aportando a la sociedad más vida, más salud, más dignidad"

Si queremos saber dónde ha de estar nuestra organización en el futuro, cómo ha de llegar hasta allí, deberemos tener una visión que clarifique la dirección que vamos a tomar, motive a las personas que directa e indirectamente participan de nuestro proyecto, y coordine y canalice las acciones a un determinado objetivo.

Vemos que los valores de nuestra empresa han de estar ya resaltados y marcarán el eje de nuestra visión corporativa. Algunos de ellos son ambiciosos pero también en conexión con la parte emocional del cliente, uno de los factores claves del éxito, cubrir la parte emocional que el cliente demanda.

2.1.1.3 Valores

"Llagurt se regirá por la objetividad en sus decisiones y proyectos, la eficiencia en el desempeño de sus retos y la total transparencia"

"Crecerá en el desempeño de nuevos puestos de trabajo, en la atención al cliente y con una responsabilidad social manifiesta, bajo el rigor y la pasión por el producto sano y de alta calidad, dará a sus clientes una alimentación sana en toda su amplitud"

Qué tenemos que entender por valores, aquella declaración de intenciones que toda empresa tiene el firme compromiso de cumplir, una guía de cumplimiento ético que permita a los clientes saber cuál es la inspiración de aquellos que trabajan y colaboran con la empresa.

Desde el escenario de los valores, el público en general, la sociedad, puede ver el futuro de una empresa, independientemente del tamaño que tenga, y saber dónde estará ésta situada mañana.

Como razón de ser de la empresa, sus valores dentro de los tres componentes de la identidad corporativa suponen un compromiso mayor y más definido de la guía de nuestra empresa.

Por tanto desde el apartado de valores y una vez tenemos los componentes de identidad de Llagurt vamos a desvelar el origen, los principios, los sujetos que llevaron a este proyecto a su fase actual, lo que nos facilitará el análisis de la expectativa futura, que ya me anticipo dado que hoy día estamos en un periodo que no destaca por su optimismo, es una expectativa positiva, fructífera y socialmente muy responsable.

2.1.1.4 Caso de estudio, LLAGURT

En 2010, en medio de este torbellino de posicionamiento económico y puesta la centrifugadora a nivel mundial para que las empresas vuelva a encontrar un rumbo, en la ciudad de Chicago estaba de Máster de Empresa Ingrid Rahola, sin dejar de hablar con cierta frecuencia con su buena amiga Gloria Salomó, compañeras de la carrera en Catalunya de Empresariales y Administración y Dirección de Empresas.

Como siempre habían querido montar una empresa juntas faltaba la idea, ese nicho de mercado, ese océano azul, aquello que las distinguiera del resto y les diera la capacidad de soñar con su futuro de emprendedoras.

Las largas colas ante un establecimiento en el centro de una gran ciudad americana hicieron saltar la idea, hasta aquí una de las formas más antiguas de iniciar un negocio, trasladar una idea de éxito de un mercado a otro.

Arrancó una idea de negocio, yogurt helado, en un ámbito local, con una inversión de 70.000€, que nace en un entorno de producto ya integrado en el mercado español por lo que habrá que diferenciarlo y adaptarlo a las necesidades del cliente.

Llagurt tienen en estos momentos por encima de 30 puntos de venta en Catalunya, una lista de potenciales franquiciados que no pueden atender y un incremento exponencial de las ventas que ya en su primer ejercicio completo (2011) superó el 1 Millón €.

Siguen casi cuatro años después al frente del creciente negocio, como cabezas visibles las mismas personas creadoras de la idea con más de diez establecimientos propios y una facturación superior a 2,5 Millones €.

Debemos por tanto seguir con un análisis de esta empresa si queremos tener la foto de cómo se ha llegado hasta dónde se está en estos momento y cuáles serán las pautas a medio plazo de un negocio como este para poder establecer sus claves de éxito y en la medida tomar nota para adaptarlo a otros modelos y ara de lograr seguir en un mercado que será siempre exigente.

2.1.2 Análisis o diagnóstico

2.1.2.1 Análisis o diagnóstico DAFO

Nos disponemos en la empresa hacer un resumen de todo el análisis, tanto interno como externo, para así presentar de forma conjunta las conclusiones que se deriven del mismo.

