

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Trabajo de Campo Título:

Análisis de la empresa “Cumbre Nevada” y aplicación de estrategias de marketing y técnicas creativas para la innovación.

Alumno: Franco Lorenzo lorenzofranco@hotmail.com

Domicilio: Agrelo 1521

Tutor de Contenidos: Dr. Rubén Pavetto

Tutor Metodológico: Prof. Laura M. Berizzo

Agosto 2015

ÍNDICE

	Páginas
INTRODUCCIÓN	3
CONTEXTO DE ESTUDIO: EMPRESA CUMBRE NEVADA, ROSARIO, SANTA FE	5
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA CUMBRE NEVADA Y SU ÁMBITO DE ACTUACIÓN	5
DETALLE DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA	13
ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL (BASADO EN “LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER”)	15
ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES	17
ANÁLISIS DE LOS CONSUMIDORES	17
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	18
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	19
PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	19
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
<i>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA</i>	20
OBJETIVOS DEL TRABAJO DE CAMPO	22
TEMAS INVOLUCRADOS EN EL ANÁLISIS	22
METODOLOGÍA APLICADA EN EL TRABAJO DE CAMPO	22
MARCO CONCEPTUAL	24
<i>MARKETING</i>	24
DIFERENCIACIÓN	27
INNOVACIÓN	27
CREATIVIDAD	28
PENSAMIENTO LATERAL	29
PROPUESTA DE CAMBIO PARA LA EMPRESA	32
PROPUESTA ORIENTADA A DIFERENTES ÁREAS	32
TÉCNICA CREATIVA PARA EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN EN “CUMBRE NEVADA”	35
CONCLUSIONES	39
ANEXO 1	40
ANEXO 2	43
BIBLIOGRAFÍA	39

INTRODUCCIÓN

No existe certeza acerca del lugar de origen de los helados, ya que hay quienes sostienen que los mismo provienen de China, otros ubican su nacimiento en Grecia y algunos en Egipto. No obstante ello, existe cierto consenso acerca de que su aparición data de aproximadamente tres mil años. La difusión en la antigüedad de este producto es atribuida a Marco Polo, quien lo introdujo en el imperio Romano luego de conocerlo en el Lejano Oriente.

En Argentina, hasta mediados del siglo XIX, no se fabricaba hielo, sino que se importaban barras envueltas en aserrín desde Inglaterra y Estados Unidos. Por lo tanto, solo se servían refrescos helados en algunos bares y cafés de la ciudad de Buenos Aires. Es recién a partir de la producción nacional de hielo, que surgen las primeras heladerías con el estilo de confiterías con producción artesanal de helado, y a mediados del siglo XX, se observa la aparición de la producción industrial. En nuestro país, la producción de helados se concentró fundamentalmente en manos de inmigrantes italianos que introdujeron el oficio. En la ciudad de Buenos Aires, se encuentra la heladería más antigua aún en funcionamiento, El Vesubio, fundada en 1902, la cual importó una de las primeras máquinas de helados que consistía en un cilindro de cobre con un espacio al costado que se rellenaba con hielo y sal, para mantener el frío. En la ciudad de Rosario las heladerías se instalaron tiempo después.

El propósito del trabajo de campo consistió en evaluar la situación actual de la empresa "Cumbre Nevada" una de las pioneras en el mercado del helado en la ciudad de Rosario. Se desarrolló un análisis interno sobre las distintas áreas que componen la empresa con el fin de proponer una idea que mejore el desarrollo de la organización.

La formulación del problema se orientó a la falta de procesos de planeamiento de estrategias de marketing debido a los paradigmas de la organización la cual no pudo adaptarse al mercado actual.

El cambio de paradigmas es un reto que un Licenciado en Comercialización debe perseguir, luchando incansablemente con la resistencia de las personas que integran una organización para poder lograr una mejora en la empresa. Esta búsqueda constante de la mejora es lo que este trabajo desarrolla utilizando diferentes métodos de estudio como entrevistas en profundidad, cuestionarios orientados a la creatividad y test de pensamiento lateral, para lograr una precisa comprensión de los puntos clave en el crecimiento de la marca "Cumbre Nevada".

