

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología Maestría en Mercadotecnia Global



**CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA “BRULEÉ”
(PRODUCTOS CONGELADOS ARTESANALES)**

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presenta: **ANGÉLICA MATUS RAMÍREZ**

ASESOR: JOSÉ CARLOS HERNÁNDEZ CABALLERO

Tlaquepaque, Jalisco; Junio 2021.

ÍNDICE

PORTADA.....	1
RESUMEN	3
PALABRAS CLAVE	3
ABSTRACT.....	3
KEYWORDS.....	3
INTRODUCCIÓN	4
HIPÓTESIS.....	4
DIAGNÓSTICO	5
FUNDAMENTACIÓN.....	19
ALCANCES	19
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	20
METODOLOGÍA Y ACCIONES	20
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	23
RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PERSONAL Y PROFESIONAL.....	24
BIBLIOGRAFÍA	25
ANEXOS	26

ÍNDICE DE SIGLAS

FODA: fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

NAFIN: Nacional Financiera.

PE: polietileno.

PYME: pequeña y mediana empresa.

SEDECO: Secretaría de Desarrollo de la Ciudad de México.

SEFECO: Secretaría de Fomento Económico (Michoacán).

SOSTAC: situación, objetivos, estrategia, táctica, acción y control.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

RESUMEN

Brulé es una empresa michoacana que comercializa productos congelados artesanales como paletas de hielo y helados. Para la empresa ha sido un reto permanecer en el mercado debido a circunstancias externas (COVID-19) que han puesto a prueba su capacidad.

A través de diversas herramientas mercadológicas se ha evaluado el estado actual de la organización con la finalidad de tomar decisiones sobre su reestructuración en procesos operativos, canales de distribución y creación de instrumentos de marketing digital. El objetivo es generar el flujo de efectivo necesario para que el negocio sea rentable y pueda permanecer en el mercado a corto y largo plazo.

PALABRAS CLAVE

Comercialización de congelados, paletas de hielo, helados artesanales, productos congelados, postres congelados, productos artesanales

ABSTRACT

Brulé is a Michoacan company that sells artisanal frozen products such as popsicles and ice cream. It has been a challenge for the company to stay in the market due to external circumstances (COVID-19) that have put its capacity to the test.

Through various marketing tools, the current state of the organization has been evaluated in order to make decisions about its restructuring in operational processes, distribution channels and creation of digital marketing instruments. The objective is to generate the cash flow necessary for the business to be profitable and to be able to remain in the market in the short and long term.

KEYWORDS

Marketing of frozen foods, popsicles, artisan ice cream, frozen products, frozen desserts, artisan products

INTRODUCCIÓN

Inicié la Maestría en Mercadotecnia Global (ITESO) sin saber los alcances que esta me otorgaría para la vida cotidiana. Con el tiempo descubrí que a través del programa había adquirido la capacidad de proyectar y evaluar mi propia empresa.

“*Bruleé*” surge en el año 2019 en la ciudad de Morelia, Michacán como modelo de negocio independiente y comprometido en crear postres nutritivos, bajos en grasas vegetales y azúcares. En este negocio se ofertan alimentos libres de aditivos, producidos con altos estándares de calidad y limpieza. Además, se ha logrado la creación de productos tradicionales que otorgan sabores michoacanos conservando y enriqueciendo la gastronomía cultural del Estado.

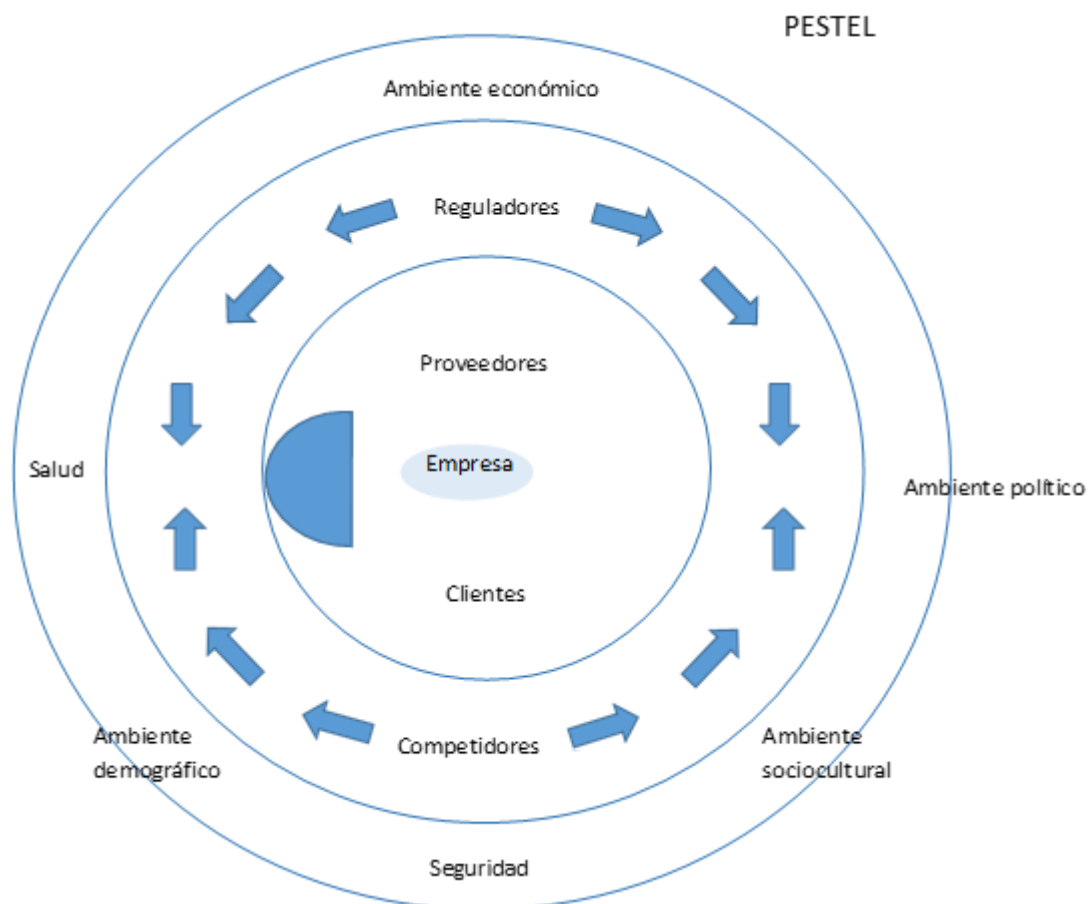
Previo a la pandemia COVID-19 se lograron experimentar los alcances económicos de los productos. En el presente trabajo se documentarán experiencias (errores y aciertos) que han forjado toda una aventura para la administración de *Bruleé*. Los resultados de cada ajuste se presentarán en los apartados correspondientes con la finalidad no sólo de obtener un grado, sino de afianzar la empresa como patrimonio familiar a través de herramientas y evaluaciones mercadológicas para una toma de decisiones más acertada. Documentar lo vivido es, sin intención de sobrevalorar la experiencia, camino para quienes inicien un proceso similar.