Hablaremos pues de cómo abordar el plan estratégico de la empresa, el impacto que causa en la empresa la situación del entorno, dependiendo de los efectos positivos y negativos que aquélla represente y del propio estado de la empresa. La supervivencia de la empresa dependerá de cómo se efectúe este análisis y de cómo se planifiquen las acciones para reforzar los puntos fuertes y mejorar en los puntos débiles detectados.

Eligiendo el modelo DAFO vamos a trasladarlo a Llagurt, e intentar con todos los datos manejados con la colaboración de la empresa y la investigación de mercado a completar su cuadro DAFO.

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
1. Buena imagen del consumidor. 2. Relación directa con sus proveedores y clientes (workshop). 3. Líder en su mercado local. 4. Pioneros como alternativa a los grandes distribuidores. 5. Versatilidad del producto terminado. 6. Instalaciones nuevas y modernas. 7. Servicio de apoyo al negocio y proyectos locales. 8. Adecuado nivel de gestión, ágil y poco burocrático.	1. Red de distribución muy específica 2. Margen de proveedores limitado para mantener un producto km 0,0. 3. Cartera de clientes muy vinculada al valor emocional, Catalunya. 4. Formato con pocas barreras para ser emulado. 5. El acceso a I+D en una empresa pequeña es limitado.
ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Atender a grupos nuevos de clientes, (celiacos, diabéticos, ecologistas, tercera edad, fitness y cosmetofood). 2. Desarrollar y crear nuevos productos, mayor gama. 3. Ampliable gama de producto para la customización de los clientes. 4. Crecimiento rápido y exponencial del mercado. 5. Sensibilidad positiva de los clientes hacia producto nuevo. 6. Disponibilidad el apoyo de las D.O., del turismo local, de la sensibilidad regionalista.	1. Poca barrera de entrada a nuevos competidores. 2. Bajo el prisma de las grandes cadenas alimenticias. 3. Salida al mercado de productos sustitutivos. 4. Aumento del poder de negociación de los proveedores y de los clientes 5. Creciente exigencia en la normativa de Sanidad de los Alimentos. 6. Presión de los grandes distribuidores sobre nuestros proveedores y política agrarias muy agresivas para cumplimiento de la normativa Europea. PAC[1].

[1] Real Decreto 291/2004 de 20 de febrero, por el que se regula el régimen de la tasa láctea.

Una vez tenemos nuestro análisis, deberemos estudiar cómo hemos llegado a la detección del mismo, qué datos nos han hecho plasmas estos punto y no otros y así poder o potenciarlos o corregirlos, transformarlos.

2.1.2.1.1 Análisis de punto fuerte

Buena imagen de la empresa y relación directa con el cliente

Llagurt desde el nacimiento, desde su bautizo ha buscado un vínculo emocional con cliente catalán, así el nombre es una reminiscencia romántica de cómo los niños llamaban al yogurt cuando se trabaja de un producto exótico y de restringido acceso, no el producto de consumo que hoy tenemos integrado ya desde hace tiempo en nuestra alimentado en mil formatos.

Padres y abuelos verán en este producto un retorno a lo bien hecho, a la calidad, a lo elaborado en casa, a lo cercano, serán nuestros preconizadores para los suyos, el hecho que sea un helado será ya lo suficientemente atractivo para el niño cuando estemos pensando en este como cliente objetivo también; con lo cual la horquilla de cliente que alcanzamos es muy alta.

Se crea por tanto un vínculo desde la idea primogénita que ha llevado a esta empresa a tener como punto fuerte la relación con su cliente además del trabajo de retorno social que también efectúa Llagurt enseñando en sus tiendas como elaborar el producto en casa, cuál es la mejor opción de producto para tus necesidades o incluso cómo ajustar su modelo de negocio a tu empresa.

2.1.2.1.2 Análisis de debilidad

Margen de proveedores limitado para mantener un producto km 0,0

Llagurt tiene un serio compromiso, que le diferencia de cualquier forma de producir generalizada o globalizada; la empresa busca que en la elaboración de su producto haya una emisión de CO2 equivalente a km 0,0.

Se trabaja solo con productores lácteos locales, el resto de producto que lleva también ha der ser comprado en mercado local, así los llamados toppings (frutas, golosinas, frutos secos, semillas, flores comestibles) y el resto de materiales adicionales para tener un negocio en marcha con una fuerte impronta local.