Desarrollamos el trabajo en cuatro partes, en donde la primera involucra en el análisis interno y externo de la empresa, describiendo capacidad y recursos de la misma. En la segunda parte, exponemos las problemáticas junto a sus causas y consecuencias en el mercado. A continuación, presentamos un marco conceptual. Finalmente, realizamos una propuesta orientada al logro de objetivos de la empresa, cerrando con nuestras conclusiones.

CONTEXTO DE ESTUDIO: EMPRESA CUMBRE NEVADA, ROSARIO, SANTA FE

Analizando la industria del helado, en los últimos años es posible apreciar una serie de cambios que generaron en la misma un proceso de crecimiento y diversificación tales como la aparición de nuevas marcas, el desarrollo de los puntos de distribución con una diversificación de las bocas de ventas fundamentalmente en lo relativo al helado industrial, con la incorporación de kioscos, estaciones de servicio, supermercados.

El mercado actual posee una tendencia progresiva a la desestacionalización del consumo, derivada del cambio de hábito como consecuencia de la diversificación en la oferta, frente a este escenario en la actualidad es posible hablar de un sector en crecimiento contextualizado en la ciudad de Rosario por su reconocida trayectoria dentro del mercado el cual ubica a la ciudad como un polo de producción y ventas no a nivel local sino regional y nacional. Finalmente también es importante destacar que la ciudad se destaca por presentar niveles de consumo per cápita que superan ampliamente la media nacional.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA CUMBRE NEVADA Y SU ÁMBITO DE ACTUACIÓN

En el año 1987 el señor Daniel Infantino y su hermano Sergio Infantino con la ayuda familiar adquieren una pequeña fábrica de helados, acompañado con dos puntos de ventas en la zona sur de la ciudad de Rosario ubicados en Av. Arijón al 2400 y el segundo en Av. Arijón al 1700, llamada "La Cumbre Nevada", una pequeña heladería de baja producción posicionada en la zona. Utilizando el conocimiento en ventas y publicidad del señor Daniel Infantino, se

arma un equipo de ventas para comercializar en el mercado mayorista apuntados al rubro de gastronómicos, en ese entonces solo existía un solo competidor directo, utilizando una estrategia de diferenciación mediante la calidad de sus productos fueron adquiriendo una mayor cartera de clientes, apuntando a mercados ABC1, 2. Tiempo después se llevó a cabo un desarrollo de producción llamado “Mini-Planta”, lo que permitió seguir manteniendo la excelente calidad aumentando el volumen de venta y bajando costos de producción. La empresa siguió creciendo y posicionándose en el mercado local, penetrando paulatinamente a nuevos territorios. Hacia el año 1991 tomando como ventaja competitiva la experiencia en el mercado, se posiciona en lo más alto, liderando en calidad e innovación, abriendo un nuevo punto de venta en la calle Pellegrini.

En el año 1996 “Cumbre Nevada” gana premios por excelencia en calidad llamados “Premio salón internacional del helado” y “Premio Vangardiu” los cuales mediante un testeo de mercado la organización los utiliza como ventaja competitiva comunicándolo a través de publicidad televisiva (pnt), radial y publicidad de campo (eventos).

“Cumbre Nevada” para el año 1998 tenía una excelente imagen. La empresa fue reinvertiendo en Cámaras frigoríficas, logística, equipamientos, rodados. En el mismo año traslada su fábrica realizando una gran inversión, adquiriendo mayor capacidad de producción y de almacén, logrando una planta modelo en el mercado.

Para el año 2000 la empresa contaba con un gran número de empleados ubicándola como una progresiva PYME generadora de empleo, analizando oportunidades de exportación a Ecuador y Paraguay.

En el año 2001 sufre la crisis de forma abrupta, entrando en un déficit económico con deudas y con una creciente pérdida de clientes debido a la compra de maquinarias y renovación de la fábrica financiada en dólares.