HIPÓTESIS

“*Bruleé*” es rentable y su mercado promisorio.

DIAGNÓSTICO

Se realizó previamente una evaluación mercadológica con la finalidad de obtener un diagnóstico más certero de la empresa. En el análisis se definieron las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de Bruleé. A continuación, se presenta el análisis PESTEL.



Van Laethem, N. y Durand-Mégret, B. (2015). La caja de herramientas. Mercadotecnia. Grupo Editorial Patria. <https://elibronet.ezproxy.iteso.mx/es/lc/iteso/titulos/39364.page31>

a) *Ambiente económico:*

Según el informe Doing Business Subnacional en México 2016, publicado por el Banco Mundial que clasifica a las economías por su facilidad para hacer negocios, la ciudad de Morelia ocupa el 20° lugar de 32 ciudades. La burocracia, desinformación y corrupción del Estado hacen imposible la obtención de recursos para emprendimiento. Muchas de las convocatorias Estatales y Municipales antes de publicarse, ya se encuentran sin presupuesto. Los préstamos a fondo perdido se otorgan entre los mismos funcionarios. Todos los apoyos que se otorgan se dan bajo contrato con un interés mensual

aproximado del 2% y una tasa del 4.6% en caso de ser pago moratorio. Al inicio del proyecto Bruleé se solicitó apoyo económico para los gastos de operación en “Sí Financía” sin tener resultados positivos. Los organismos y programas que se encargan del apoyo a pequeñas empresas y negocios son: Sí Financía (NAFIN), SEFECO, SEDECO, ESPACIO EMPRENDEDOR, PYMEMPRESARIO Y FONDO PYME. (Secretaría de Economía, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, INEGI, Banco de México, Banco Mundial y Centro de Análisis para la investigación en Innovación). <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/mexico/sub/morelia>

b) Ambiente político

El tema político en el Estado es delicado. Los paros laborales, marchas, mal uso de recursos por parte de funcionarios y otros temas politizados; han creado incertidumbre comercial. Son pocas las empresas que desean invertir o iniciar procesos productivos en la ciudad. En Michoacán no se cuenta con grandes empresas y las pocas que operan amenazan con retirarse.

Se requiere el cumplimiento de leyes que regulen el sector comercial, que apoyen al empresario y faciliten la inversión sin requerimientos ni trámites exorbitantes. Las licencias y permisos Estatales y Municipales no tendrían que ser un privilegio de pocos. Cada gobierno y partido político maneja a su antojo las reglas comerciales. La Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa del estado de Michoacán que se promulgó en el año 2014 (Reformada en 2016), ya menciona las necesidades básicas para el fomento empresarial, agrupamientos, cadenas productivas, capacitación, competitividad, consejo, consultoría e incubadora; sólo necesita responder a su vigencia.

c) Ambiente sociocultural

Morelia es reconocida como ciudad de artesanos. Las artesanías, gastronomía y arte en general son iconos de nuestro Estado. La gente viene a Michoacán esperando probar sus platillos y postres únicos; así como toda la magia e historia de sus espacios coloniales. Bruleé es parte de la gastronomía tradicional, pues engloba su proceso artesanal y sabores únicos.

La gastronomía michoacana ha sido catalogada por la UNESCO en el 2010 como: patrimonio intangible de la Humanidad y como una de las 12 gastronomías con este nombramiento. En la empresa realizamos algunos productos con insumos 100% michoacanos como: el helado y las paletas de Ate con queso (ate de Morelia), chongos zamoranos, camote morado, uchepo, entre otros. Sabores únicos que no se encuentran en ninguna otra región del país. No sólo ofertamos productos congelados. Ofertamos experiencias culturales.

El proceso artesanal de nuestros helados y paletas es detallado. Requiere atención desde la elección de la materia prima (ingredientes Premium) hasta la maduración como última fase en la elaboración. La preparación de las mezclas (fruta con base), el llenado (moldes acero inoxidable), empalillado y desmante (a temperatura ambiente) se realizan de manera manual e individual. Cada sabor tiene un tiempo específico para llegar a la textura deseada. Este proceso, hace única cada pieza. El empapelado y envasado de cada producto, también se realiza de manera manual.

d) Ambiente demográfico:

En Morelia 628 648 personas participan de la economía. 335 323 son mujeres y 293 325 son hombres, se observa una mayor participación femenina en la economía y una percepción promedio entre uno y dos salarios mínimos, cabe señalar que las jornadas laborales suelen ser muy extensas generando estrés diario y pocos momentos placenteros.

e) Reguladores: impuestos, normatividad y regulaciones.

La principal norma reguladora de helados de crema, leche o grasa vegetal; sorbetes y bases o mezclas para helados en México es la NOM-036-SSA-1993 en ella se encuentran las especificaciones sanitarias y de presentación para la industria del helado. Cabe mencionar que son muchos los obstáculos estatales para poder hacer uso correcto y beneficioso de las políticas y normas de producción.

Otra Norma Oficial Mexicana, que afecta directamente a la industria del helado, es la NOM-051-SCFI/SSA1-2010, que especifica que el etiquetado frontal de todos los alimentos y bebidas deberán portar advertencias de consumo en altos niveles calóricos, de sodio y grasas saturadas. Para los helados y paletas quizás esto represente una debilidad pues el azúcar es uno de sus principales ingredientes y la gente podría replantearse la compra.

Brulé ha dimensionado la oportunidad comercial de producir productos con bajos niveles calóricos y algunas líneas cero azúcares y cero sustitutos de azúcar a fin de evitar restricciones de salud y ofertar alimentos de alta calidad a manera de postre. Se tiene previsto sacar durante el mes de noviembre dos productos nuevos, una línea de infusiones (herbolaria y extractos) azucaradas con miel natural de abeja y otra de proteínas sin azúcar para deportistas de alto rendimiento. Se investigará en meses posteriores si la reducción de azúcares refinados afecta al gusto del cliente y con ello la reducción de la compra.