Indudablemente desde un acto de optimización de recursos nos limita la capacidad de negociar con un abanico amplio de proveedores y también en ocasiones la oferta de alternativas.

Llagurt de alguna manera ha hecho que esto se convierta en su fuente de inspiración y sigue añadiendo productos locales nunca vinculados a un helado o a un yogurt y integrar en su cadena al los distribuidores locales y etas incluso se han planteado abandonar el suministro a grandes cadenas de consumo para focalizar su servicio con esta empras, se han impregnando del espíritu y valores de Llagurt.

Por otra parte ha resultado que la relación diaria y personal con los proveedores constituya un vínculo que permita a ambas partes sobrevivir y realizar una tarea provechosa y con margen comercial

Ha sabido Llagurt trasladar sus inquietudes y su manera de entender su negocio a aquellos proveedores dispuestos a escuchar la sensibilidad en el desempeño, gestión ética, y un trabajo socialmente responsable. Por parte del cliente hay un gran incremento y disposición hacia empresas con un valor añadido responsable.

2.1.2.1.3 Análisis de oportunidad

Atender a nuevas sensibilidades y necesidades de los clientes

La producción en cadena de la alimentación ha dejado aflorar el poco margen que hay en sus líneas para aquellos grupos que por sus características específicas no quieren o no pueden estar dentro de la generalidad.

Así la dieta es más y más un esfuerzo personal y económico que hemos de hacer día a día si somos sensibles y nos ocupamos de ella y de la salud (producto bajo en azúcares y naturales), así mismo las intolerancias alimenticias (lactosa, gluten) enfermedades directamente vinculada con la ingesta (diabetes)

Los mismo ocurre con la caducidad de los productos y la manera que tenemos para mantenerlos frescos y atractivos sin aditivos.

Afortunadamente el público en general tiene cada día más acceso a esta información y por tanto exige del producto, una mayor responsabilidad y reconoce el valor añadido de quien procura un alimento más sano.

El yogurt pertenece al grupo de alimentos prebióticos, es decir contiene colonias de microorganismos encargadas de depurar el organismo del individuo. Debido a sus propiedades antimicrobianas que evacuan desechos estomacales, impidiendo que estos permanezcan en el estómago, restaura también la flora intestinal, y si ve reforzado con otros principios activos logra ser un alimento muy completo.

Así mismo como se desprende del estudio del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca[2]

El consumo de yogures sufrió un aumento entre 1990 y 1994. A partir de ese Año se inició una ligera caída que se prolongó hasta 1997, se estabilizó unos años y entre 1999 y 2003 el consumo de esta gama ha caído un 4,4%. El panel del MAPA indica un consumo de yogures (incluidos batidos de yogures) que supera los 500 millones de litros. Dentro de la gama de yogures el epígrafe "otros" ha subido mucho, lo que indica el aumento de las nuevas especialidades.

[2] Diagnóstico y análisis estratégico del Sector Agroalimentario Español.

Todas las especialidades de producto nuevo están incrementando su nivel de ventas en conexión con el valor añadido diferenciado.

2.1.2.1.4 Análisis de amenaza

Poca barrera de entrada de nuevos competidores

Efectivamente tal cual nació la idea en Chicago puede resurgir la idea en Gerona, es obvio que las colas a las puertas del establecimiento están, que las conferencias universitarias enseñando el modelo de negocio están ahí, que los premios a las mejores emprendedoras de las instituciones públicas y el reconocimiento en los medios de comunicación hacen que sea un modelo público de cómo hacer las cosas y hacerlas bien.

Un yogurt helado lo puedes encontrar en el supermercado, en la gasolinera y en la tienda de la esquina, las grandes cadenas de productos de la alimentación lo vienen ofertando, por tanto debemos contar con que se instalarán nuevas firmas, con los mismos o parecidos objetivos, pero la fuerza de haber hecho crecer una empresa, de desarrollar una producto diferenciado partiendo de muy pocos recursos pero con mucho entusiasmos será difícil que se repita y por tanto seguirá siendo una parte de la ventaja competitiva, sin dejar de mirar a nuestro entorno detenidamente.

Está claro que estas emprendedoras fueron capaces de observar en su momento y de aprender por el camino a detectar oportunidades y por tanto también sean capaces de continuar evolucionando.