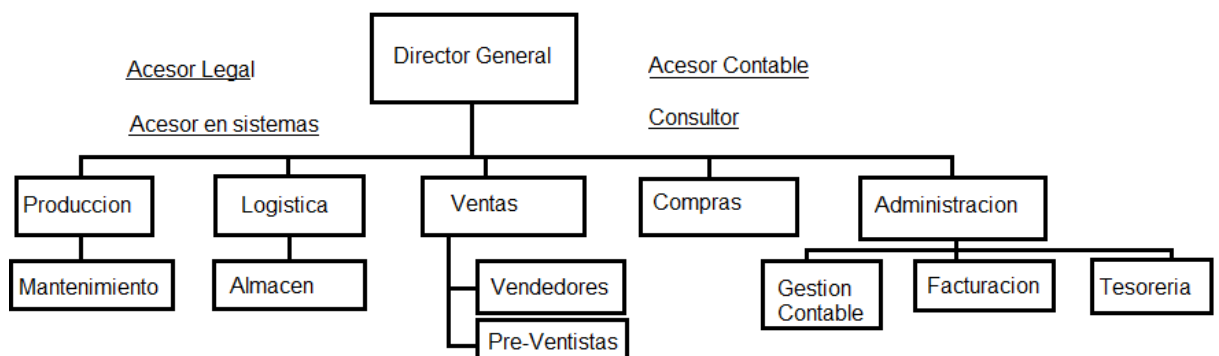
A mediados de los años 2003 y 2004 se encuentra con inversionistas interesados en esta, ya que la marca tenía una excelente imagen en el mercado. La empresa reconoce las nuevas tendencias de mercado y apunta a otro segmento que no era satisfecho en el contexto actual de esa época.

“Cumbre Nevada” comienza a resurgir por medio de esta nueva estrategia, siendo líderes en costos y reinvertiendo en el año 2004 en una cámara de mayor capacidad. Pero con el cambio de estrategia se encontró en un momento en el que su imagen se vio desfasada ya que los clientes más fieles a la marca dejaron de comprar por su posicionamiento en un mercado C1, C2 el cual le seguía siendo rentable pero perdía poder de imagen en el segmento ABC1 y 2, esto se notaba en los puntos de venta pero no así en mercados donde la marca no se valora tanto como en gastronómicos o impulsivos.

En el año 2005 Daniel infantino se enfrenta con un problema de salud y toma una postura estratégica más allá de toda contraproducencia, se ubica como líder de ventas junto a un gran equipo de vendedores, en el año 2009 la empresa llega a su punto máximo de ventas.

Por el año 2010 la empresa reinvierte y busca reinventarse en su imagen agrandando y modernizando su local sobre Av. Pellegrini (cónica de las heladería más importantes de Rosario).En ese mismo año el señor Daniel Infantino toma la iniciativa de reorganizar todas las áreas de la empresa, llegando al 2014 con un crecimiento continuo, experiencia en el mercado, aprendizaje y logrando un equilibrio precio y calidad lo que le permite seguir siendo una empresa competitiva.

GRÁFICO 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

Visión:

Ser la mejor empresa comercializadora de helado de Argentina y posicionarse en el mercado como líder habiendo duplicado la facturación del año anterior.

La empresa busca destacarse por su buena calidad, servicio y comodidad a sus clientes. Desea que sus productos sean vendidos y consumidos en todas las partes del mundo para así sobresalir.

Misión:

“Cumbre Nevada” fabrica productos de excelente calidad dando la posibilidad de optar por diferentes productos, tamaños y precios. La empresa busca satisfacer a sus clientes y fidelizarlos.

Objetivos

- ✓ Crecimiento y expansión de la empresa mediante la producción y venta de helados.
- ✓ Investigación y desarrollo a los fines de generar nuevos productos que satisfagan las futuras demandas.
- ✓ Alcanzar la satisfacción de nuestros clientes y consumidores, buscando permanentemente cumplir con sus expectativas de calidad, sanidad y servicio, entregando alimentos ricos, sanos y seguros.

Cuadro FODA

Análisis situacional

Fortalezas	Debilidades
✚ Experiencia en el mercado	✚ Centralización de decisiones
✚ Costos de producción	✚ Ausencia de plan de negocio
✚ Calidad	✚ Tareas indefinidas
✚ Proceso de profesionalización	✚ Proceso de planificación (Misión, Visión y Objetivos)
✚ Flexibilidad	✚ Liderazgo autocrático
✚ Capacidad de respuesta	✚ Empleados desmotivados
✚ Recursos económicos	
Oportunidades	Amenazas
✚ Mercados internacionales	✚ Contexto económico
✚ Incremento de los niveles de consumo	✚ Crecimiento de competencia
✚ Desestacionalización del producto	✚ Productos sustitutos

Fortalezas

- ✓ **Experiencia en el mercado:** La empresa cuenta con más de 20 años en el rubro, por lo que ha generado un aprendizaje amplio en cuanto a todo tipo de tareas, maquinarias, costos, fórmulas de producción.
- ✓ **Costos de producción:** En los últimos años la fábrica cuenta con asesores en producción los cuales lograron reducir notablemente los costos lo que le da una ventaja competitiva a la empresa.