A continuación, se presenta una tabla comparativa de la paleta magnum y una paleta Brulé:

FACTORES COMPARATIVOS	BRULEÉ (PALETA DE VAINILLA CUBIERTA DE CHOCOLATE)	MAGNUM (PALETA DE VAINILLA CUBIERTA DE CHOCOLATE)
GRAMOS		100 g
CALORÍAS	0.1 kcal/1000 valor de la energía= 100 calorías x paleta.	272 kcal /1000 valor de la energía= 272 000 calorías x paleta.
GRASAS SATURADAS		11.1 g.
CONSERVADORES	Sin conservadores	Estabilizante goma de algarrobo carragenina (compuesto cancerígeno y tóxico para el cuerpo humano). Evaluación de EFSA: Opinión científica sobre la reconsideración de la IDA y una evaluación de la exposición refinada de beta-apo-8'-carotenal-E 160e- (2014-01-22) Nombres: Carotenoïdes, carotène, carotènes, Caroténoïde, caroténoïdes mélangés, carotènes mélangés.
ADITIVOS	Sin aditivos	Emulsificante (mono y digliceridos), saborizantes (artificial y natural), colorante natural (caroteno)
INGREDIENTES	Helado sabor vainilla: azúcar, leche y suero de leche, Base butírica (grasa animal), 1% de grasa vegetal (base CREMASI), concentrado de vainilla. Cobertura de chocolate: chocolate Turín (semi-amargo). Azúcar, pasta de cacao, manteca de cacao, grasa butírica, emulsificantes, saborizante artificial, sal.	Helado sabor vainilla: agua, azúcar. Sólidos de leche (leche descremada en polvo y suero de leche en polvo). Grasa vegetal (9%), cobertura de chocolate con alto contenido de leche, azúcar, manteca de cacao, leche entera en polvo, pasta de cacao, grasa butírica, lecitina de soya, vainillina) y/almendra contiene leche almendra
OBSERVACIONES	Se buscará analizar las cualidades de la base CREMASI en laboratorio, para conocer y garantizar todos los ingredientes.	Según la Open Fuds Facts la paleta Magnum pertenece a la clasificación 4 de grupos con alto procesamiento alimenticio (En el informe "The UN Decade of Nutrition, the NOVA food classification and the trouble with ultra-processing" Carlos Augusto Monteiro, Geoffrey Cannon, Jean-Claude Moubarac, Renata Bertazzi Levy, María Laura C. Louzada y Patrícia Constante Jaime). Un estudio realizado por el Inserm (Institut national de la santé et de la recherche médicale), el Inra (Institut national de la recherche agronomique) y la Université Paris XIII (Centre de recherche épidémiologie et statistique Sorbonne Paris Cité, équipe EREN) que sugiere que existe una correlación entre el consumo de comida ultra procesada y el incremento del riesgo de desarrollar cáncer.

f) Competidores:

No se encuentra ningún producto similar en el Estado. Todos los productos congelados sin excepción son resaltados con colorantes y saborizantes artificiales en mayor o menor cantidad. Sin embargo, cualquier producto que compite por la economía del consumidor se puede observar como competencia.

Los helados se clasifican como: suave, de garrafa, Gelato o helado duro tradicional. Los siguientes comercios ofertan uno o varios de estos tipos. La nevería y Peletería “La Michoacana”, que cuenta ya con muchos años en el mercado y con presencia en todo el país. La Nevería y Paletaría “Tocumbo”, lugar y pueblo de heladeros en el que se presumen los mejores helados del país. Dophy, franquicia de helado duro tradicional. Piacere del Gelato, di Luca y Cherry cream, que ofrecen sabores y productos más afrutados con helado italiano. Nutrisa y Moyo, que ofrecen un concepto de helado suave con base de yogurt, tópicos de fruta y cereales. Picolé y Akuni que venden paletas de hielo rellenas y frutales. Pololísimas, paletas heladas *gourmet*. La nevería Thrifty, que oferta helado duro de alta calidad. La Central Garrafa, que como su nombre lo indica, ofrece helado hecho en garrafa con sabores caseros. Y la cafetería y Nevería Urani, que ofrece helados y paletas con sabores más naturales y poco comunes como la paleta de aguacate-maracuyá.

También se contemplan los establecimientos como: Oxxo’s, farmacias Guadalajara y centros comerciales; ya que, venden productos congelados de marcas como Holanda, Nestlé, Danessa, Hâagen Dazs, Ben and Jerrys, entre otras.

Debido al confinamiento se dio origen a la venta de productos “caseros” económicos, hechos con moldes de silicón, colorante y base de agua congelados en casa y a pesar de que la textura no es siquiera cercana a la que se logra con el congelamiento directo (máquina) a -20°, la gente decide comprarlos por la comodidad de recibirlos en su hogar.

Existe mucha competencia para los productos Bruleé, pero, por su ventaja competitiva podrían posicionarse como el único producto congelado realizado al 100% con jugo de fruta sin agua, saborizantes artificiales ni colorantes añadidos. La empresa es la única con helados de crema hechos a

base de lácteos y grasa butírica 100% de origen animal. Su ventaja competitiva es la calidad Premium, la pulcritud en los procesos de producción y el origen natural de sus productos.

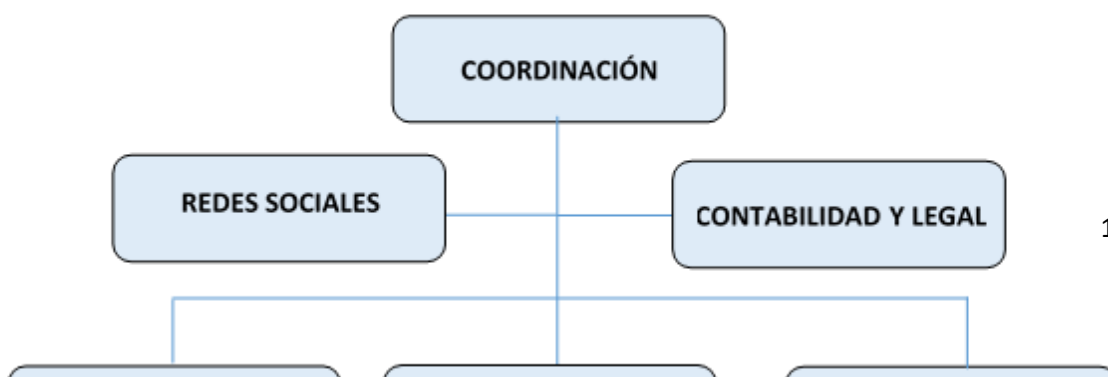
g) Proveedores

Nuestros proveedores son:

- *Frutería Ferchy (Lauro Gallardo 37 Mercado de Abastos. C.P. 58218 Morelia, Michoacán.): fruta y abarrotos como: galleta oreo, chocorroles, cajeta, cerezas, etc.*
- *Chocolatera Moctezuma (Leona Vicario 633 Centro. C.P. 58000 Morelia, Michoacán.): Cocoa.*
- *Cocos Ixtapa (Virrey de Mendoza 1731 Félix Ireta. C.P. 58070 Morelia, Michoacán.): coco y derivados.*
- *Helados Regio (Gral. Jesús González Ortega 93 C.P. 58000 Centro. Morelia, Michoacán.): palitos de madera y envoltura.*
- *Cremasi (Agregado Militar s/n Leandro Valle C.P. 58147. Morelia, Michoacán.): base para helado.*
- *Bases y materias primas (Plazuela Revolución 75 Centro C.P. 58000. Morelia, Michoacán.): cobertura de chocolate, chispas y cereales.*
- *Xpress Servicios de Impresión (Av. Jesús Sansón Flores 40-A Camelinas C.P. 58290. Morelia, Michoacán): etiquetas para envoltura.*

h) Empresa

ORGANIGRAMA



- **Mezcla de marketing** (4PS marketing - producto, precio, plaza y promoción):

1. Producto:

Todos los productos son elaborados mediante procesos manuales y de producción a baja escala con altos estándares de calidad e insumos Premium (frescos). Para su confección no se utilizan colorantes artificiales ni conservadores por lo que pertenecen a la categoría de “artesanales”. Los productos principales de la empresa son: postres congelados (helados y paletas de hielo).