2.1.2.2 Análisis o diagnóstico PORTER

Tenemos ya un esqueleto de la empresa y una idea de los puntos fuertes y no tan fuertes que nos permiten actuar para reforzar, corregir y actuar a medio plazo.

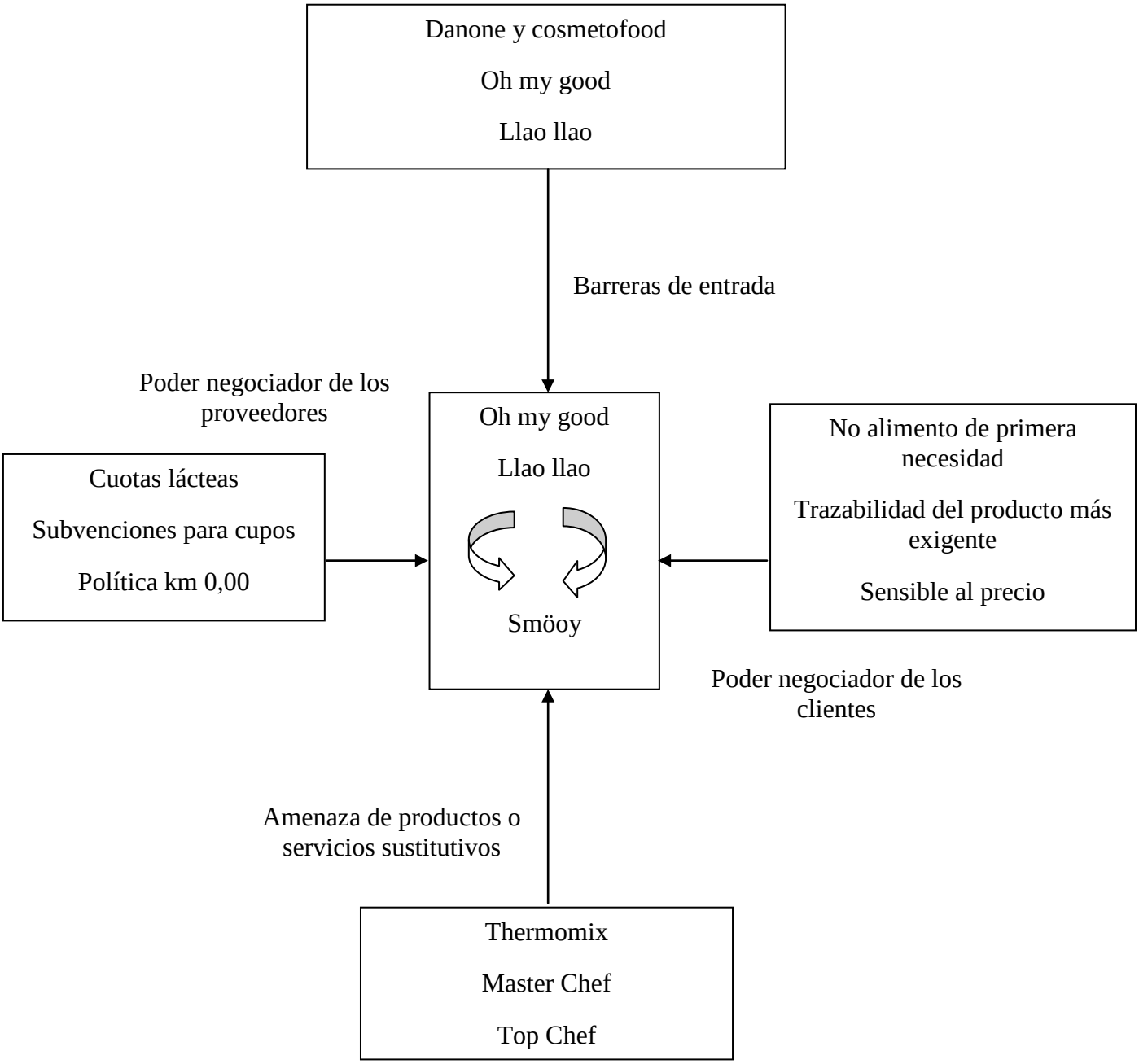
Pero un plan estratégico, que es un documento dinámico y con metas flexibles en cuanto tenemos que estar siempre alerta a cómo vamos y cómo actúa el entorno, necesita también un valorar cómo obtener los mayores beneficios en nuestro sector.