- ✓ **Calidad:** Cumbre Nevada en la actualidad cuenta con una excelente calidad en sus productos mejorando día a día y trabajando en ella para seguir siendo competitiva en el mercado.
- ✓ **Profesionalización:** El señor Infantino tomó la correcta decisión de profesionalizar la empresa para poder adaptarse a los nuevos desafíos del mercado, por lo que de forma paulatina cada vez cuenta con personas mejor capacitadas.
- ✓ **Capacidad de respuesta:** Es una ventaja que poseen muchas Pymes ya que sus procesos no son burocráticos y las decisiones son tomadas de forma casi instantánea.
- ✓ **Flexibilidad:** Se da debido a su estructura como Pymes y su consecuente margen de ganancia
- ✓ **Recursos económicos:** La empresa maneja un flujo económico en temporada, capaz de financiar estrategias costosas, o recuperarse de imprevistos.

Debilidades

- ✓ **Centralización en la toma de decisiones:** El director de la empresa es el encargado de tomar todo tipo de decisiones en las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ **Falta de plan de Marketing:** Se atribuyen al marketing solo la comunicación de la marca, no existe ningún plan que dirija las estrategias.
- ✓ **Falta de determinación de tareas:** La empresa delega las tareas a sus empleados en base a la confianza que su director posee sobre ellos (se pueden encontrar operarios haciendo trabajos de administración).
- ✓ **Proceso de planificación (Misión, Visión y objetivos):** En consecuencia de no existir un departamento de marketing, "Cumbre Nevada" no desarrolla un modelo de planificación de estrategias que utilice como herramienta prescripta la misión, visión y objetivos.
- ✓ **Liderazgo autoritario:** El líder de la empresa desarrolla un rol de liderazgo autoritario.

- ✓ **Insatisfacción de empleados:** Las personas pertenecientes a la organización carecen de procesos motivacionales extrínsecos provocados por la organización a la que pertenecen a los fines de evidenciar consecuentes resultados positivos en la misma.

Oportunidades

- ✓ **Mercados internacionales:** Considerando la calidad de los productos que se comercializan podemos decir que existe un mercado potencial internacional el cual llevaría a la empresa a trabajar de forma regular evitando la estacionalidad del producto en el país.

- ✓ **Incremento de los niveles de consumo per cápita:** En los últimos años las tendencias marcan que el consumo por persona de helado ha ido incremento siendo Rosario la ciudad que encabeza la lista con un crecimiento del 10% entre 2011 y el 2014.

- ✓ **Tendencia progresiva a la desestacionalización del producto:** Debido a la inversión que las empresas pertenecientes al rubro han realizado a lo largo de su trayectoria se ha logrado un proceso de desestacionalización del producto, el cual fue progresando a través del tiempo. Hoy en día podemos notar el cambio del volumen de venta del verano al invierno pero en menor medida que tiempo atrás.

Amenazas

- ✓ **Contexto económico:** La empresa se encuentra en una situación de incertidumbre frente al contexto económico lo que la lleva a resguardarse y a no reinvertir por miedo a una crisis futura.

- ✓ **Crecimiento de competencia:** Si bien "Cumbre Nevada" no lidera el mercado tiene en cuenta que la competencia puede realizar estrategias las cuales la lleve a tener una participación más alta en el mercado lo que generaría una pérdida de una parte de este.

- ✓ **Productos sustitutos:** La constante promoción de productos dulces desde empresa como Arcor, Sancor y otros, puede generar una tendencia a sustituir el helado por algún otro producto.

Definición del negocio

El mercado compra a través de los helados "Cumbre Nevada" "un momento placentero y de esparcimiento para compartir con amigos, pareja y/o familiares", buscando el beneficio del sabor ya que la empresa cuenta con la ventaja competitiva de presentarse como un producto artesanal con una alta calidad reconocida a lo largo de su trayectoria en el mercado.