Psicológicamente también, se le ha impreso un gran significado a los helados y paletas heladas, pues se les asocia con: “hacer familia (fines de semana), diversión, placer, gusto, paliativo de las penas”, entre otros. Los productos Bruleé satisfacen principalmente la necesidad de refrescarse o “concederse un capricho”.

2. Precio:

Los precios van de acuerdo al producto, por ejemplo:

Paleta de hielo (<i>U</i>)	\$23. ⁰⁰
Micheleta (<i>U</i>)	\$25. ⁰⁰
Helado (<i>Lt.</i>)	\$145. ⁰⁰
Chongos zamoranos (<i>Lt.</i>)	\$130. ⁰⁰

3. Plaza:

Nos ofertamos en redes sociales y por recomendación. Se buscarán después de la contingencia, espacios adecuados para la exhibición y venta de los productos.

Canales de distribución: hasta el mes de marzo del presente año, se contaba con un espacio de comercialización y otro de producción. El local comercial de 4x14 mts². estaba ubicado en la Avenida Lázaro Cárdenas 1745-A col. Chapultepec Norte C.P. 58260 en la ciudad de Morelia, Michoacán.



Con la llegada de la pandemia comenzaron a surgir diversos problemas como: pocas ventas, mermas en el inventario y poca afluencia de transeúntes. De modo, que se tomó la decisión de reestructurar el sistema interno de Brulee, cerrando el local comercial y habilitando la venta directa en el área de producción ubicada en Circuito Jardines de Vista Bella 78 col. Vista Bella C.P. 58090 Morelia, Michoacán.



Uno de los principales retos de la reestructuración será conseguir un sistema de distribución eficiente y rentable. Se presentan a continuación los precios de aplicaciones como: Rappi, Devy, Ubereats, entre otros.

- DEVY: 19.8% + 16% (IVA)
- RAPPI: 20% + 16% IVA (Exclusividad);

25% + 16% IVA (con otras aplicaciones)

- UBER EATS: 30% + 16% IVA

El porcentaje que se solicita por parte de las aplicaciones es demasiado elevado en relación a los precios de los productos Bruleé. Se necesitará evaluar otro sistema de distribución durante el tiempo de arranque, para poder operar sin castigar tan severamente las utilidades.

Actualmente, la distribución se realiza por parte de la administración. Se hace el pedido por WhatsApp y se lleva hasta el cliente final en horarios de 9:00 a.m. a 8:00 p.m. Se genera por la mañana la orden de pedidos pendientes y se elabora una bitácora en la que se especifican las horas de salida y retorno. El combustible promedio por destino es de 18 pesos y el tiempo promedio por entrega es de 30 minutos. En el Estado de resultados se tiene contemplado este servicio en 4, 870 pesos mensuales, pues se ha contemplado emplear a una persona cuando el volumen de ventas crezca. Deberá contar con motocicleta y se le hará una adaptación rotulada de 58 largo x 33 alto x 50 ancho, un salario base mensual, gastos de gasolina (mensuales) y seguro contra accidentes (anual).

Salario base (<i>mensual</i>)	\$1,900
Seguro contra accidentes (<i>mensual</i>)	\$250
Gasolina (<i>mensual</i>)	\$2,720
Total	\$4,870

La reestructuración hasta el momento, ha sido positiva. Se disminuyeron costos fijos como: renta, servicios y empleados; y se elevaron las ventas hasta un 40%.

4. Promoción:

Se contrató a un diseñador gráfico encargado de realizar diseños frescos y divertidos para promocionar los productos Bruleé en redes sociales. Se busca generar ventas y a largo plazo la permanencia en la mente del consumidor.



Imagen de la marca: uno de los objetivos será realizar el manual de imagen; dando identidad a la marca, colores institucionales y presencia del logo impreso en cada uno de los productos comercializados. El manual se anexará al final del documento.

Se observó, además, la necesidad de cambiar el empaque actual de los productos Bruleé por una imagen más elegante y elaborada. Se planteó, cambiar de bolsa de papel celofán con etiqueta a bolsa de PE grabada y laminada. Morelia no cuenta actualmente, con empacadoras para productos congelados, por lo que cotizamos con Arte Pack, empresa del Estado de Jalisco, como se muestra a continuación:

Producto:

Rollo Guayaba 90 gr Bolsa 14.5 cm x 21.5 impresa y laminada 5 Tintas Calibre 20/20 Micras medidas de empaque Rendimiento Aprox. 710 pzas x kilo

Costo de Bolsa por kilo: \$ 156.00

Costo de grabados: \$3,000.00 por color \$ 15,000.00

Mínimo a imprimir 300 kg

Tiempo de entrega: 30 a 40 días.

Modo de Operación: grabados Mas 50% de anticipo

50 % contra entrega

PRECIOS MAS IVA

En este momento no se cuenta en con el efectivo suficiente para hacer esta inversión. Se buscará algún crédito o apoyo empresarial para realizar la inversión de los nuevos empaques.

Relación con el cliente: al inicio del estudio la relación con el cliente era directa. Ahora se busca interactuar a través de plataformas digitales y redes sociales.

Comportamiento de compra: la adquisición de nuestros productos satisface el deseo de refrescarte con un efecto saciante instantáneo. La compra de un helado o paleta de hielo responde a una compra por impulso.

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Albret S. Humphrey 1970) – Matriz de los 4 cuadrantes (Heinz Wehrich 1982).