Hasta la fecha, Porter, es el autor que nos proporcionó una herramienta de trabajo que intentaremos trasladar a nuestra empresa de estudio.

Aprovechando lo mejor de los competidores, combatiendo lo factores menos favorables ya detectados, o detectándolos a tiempo, harán que nuestra empresa tenga una posición ventajosa en el mercado y que mañana continúe siendo referente en su sector.

Tomaremos como hicimos antes una serie de puntos a resaltar en cada apartado de este diagrama de Porte, aunque de esta herramienta volvamos a detallar solamente uno de los puntos críticos no hemos de olvidar que un plan estratégico ad doc contemplará y estudiará las acciones necesarias para que cada fuerza nos acompaña a favor en nuestro camino.

2.1.2.2.1 Gráfico PORTER



2.1.2.2.2 Poder negociador de los proveedores

Proveedores locales, algunos muy integrados en nuestro proceso productivo, les deja menos margen de maniobra, o produciendo productos muy concretos para nuestra cadena de valor (flores alimenticias)

Ganaderos de grandes inversiones, leche de calidad, que siempre están bajo la presión de cumpliendo de cuotas lácteas, subvenciones al volumen productivo, poco margen del producto que ellos manejan, siempre bajo riesgo de suministro a grandes firmas y que quedemos desatendidos, precisará una mayor implicación en nuestro proceso. Difícil de conseguir un control de esta parte.

Alteraciones en cuanto a la calidad, la cadena o a la trazabilidad del producto, en sus manos está adaptarlas al gran cliente (empresas de lácteos) o al cliente artesano como nosotros donde prima la calidad frente al volumen; nuestra exigencia puede encarecer el producto.

No somos un cliente de gran peso para grandes productores, con pequeños productores es más complicado competir en precio hablando siempre de la mal de la materia prima básica.

Alto coste en el cambio de proveedor, si no local todo los principios que nuestra empresa tiene no se cumplirían incurriendo así en un plan de negocio distinto.

2.1.2.2.3 Poder negociador de los clientes

Sólo vendemos un producto, de la excelencia del mismo, de nuestra especialización depende el futuro como empresa.

Obtiene grandes beneficios de este producto, pero debemos hacerlos tangibles y/o cuantificar: salud, placer, ecología, tradición, retorno social palpable, empleo local, investigación y recuperación de producto local, implicación social.

Es un producto no entendido como primera necesidad por lo que el cliente es muy sensible cualquier variación en calidad y/o precio o de servicio.

El cliente hace un escrutinio diario de la oferta del mercado y es muy capaz de hacer un análisis rápido y decidir sobre la conveniencia del producto. El producto ha de ser congruente.

Las redes sociales están dando cada día un feedkback reciproco al cliente y a la empresa.

2.1.2.2.4 Competidores potenciales

Han crecido las numerosas cadenas de yogurt helado compitiendo con un producto con la misma denominación

Las empresas de alimentación han incorporado en sus cadenas o grandes supermercados yogurt helado

La heladería convencional y sus diferentes helados que por sabor podrían inducir a confundir el producto

En ocasiones no hay una diferenciación clara de producto y de sus cualidades

Barreras muy ligeras a la entada de producto, desde el punto de vista de la inversión no precisa una fuerte inversión y/o infraestructura como así lo demostró nuestra empresa de estudio

Las empresas que comercializan más producto pueden sacrificar su margen usando nuestro producto como reclamo y consiguiendo su margen en otros producto, gancho.

Nuevos robots de cocina y nueva cultura de ocupación personal por la alimentación “home made” que hacen que la motivación por elaborar nuestros propios productos se esté convirtiendo en un modo de vida.

2.1.2.2.5 Productos sustitutivos

Bebidas energéticas y productos que de gran tolerancia para nuestros clientes cautivos debido a sus necesidades específicas. (soja, sin lactosa, sin aditivo, apto para diabéticos, etc)

Batidos naturales, fruta helada, fruta fresca, yogurt no refrigerado, helado tradicional con mejoras en su tolerancia.

Productos con base láctea pero no vinculados emocionalmente a un estación concreta del año.

Batidos de proteínas

Home made filosofía cada vez más extendida y recuperada en nuestra sociedad, especialmente en relación directa con el poder adquisitivo medio-alto.

- Robots de cocinar
- Ocio, gasto cultural, programas TV

2.1.3 Formulación de la estrategia

Tendremos que considerar aquí ¿Qué posición competitiva tiene la empresa o va a tener en el futuro?