Su target está constituido por personas con las siguientes características:

- Edad: entre 6 y 70 años.

- Etapas del ciclo de vida: Niños entre 6 y 10 años, los cuales eligen productos coloridos y basados en agua, debido a que son los más llamativos y económicos para los reales clientes, sus padres. Los jóvenes entre 11 y 16 años prefieren productos como el Candy, demás elaboración y de consumo ligero, suelen consumirlo con amigos/familiares en el punto de venta. Entre los 17 y los 27 años los helados que más se consumen son los artesanales en medidas de ¼ kg, milkshake o cucuruchos con Candy, estos son productos de máxima calidad los cuales son consumidos en el punto de venta o pueden ser pedido por delivery. Finalmente a partir de los 27 años los helados más consumidos son los helados en formato familiar (hogareños), 1kg de tres sabores, tortas heladas, bombones escoceses, etc. Podemos relacionar el consumo de helado con una etapa específica en la vida de cada persona.

- Sexo: hombres y mujeres (estas últimas en mayor cantidad).

- Clase social: de media a media alta

- Ocasiones de consumo: Momentos de ocio.

DETALLE DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA

Hogareños



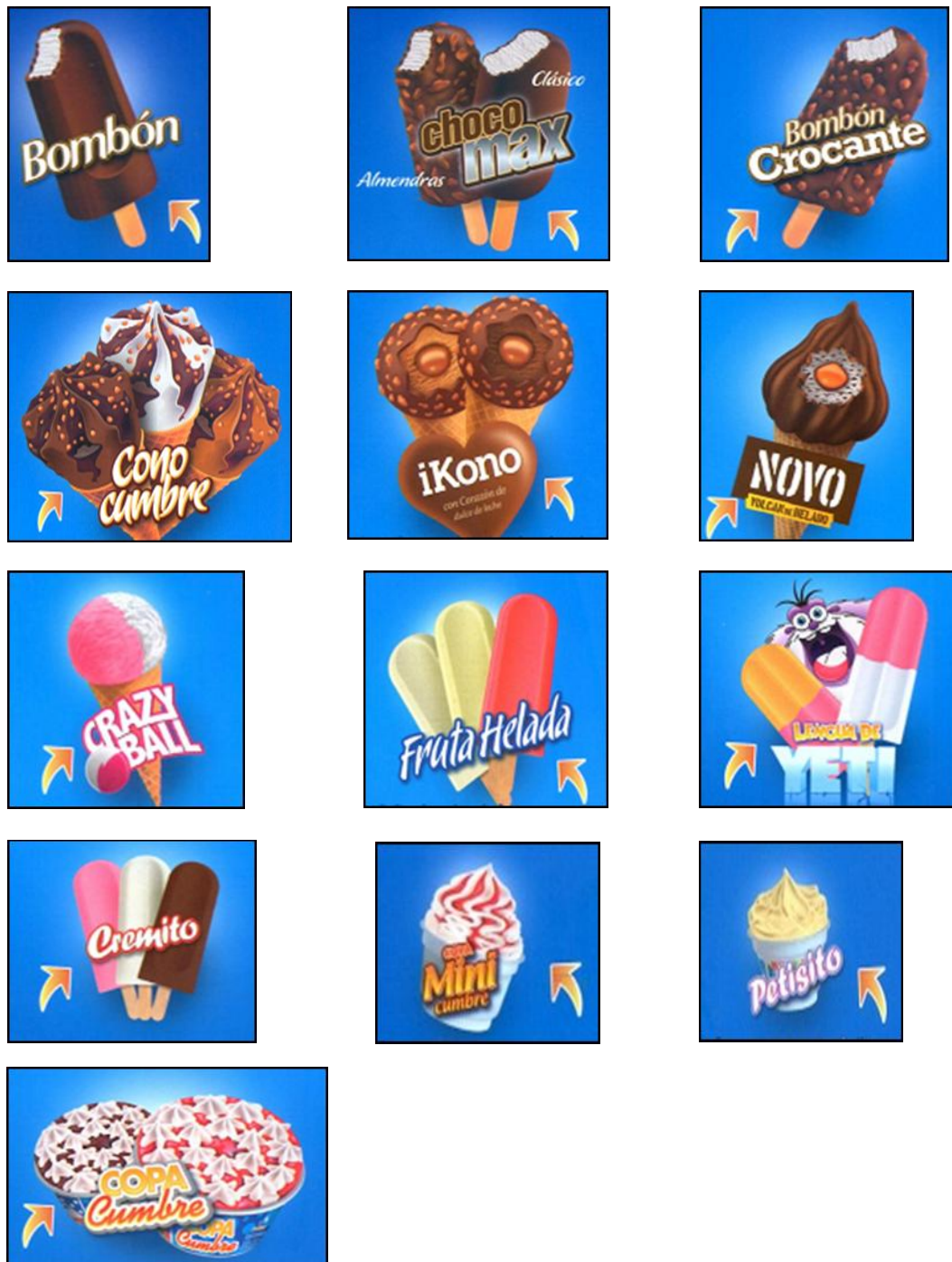
Tortas heladas



Postres



Impulsivos



ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL (BASADO EN “LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER”)

Análisis del sector

El consumo de helado en la Argentina comenzó hace tiempo a transitar una curva ascendente donde cada habitante degusta 20 litros de cremas heladas por año. La medida nacional ya toco los 3,5 litros anuales y se pronostica un aumento alentador para la actividad. En la ciudad Rosario la cual posee un rol importante en el rubro, debido a su estructura de oferta y demanda, se midió una media de 4 litros por año per cápita, al tiempo que la región es cuna de reconocidas industrias y fábricas de helado artesanal que experimentan un fuerte crecimiento.

Si bien el hábito sigue ligado al factor estacional y las ventas aumentan a medida que sube la temperatura, el sector decide continuamente llevar adelante campañas publicitarias para estimular el consumo durante el año.

Las marcas más importantes poseen una gran línea de productos las cuales pueden adaptarlos a la estacionalidad apuntando a diferentes mercados.