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• La elaboración Premium de cada uno de sus productos, hace único su sabor y cremosidad.• Los productos de Bruleé son bajos en calorías y nutritivos por su origen natural.• Su imagen y características libres de químicos, abren la posibilidad de tener una fuerte ventaja competitiva.	<ul style="list-style-type: none">• No se encuentra ningún producto sin colorantes o conservadores en el ramo de los productos congelados en Morelia, Michoacán.• Los helados realizados en el Estado, se realizan con grandes cantidades de grasa vegetal, colorantes y saborizantes artificiales.• El calentamiento global genera temperaturas muy elevadas propiciando el consumo de helados y paletas.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capital para operar. • Capacidad productiva limitada. • No se cuenta con canales de distribución adecuados. • No se cuenta con publicidad en medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis sanitaria COVID – 19.

i) Rentabilidad:

ESTADO DE RESULTADOS

Ventas netas (mensuales)	15,000 (750 paletas)
-Costo de producción / ventas	PRODUCCIÓN \$3,000 Operador \$1,320 Base \$2,500 Materia prima \$450 Luz (maquinaria) \$180 Agua \$400 Consumibles <hr/> \$7,850 total
Utilidad Bruta	\$7,150
-Gastos de operación	OPERACIÓN \$6,000 Renta \$500 Luz

	\$569 Agua \$500 Congeladores (exhibición y stock) \$469 Internet y telefonía \$1,500 Publicidad y diseño \$3,000 Empleado \$4,870 Transporte (servicio a domicilio) <hr/> \$17,318 total
-Gastos de administración	ADMINISTRACIÓN \$4,000 Coordinación \$1,500 Contador <hr/> \$5,500 total
Utilidad de operación	-15,668

La empresa, aún no logra solventar los gastos de operación (post-pandemia) pese a la reestructuración y recortes realizados.

j) Clientes

Consumidores actuales: el segmento de mercado que nos consume es demasiado extenso va desde edades infantiles hasta personas adultas que generalmente nos consumen por impulso. Son hombres, mujeres y niños de todas las edades con gusto por los helados y productos artesanales. El principal consumidor responde no sólo a las compras presenciales sino a las ventas en línea (publicidad).

Consumidores potenciales: en Michoacán 49 de 100 establecimientos se orientan al comercio, lo que representa 85,566 negocios, de los cuales 97.9% son micro-negocios, 1.5% pequeños, 0.4% medianos y sólo el 0.1% son establecimientos grandes. Bruleé pertenece al 97.9% (INEGI, 2013). Se espera abarcar un segmento de mercado masivo que responda a la publicidad en redes sociales (marketing digital). La empresa aún se encuentra en la etapa de introducción y lanzamiento, pues son pocos los meses que ha estado en el mercado y pocos los alcances que aún tiene la organización.

Se tiene contemplado comercializar los productos (sobre todo congelados) a hoteles, restaurantes y establecimientos de comida con oferta de postres.

Durante el mes de abril se realizará el lanzamiento de un nuevo producto. La “Micheleta”, paleta montada sobre una banderilla de tamarindo, hecha a base de jugos y salsas, que otorga todo el sabor de una michelada. Se espera, que, por su concepto innovador, pueda posicionarse fácilmente en el mercado. Se dará lugar a citas comerciales con restaurantes, bares; y centros botaneros de la ciudad.



Mercado: el mercado del helado en México va en incremento debido al calentamiento global. En el país existen cerca de 450 mil heladerías. Se cree que se registrará en el sector un crecimiento del 4.67% en el periodo 2017 al 2021. Durante el año 2019 tuvo un crecimiento del 8% y supera un valor de 900 millones de dólares en México (Renata García Villafuerte. Consumo de Helado. Diario Digital econmíahoy.mx México). (Diario electrónico: El Universal. Cartera del Universal. Tamaño de la Industria del Helado en México).

Marketing digital: la empresa no cuenta con ninguna estrategia de marketing digital, durante el mes de marzo se dará inicio a la realización de campañas publicitarias en redes sociales como: Instagram y Facebook.

El uso de internet no había sido tan vital para los pequeños y grandes comercios hasta el colapso surgido por la contingencia COVID-19. La expansión del comercio electrónico y medios digitales, generará que las pequeñas empresas poco conocidas y de recursos moderados, puedan competir por algún segmento del mercado. (Steven A. Altman y Phillip Bastian. El estado de la globalización en 2021. Harvard Business Review).

k) Salud

Durante la crisis de salud (marzo 2021 a la fecha) el mercado se abrió al descubrimiento y experiencia de nuevas marcas y productos. En Bruleé, nos hemos visto en la necesidad de tomar

decisiones rápidas y flexibles en áreas como: creatividad, presupuesto en medios digitales y publicidad enfocada al valor.

Uno de los principales valores, que se pueden resaltar en la empresa es la pulcritud de sus procesos y la garantía de cumplir con estrictos estándares de calidad. (Balis, Janet. 10 verdades del Marketing después de la Pandemia. 2021. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/03/10-truths-about-marketing-after-the-pandemic>).

l) Seguridad:

La densidad de población estatal es de 78.2 personas por kilómetro cuadrado y de 61.0 a nivel nacional. Esto significa que en el municipio las personas viven en espacios muy próximos lo que pueden generar desde tensión hasta mayores niveles de agresión, violencia y deterioro de las condiciones sanitarias, así como mayor presencia de conductas disruptivas y problemas de salud incluido el consumo de drogas.

Otro de los temas surgidos de la reestructuración es la seguridad, pues al exponer el área de producción se corre el riesgo de sufrir algún tipo de percance (robo o asalto). Será necesario retomar más adelante, la idea de acondicionar algún espacio para vender (recoger) los productos.

FUNDAMENTACIÓN

A pesar de los factores en contra como la pandemia COVID – 19, Bruleé representa una oportunidad comercial surgida por parte de mercados actuales que se encuentran en busca de algo “natural”. Para muchos clientes la procedencia de los productos que adquieren representa la garantía de calidad y el parámetro del cumplimiento de sus anhelos. Nuestros productos responden a la promesa de postres bajos en calorías y nutritivos por su origen natural.

ALCANCES

Con ésta investigación se buscará fortalecer la empresa Bruleé a nivel interno y externo. Se evaluarán y crearán decisiones internas, lo más acertadamente posible, para satisfacer las necesidades del cliente final. Se comercializarán masivamente los productos a través de redes sociales, esperando generar ventas y dar a conocer los productos y sus cualidades al mercado.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Objetivo General: es generar rentabilidad en la empresa fortaleciendo la producción, ajustando los procesos operativos, adecuando los canales de distribución y agudizando el mensaje dirigido al cliente final.