No podremos olvidar en un apartado como este cuál es la ventaja competitiva de nuestra empresa, si es líder en costes, en diferenciación de producto o aquellas otras cualidades que hacen te tenga una posición ventajosa respecto a otras de su misma actividad.

Para Porter[3]*; la estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor.*

En este apartado, quiero hacer un reconocimiento a las dos personas que me han autorizado y dado aire sobre cómo ha llegado esta empresa hasta aquí, y respetar la parte de estrategia o liderazgo de costes que no ha sido compartida debido a dos únicas razones; que la empresa está siendo constantemente monitorizada por la competencia como modelo de éxito y por tanto el benckmarquing puede ser en estos momentos crítico de cara competir con ellos, y que a su vez está siendo auditada para establecer su valor en el mercado para poder poner un precio global al negocio y con ello tomar una decisión sobre el rumbo de la misma, por tanto los datos económicos no están disponibles para estudio.

Analizaremos la segunda parte de su ámbito competitivo:

Diferenciación del producto

Es básico en este apartado conocer ¿Qué lleva al cliente a pagar por nuestro producto?; ¿Qué hace que el cliente repita consumo? ¿Cómo hemos conseguido que el cliente se identifique con nuestro producto?

Tom Peters[4]; *crear una experiencia es el factor diferenciador más importante.*

---

[3] Porter, M.E (1996): "What is Strategy?", Harvard Business Review, noviembre-diciembre, 62-78.

[4] Peters, T. (2004): "Re-imaginal!", Prentice Hall, Madrid, p. 116.

CUADRO DE VARIABLE DE DIFERENCIACIÓN

VARIABLES PARA LA DIFERENCIACIÓN

INNOVAR EN EL CONCEPTO DE EMPRESA	No es una multinacional, es una empresa local, de gestión tradicional, conocemos por su nombre a las creadoras. No tiene un nombre imposible, un nombre cercano, melancólico en su concepto. Trabaja con la gente cercana, con los proveedores locales, con los empleados de la zona, en locales próximos a nuestro paseo, empresa integrada en su entorno y en toda su amplitud. Empresa protectora y generadora de vida, de negocio, de tradición incluso de protección de especies. Fuerte valor intangible
INNOVAR EN EL DISEÑO DE LA MARCA	Naif, local, cuasi infantil, sano, natural, fresco y a su vez sin grandes alardes, básico en su estructura, en su grafismo, en su merchandissing, accesible 100%.
INNOVAR EN EL DISEÑO DEL PRODUCTO	Ha proliferado como producto en grandes urbes pero no había llegado a zonas urbanas más pequeñas.
CALIDAD Y SALUD	Piedra angular de este producto Yogurt no aditivado, complementado con frutas, dulces, frutos secos, flores, golosinas, galletas pero todos ellos frescos y del entorno que nos rodea. Alternativas de soja, de producto sin lactosa, sin azúcares añadidos, y otras muchas versiones, bajo en calorías etc.

2.1.4 Formulación de los objetivos

2.1.4.1 Líneas de estratégicas

Llegamos aquí al apartado más creativo en la fase futura de la empresa; sabemos lo que hicimos bien en su origen, lo que hemos venido corrigiendo e incorporando y lo que tenemos que descartar.

¿Pero qué vamos a hacer en el futuro para mantenernos, crecer y seguir siendo un referente como lo somos en este momento?

Aquí es la parte de investigación de los que hacemos el estudio de la que se entra a aportar la visión de futuro, Llagurt en esta área tiene sus propio eje, pero quiere que seamos nosotros los que con los datos conocidos y nuestra experiencia y creatividad hagamos la reflexión que tal vez en un momento dado compartamos para ver si hemos ido por el mismo derrotero o espíritu de la empresa.

2.1.4.1.1 Eje de trabajo

Búsqueda de una mayor gama de producto que desde la ingeniería alimenticia y genética nos permita hacer que la experiencia del cliente sea tan rica desde el punto de vista de la salud como desde la estética.

Potenciar la parte creativa de nuestro producto incluyendo en la experiencia del cliente, en la forma que afecta el producto a todos sus sentidos de manera exclusiva y cambiante.