Objetivos Específicos:

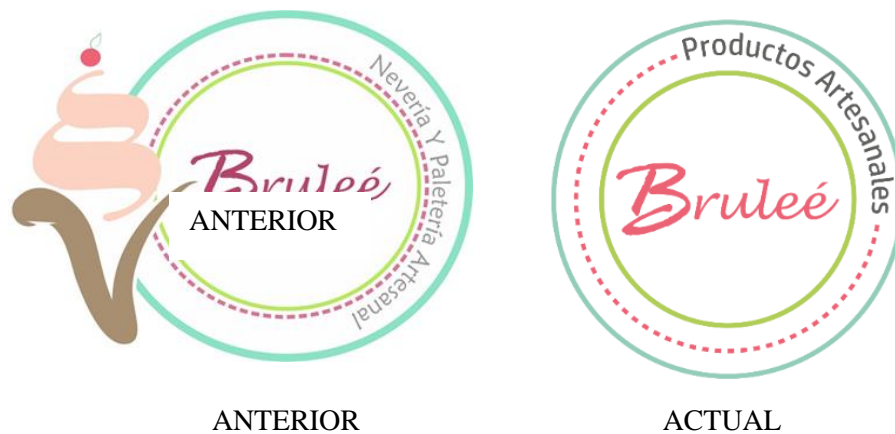
- Evaluar los procesos internos y externos de la empresa, para lograr mayor eficacia en los mismos.
- Elevar el volumen de ventas mediante decisiones acertadas en cada rubro del negocio.
- Diseñar y reestructurar nuevos canales de distribución.
- Ampliar el mercado de venta (mercado meta).
- Lograr el interés del consumidor a través de estrategias de marketing digital.
- Promover las ventajas de consumir productos lácteos y frutales congelados saludables sin colorantes artificiales ni aditivos.
- Generar empleo.

METODOLOGÍA Y ACCIONES

La metodología a realizar será la metodología SOSTAC (Situation, Objectives, Strategy, Tactic, Action and Control) desarrollada por Pr Smith en el año de 1990.

- **Situación:** nos encontramos en un momento de reinventarnos, de observar al mercado y adecuarnos a los cambios surgidos a partir de la pandemia COVID – 19. Probablemente se reestructuren los canales de distribución y la manera de ofertar los productos.
- **Objetivos:** la misión de Bruleé es proveer productos lácteos y frutales congelados de alta calidad siendo uno de los principales productores de productos congelados en la región. Los valores de Bruleé son:
 - Respeto: al cliente durante el servicio y procesos adecuados, limpios y saludables.
 - Calidad: tanto en insumos como en el producto final.
 - Amor: a la sociedad produciendo y vendiendo con calidad y calidez. La responsabilidad social es el factor más importante de Bruleé.

- Fidelidad: a proveedores y a los procesos de calidad en la producción.
 - Honestidad: en ofertar siempre productos saludables elaborados con lácteos sin grasas vegetales.
- **Estrategia:** perfeccionar los procesos de producción, distribución y publicidad, otorgándole a los productos una imagen específica (diseño) y dando a conocer los beneficios y ventajas competitivas de los productos Bruleé.
- **Tácticas:** publicidad en redes sociales y ventas presenciales por zona.
- **Acción:** al inicio todos los productos se comercializaban con el logo Bruléé de la izquierda. Se mejoró la tonalidad y se establecieron los colores corporativos. Durante el mes de abril se inició el proceso para registrar el nombre y logo. Se nos especificó que Bruleé es una palabra común y que al parecer será imposible registrarla, será necesario pensar de nuevo un nombre.



*Queda anexado el manual de identidad realizado el 26 de febrero de 2021 en función de este apartado.

El empaque de las paletas se realizará con sellado en ambos lados y se agregará el sticker con la marca. Ejemplo:



Se diseñarán, además, páginas en redes sociales con plataformas de contenido que generen información de la marca e interacción con la empresa. Otro de los objetivos del marketing digital, será la venta de los productos en línea.

Las plataformas se clasificarán como:

- ❖ Promoción del producto: se mostrará el menú y la descripción de los productos.
- ❖ Fechas de sabor: se hará mención de fechas divertidas respecto a los ingredientes de los productos para generar interés y conversación con el mercado meta. Ejemplo: el día internacional del chocolate.
- ❖ Inspiración: frases destacadas que generen empatía y buen humor con el cliente final, promocionando a su vez los productos. Ejemplo: La vida es mejor, si le agregamos chispitas.
- ❖ Promociones exclusivas: mostrar algún producto que se encuentre con descuento como incentivo por la fidelidad a la marca.
- ❖ ¿Cómo se hace?: será una sección donde se muestre a través de videos cortos la elaboración de algunos productos, con la finalidad de generar interés sobre el mismo y demostrar la calidad en la elaboración.

*Se puede visitar la página de Facebook: Bruleé Morelia e Instagram: bruleemorelia <https://www.instagram.com/bruleemorelia/>, realizadas en la fecha estipulada dentro del cronograma.



Se asegurará a través de la **ejecución de acciones** específicas el logro de los objetivos.

- El **control** nos establecerá la supervisión de los resultados.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MES	TEMA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESUELTO
FEBRERO	Imagen corporativa	Realización del Manual de Identidad corporativa.	Se definirá el logo, colores institucionales, la tipografía y la imagen que se mostrará al mercado meta.	✓
	Producción de Paleta Artesanal.	Producción de diferentes sabores en Paleta Helada Artesanal empaquetada y con logo.	La producción de paleta artesanal se realizaba sólo con un empaque sencillo. Éste mes se producirá y empaquetará de manera más sofisticada agregando el logo a la presentación.	✓
	Publicidad y posicionamiento de marca.	Diseño de páginas en redes sociales.	Se publicitará la empresa en redes sociales, con la finalidad de posicionar la marca y dar a conocer las características del producto.	✓
MARZO	Cambio de imagen en los productos	Nueva imagen en productos (presencia del logo). Se deberá replantear la estructura de Bruleé, debido a las afecciones surgidas debido a los nuevos cierres	El empaque deberá sellarse por ambos lados y se colocará el sticker del logo. Se reestructurará la empresa esperando reducir costos fijos y elevando las ventas a través de internet y servicio a domicilio.	✓

Reestructuración de la empresa.	parciales del Gobierno Estatal ante la Pandemia COVID – 19. Buscar, contratar y coordinar algún servicio logístico para el logro de ventas locales a domicilio.	Se deberá contratar algún servicio de logística (Uber eats, Rappi, Dervy y servicios locales). Con la finalidad de abarcar más puntos de venta.	✓
Sistema local de servicio a domicilio			✓

ABRIL	Búsqueda de convenios y ventas con restaurantes, hoteles, bares y espacios de convivencia familiar.	Se ofertarán productos exclusivos, acorde al perfil de los clientes.	Se ofertará la paleta hecha de jugos y salsas para michelada en bares y diversos comercios de la ciudad esperando introducirla al mercado. Se ofrecerá además espacio publicitario en páginas y redes sociales de Bruleé como convenio de compra.	✓
	Realización de grupos focales	Se tomará en cuenta la experiencia de la “Micheleta” con clientes frecuentes.	Se le dará a probar el producto esperando enriquecerlo con la opinión del cliente final.	✓
MAYO	Investigación y exploración de canales de distribución y de mercado	Se visitarán diversos comercios para conocer el mercado de los productos Bruleé.	Se hará la interpretación mercadológica de los resultados de la visita a comercios de diversos giros, esperando conocer especificaciones del mercado.	✓

RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PERSONAL Y PROFESIONAL

*Cuando patinamos sobre hielo quebradizo,
nuestra seguridad depende de nuestra velocidad.*

Ralphwaldoemerson, On prudence

Siempre escuché que la apertura de un negocio sería complicada, que el mercado es cambiante y los clientes exigentes. Creo que lo más complicado de administrar el negocio fue la llegada de la pandemia COVID -19, después de meses de incertidumbre, de cierres comerciales, mermas, costos sin ingresos por solventar... la contingencia me obligó a reestructurarlo todo y romper mis propios paradigmas para no perecer en el intento.

Bruleé no sólo me representa el grado de Maestría, constituye la fuente de ingresos de mi familia y el patrimonio económico para mi pequeño hijo Daniel. Ser madre, estudiante y empresaria no es una tarea sencilla; pero sí, el motor de levantarme cada mañana y volver a empezar.

El ITESO a través de la Maestría en Mercadotecnia Global, ha fungido como pilar del proyecto. Me ha otorgado herramientas y guías invaluable para la constitución de mi negocio. El acompañamiento y amistad de cada uno de los especialistas (docentes) me ha llevado de la mano a realizar mi mayor esfuerzo.

Proyectar, evaluar y gestionar mi propia empresa es la experiencia profesional y personal más enriquecedora de mi vida. Creo que la propuesta de postres nutritivos congelados (saludables) promete ser un buen proyecto comercial.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS ELECTRÓNICOS

- Prieto Herrera, J. E. (2009). Investigación de mercados. Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/lc/iteso/titulos/69104>.
- Van Laethem, N. y Durand-Mégret, B. (2015). La caja de herramientas. Mercadotecnia. Grupo Editorial Patria. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/lc/iteso/titulos/39364>.
- Steven A. Altman y Phillip Bastian. (2021). El estado de la globalización en 2021. Harvard Business Review.
- Monereo Megías, Susana (2008). *La dieta con helados*. Editorial AMAT. pp. 22-25. ISBN 9788497352956.
- Romero del Castillo Shelly, Roser; Mestres Lagarriga, Josep (2004). Univ. Politèc. de Catalunya, ed. *Productos lácteos. Tecnología*. p. 205. ISBN 9788498802610.
- Olins, W. (2015). Brand New: la esencia de las futuras marcas. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/lc/iteso/titulos/41337>.
- Hoyos Ballesteros, R. (2016). Branding: el arte de marcar corazones. Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/lc/iteso/titulos/70461>.

- BAUMAN, Z. Vida líquida. [s. l.]: Paidós, [s. d.]. ISBN 978-84-493-1936-5. Disponible en: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.iteso.mx/login.aspx?direct=true&db=cat06240a&AN=cp.000291975&lang=es&site=eds-live>. Acceso em: 15 maio. 2021.

SITIOS WEB

- <https://biblio.iteso.mx/>.
- <https://wwwemiscom.ezproxy.iteso.mx/php/search/doc?dcid=644253364&ebSCO=1>.
- INEGI. Sitio del INEGI en Internet, sección Censos Económicos 2009, apartado Tabulados por establecimiento. Pp. 27.
- «Helado y crema helada, definición culinaria * Larousse Cocina». *laroussecocina.mx*.
- S.L (c) 2018, Edina Diseño Web. «Helados a la Plancha Artesanales - Helados IceCoBar». *www.icecobar.com*.
- ASALE, RAE-. «sorbete». «*Diccionario de la lengua española*» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/sorbete>
- Helados US. «Copia archivada». Archivado desde el original el 17 de marzo de 2012.
- «Historia del Helado». <https://es.wikipedia.org/wiki/Helado>.
- Robot Mascot. "The Top 7 Marketing Plan Objectives For Any Startup Strategy". <https://www.robotmascot.co.uk/the-top-7-marketing-plan-objectives-for-any-startup-strategy/>.
- Uhuru Network. "Your Ultimate Guide to Marketing Objectives (Define, Measure & Examples)". <https://uhurunetwork.com/marketing-objectives/>.
- Smart Insights. "Increasing sales prospects is main objective for marketing". <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/8-objetivos-que-debe-tener-tu-estrategia-de-marketing/>.

ANEXOS

- Manual de Identidad.

GUÍA DE IDENTIDAD GRÁFICA

➤ strategies".



CONTENIDO DEL MANUAL:



Especificaciones



Color



Aplicaciones



Tipografía

IMPORTANCIA DEL MANUAL



La Identidad o Imagen de Bruleé Productos Artesanales, es la expresión visual de los servicios y características de la marca.

Los colores pasteles de la identidad tienen una connotación positiva, que implica entre muchas cosas, dulce, sabor y ternura.

El sello puede trabajar por sí solo, sin embargo, al sumarse un isotipo de helado, su significado se fortalece en el sentido de los alimentos dulces.

Su utilización se especificará a lo largo de este manual.

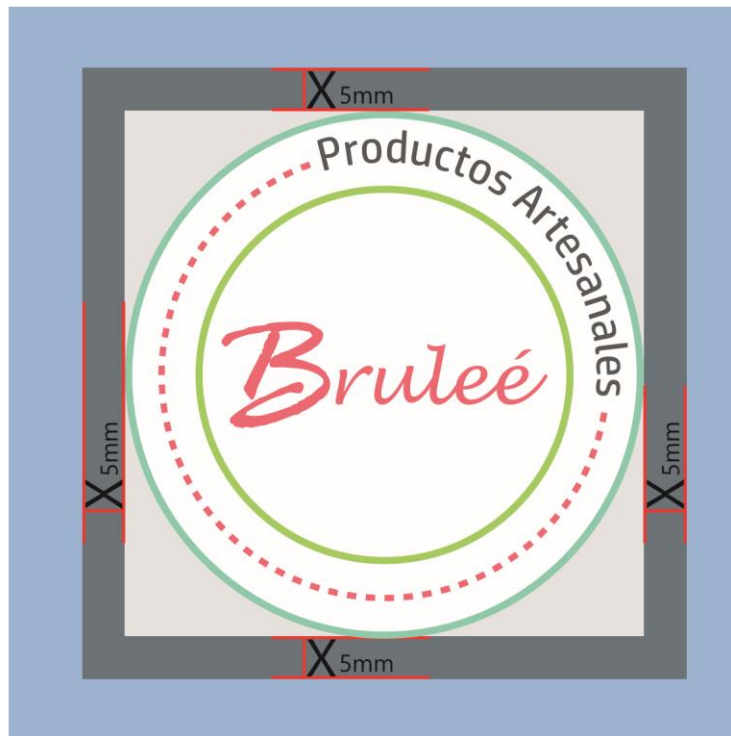
Todos los factores suman, desde el color, aplicación y tipografía.

A través de esta guía, se pretende unificar los usos correctos del logotipo para brindar a la marca una visualización ecuánime y coherente, que se refleje tanto al interior como al exterior.

ESPACIOS Y ÁREAS DE SEGURIDAD

El área gris indica **Zona Segura**; se trata de un espacio imaginario alrededor del logotipo para resguardar su legibilidad para que ningún otro elemento lo invada y opaque.