Mantener y potenciar la imagen corporativa de Llagurt como taller “casal del pueblo” de experiencias en el ámbito rural y como foco de participación y retorno social de la empresa a la sociedad catalana en general. Búsqueda de talleres de experiencia asociados a nuestro producto.

Detectadas ya tres líneas potenciales de trabajo futuro convendrá su análisis en detalle de cada uno de los ejes de trabajo, vamos a proponer pues aquellos campos en

los que Llagurt deberá estar activamente para conseguir mantener la posición competitiva en la que se encuentra en estos momentos.

2.1.5 Propuestas de los objetivos estratégicos

Tenemos ya una empresa en marcha, pero debemos hacer que ese eje de trabajo, esa innovación de producto y el vínculo que tenemos y vamos a potenciar llegue a los clientes y esto se transforme en ventas.

2.1.5.1 Gama de producto

Cada vez en nuestra sociedad somos más sensibles a las intolerancias alimenticias, consumimos productos que además de saciar la parta más primate de nuestro instinto, el hambre, satisfaga en un mismo acto otros factores que vamos conociendo cada vez más.

Detallar el número de calorías consumidas en nuestro producto

Establecer qué tipo de alimento consumimos y su desglose en proteínas, vitaminas y sus tipos, fibras, ácidos grasos y sus tipos, carbohidratos y sus absorciones son informaciones básicas y aportan valor al producto consumido, y si esto es de fácil acceso y entendimiento por parte de clientes aportará valor.

Detallar los beneficios y/o no perjuicios que el producto causa a nuestra salud, y de qué manera puede contribuir a mantener nuestros niveles de colesterol y otros índices a los que más y más estamos sensibilizados.

Detallar los beneficios cuasi cosméticos del producto, desde la hidratación de la piel, hasta un posible efecto blanqueante, efecto calmante, vigorizante, relajante de algunos de los componentes con su base científica.

2.1.5.1.1 Investigación

Colaboración con organismos que desarrollen o investiguen sobre los beneficios de los productos alimenticios en la salud y sobre alternativas de producto saludable.

2.1.5.2 Creatividad del producto

Desde los talleres y en conexión con los grandes creadores gastronómicos de la zona, Gerona, podríamos darle al producto un acabado final con una estética muy particular y participada.

Además de atender a estas ya detectadas necesidades, desde la web el cliente podría configurar su modelo de producto acorde a sus necesidades y ver virtualmente el resultado final, como lo hacemos con nuestro coche, por qué no, con nuestra experiencia, el público juvenil o infantil puede tomarlo como un juego para ser capaz de valorar la calidad y beneficios de un producto que ingiere respecto a otro y a su vez nos permitiría tener un perfil del cliente.

Interactuar con los clientes como fuente de detección de necesidades.

2.1.5.3 Potenciar socialmente la empresa y el producto

Llagurt como taller de experiencia local, y de alguna manera regionalista, si no nacionalista, ha resultado ser un referente, por tanto potenciar este factor diferenciador, aunque nos limite geográficamente, en este está siendo es un valor añadido.

Potenciar los talleres de autocontrol emocional, emoción musical, creativa, plástica, y lo inteligencia emocional, y abrirlos a emociones que sean más amplias puede ser un elemento distintivo y de ampliable visión.

La universidad en la tienda, en estos momentos está resultando un modelo de traslado de experiencia y de sensibilidad social corporativa referente en Catalunya que a

su vez es exportable autonómicamente y en general, potenciable con un patrón ya construido pero muy diferenciador.

Llevar al cliente hasta la granja, ver el origen de la materia prima y cómo función nuestra cadena de trabajo, cómo añadimos valor y el por qué del resultado final en cuanto a calidad y precio.

Llagurt a la carta en eventos sociales, poner una unidad donde se encuentre el cliente y participar de los eventos sociales y formar parte de sus experiencias.

Unidades de helado Llagurt que lleguen a poblaciones en las que por su densidad de población no es factible tener un fijo punto de venta pero que sí tiene puntas de consumo puntuales en las que podamos participar.