El área azul indica **Espacio Libre**, donde otros elementos gráficos y visuales se pueden colocar de forma segura.



Nada debe sobrepasar la zona medida con respecto a X.

CONSTRUCCIÓN



La versión para uso general, contiene 3 círculos en crecimiento, alineados con los colores de la marca.

El círculo central, se presenta con una línea discontinua que brinda un espacio para la especificación de los servicios de la marca: Productos artesanales.

De esta manera se aprovecha el espacio.



Mientras tanto, la versión que va acompañada del imagotipo (cono de helado), se utiliza para acompañar los productos en su versión dulce.

En este caso, el segundo círculo (de línea discontinua) se maneja con una circunferencia apenas mayor al círculo central.

***Se han modificados los colores del cono de helado, para reducir el número de variantes de los tonos para impresión.**

2. COLOR



PANTONE 4256 C



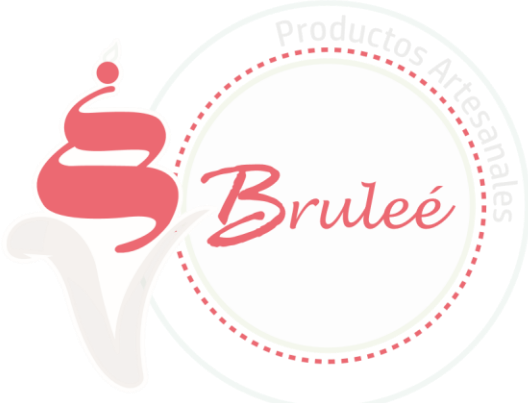
CMYK (Para impresión)

C: 30% M: 37% Y: 52% K: %17

RGB (Para web)

R: 168 G: 143 B: 114

CÓDIGO: #A88F72



PANTONE 709 C



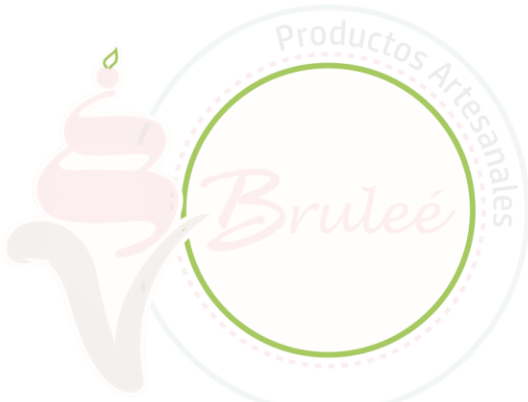
CMYK (Para impresión)

C: 0% M: 74% Y: 38% K: %0

RGB (Para web)

R: 236 G: 98 B: 117

CÓDIGO: #EC6275



PANTONE 2298 C



CMYK (Para impresión)

C: 39% M: 0% Y: 79% K: %0

RGB (Para web)

R: 176 G: 205 B: 87

CÓDIGO: #B0CD57



PANTONE 4163 C



CMYK (Para impresión)

C: 47% M: 0% Y: 34% K: %0

RGB (Para web)

R: 148 G: 206 B: 186

CÓDIGO: #94CEBA



PANTONE 4293 C



CMYK (Para impresión)

C: 58% M: 48% Y: 47% K: %38

RGB (Para web)

R: 94 G: 94 B: 94

CÓDIGO: #5E5E5E

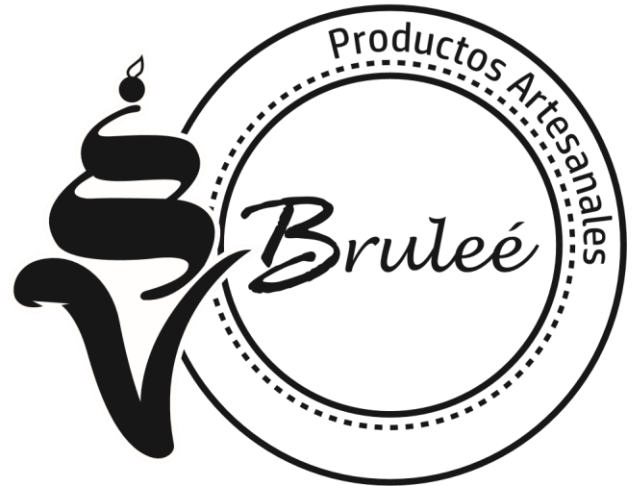
USO DEL LOGOTIPO

FULL COLOR

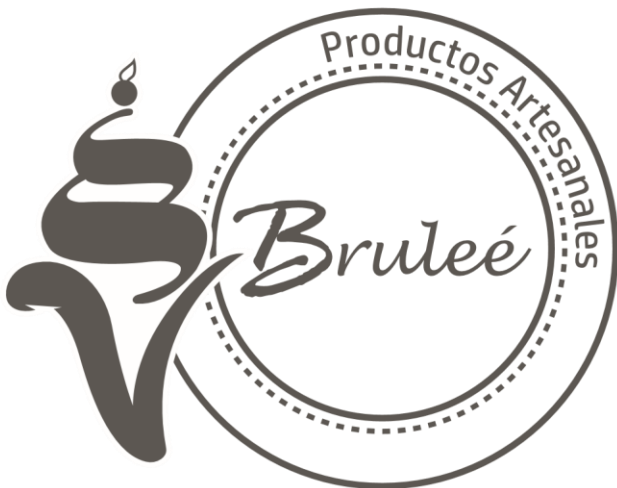
Logotipo principal.



NEGRO SÓLIDO



ESCALA DE GRISES

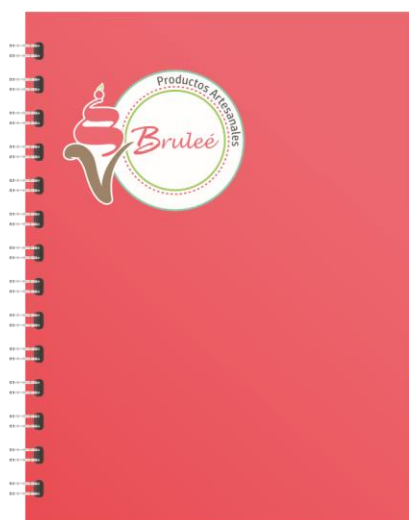


FONDO NEGRO



3. APLICACIONES

Posibilidades en aplicaciones impresas.



4. TIPOGRAFÍA

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQ
RSTUVWXYZ1234567890
abcdefghijklmnñopqrst
uvwxyz!".\$%&/()=?;`+'-.,<>\
@#~€¬][{}]

*Lucida
Handwriting
Italic*

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
1234567890abcdefghijklmn
ñopqrstuvwxyz!".\$%&/()=?;`+'-
.,<>\
@#~€¬][{}]

HP Simplified