2.1.6 Cuadro de objetivos estratégico

PROPUESTA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

GAMA DE PRODUCTOS →

- Carta de especificación del producto.
- Análisis nutricional
- Bondades del producto

CREATIVIDAD DEL PRODUCTO →

- Colaboración con los “gurús de la comida”
- WEB interactiva
- “Genoma” emocional del cliente
- Huella de carbono

POTENCIAR LA EMPRESA Y EL PRODUCTO →

- Colaboración con el Master de emprendedores
- Taller lingüístico catalán en las tiendas
- Participación en los módulos de innovación en la universidad catalana
- Unidad itinerante de la elaboración del producto a demanda
- Jornadas ilustrativas de la trazabilidad del producto

2.1.7 Causa-Efecto entre los objetivos estratégicos

En este apartado es difícil determinar la forma en cómo medir el efecto de nuestra política estratégica a priori, pero está claro que aquellas acciones que no se contemplan, valoran y consideran seriamente por parte de la compañía:

Nunca tendrán un beneficio de ningún tipo.

Alguien se anticipará o aventurará a realizarlas si nosotros nos mantenemos en la pasividad e inactividad.

De ellas no aprenderemos o sacaremos conclusiones.

Ninguna será exitosa por su inexistencia.

Las líneas propuestas no se desvían mucho de la línea ya seguida, y como hemos venido observando esta es una línea de éxito por tanto potenciarla podemos entender es una vía para continuar con el trabajo bien hecho.

Gary Hamel[5]; *las empresas fracasan a la hora de crear el futuro no porque no consiguan predecrilo, si no porque no consiguen imaginarlo*

Albert Sznet[6]; *la genialidad está en ver lo que todo el mundo ha visto y pensar lo que nadie ha pensado*

[5] HAMEL, G. (2000):" Liderando la Revolución", Gestión 2000, Barcelona, p.68-69
[6] GRANT, R.M (1996):" Dirección Estratégica: Conceptos Teorías y Aplicaciones", Civitas Madrid.

3 NOTA

3.1 Premios

Reconocimiento a la Calidad Lingüística Empresarial de los Premios Joven Empresario.

Mejor Iniciativa Comercial en Innovación de la Generalitat de Catalunya.

Premiada en XVII edición de los premios Bancaja en la categoría de jóvenes emprendedores.

Ganadora de la primera edición de los premios Girona Emprèn.

3.2 Agenda

Conferencia de emprendimiento en la escuela Montessori.

Oficio del Llagurtero en la escuela Bell·lloc de Girona.

3.3 Colaboraciones

Fundación Resilis.

Consorcio para la Normalitzación Lingüística.

Colaboración con la asociación de música moderna y ocio del Gironès.

Proyecto con el Grupo Vida.cat.

Asociación de Jóvenes Empresarios y Emprendedores de Vilobí (AJEEV), Vilobí d'Onyar.

4 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

CHARLES ABRAHAM, STANLEY. *Strategic Planning. A Practical Guide for Competitive Success*. California, 2012.

CARRION MAROTO, JUAN. *Estrategia de la visión a la acción*. Esic Editorial, 2007.

CHAN KIM, W.. *La estrategia del océano azul*. Verticales de Bolsillo ,2008

JOHNSON, SPENCER. *¿Quién se ha llevado mi queso?, Como adaptarnos a un mundo en constante cambio.* Empresa Activa, 1999

GIMBERT, XABIER. *El enfoque estratégico de la empresa*. Deusto, 2003.

JOHNSON Y SCHOLES. *Dirección estratégica*. Pearson Educación, S.A., Madrid, 2001.

MORALES, JUAN. "Estrategia y planificación estratégica en tiempos de incertidumbre", en *Harvard Deusto Business Review*, Núm. 186, Enero de 2010. Páginas 62 a 69. Ediciones Deusto. Referencia nº 3540.

Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español

Qurt

VEIE
Escola d'Intel·ligència Emocional
llaqurt
Saber gestionar les emocions marca la gran diferència entre la salut i la malaltia, l'èxit i el fracàs, la felicitat i la infelicitat.
Informació i inscripcions:
T. 972 360259 / M. 606150566
www.veie.cat / info@vida.cat
C. Castell de Solterra, 3 - Entl. B / Girona
Avd. Vidreres, 128 / Lloret de Mar
Centre col·laborador amb:
llaqurt
Universitat de Girona
Troba'ns

2x1

Generalitat de Catalunya
carnet
JOVE
0123 4567 8901 2345
CADUCA FINAL 12/20
VICTOR SAULER PORTAL
llagurt

Patim, patam,
Llagurt!
Nou
Patufet!
llagurt
Coulant,
Calent!
Amb llagurt gelat,
natural o nata.