Analizando la industria del helado, en los últimos años es posible apreciar una serie de cambios que han generado en la misma un proceso de crecimientos y diversificación, podemos relevar algunos aspectos que caracterizan a este sector en la actualidad:

- ✓ A partir del año 2005 aparición de nuevas marcas.
- ✓ Fuerte competencia en el mercado, que obligó a las empresas a diversificarse mediante la incorporación de mayor valor agregado a la producción.
- ✓ Diversificación de la oferta tanto para helados artesanales como industriales, con la introducción de nuevos productos como distintos formatos de helados industriales, y nuevos sabores en helados artesanales.
- ✓ Diversificación de las bocas de venta fundamentalmente en lo relativo al helado industrial con la

incorporación de quioscos, estaciones de servicio, supermercados, entre otros.

✓ Generación de inversiones para ampliación o instalación de nuevas plantas como en equipamiento y logística.

✓ Tendencia progresiva a la desestacionalización del consumo, derivada al cambio de hábitos de consumo como consecuencia en parte a la diversificación de la oferta.

✓ Incremento en los niveles de consumo per cápita.

(Liendo, 2009).

En el siguiente mapa competitivo se considera sustitutos a aquellos productos que no pertenecen al sector industrial pero contienen el mismo atributo principal de preferencia (postres, productos refrescantes, productos basados en leche) hasta podría decirse que satisfacen una necesidad similar a la de los helados de la marca "Cumbre Nevada", ya sean yogures como licuados. Los sustitutos son nombrados en forma genérica debido a que en el mercado total de alimentos la mayoría de las marcas elaboradoras de este tipo de producto hacen hincapié en atributos que los hacen sustitutos de los helados.

Proveedores

- ✓ La Sibila
- ✓ Flexocolor
- ✓ San Ignacio
- ✓ Saporiti
- ✓ Morelo
- ✓ Cotar

Potenciales

- ✓ Tinto

Competencia Directa

- ✓ Yomo
- ✓ Smart

- ✓ Bajo Cero
- ✓ Esther
- ✓ Grido
- ✓ La montevideana
- ✓ Kibom
- ✓ De buen humor

Sustitutos

- ✓ Licuados
- ✓ Yogur
- ✓ Jugos
- ✓ Dulces envasado en sus diferentes formatos
- ✓ Tragos

Clientes

- ✓ Gastronómicos
- ✓ Supermercados
- ✓ Quioscos
- ✓ Revendedores
- ✓ Consumidor final en punto de venta

ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

La amenaza que genera el poder de negociación de los proveedores sobre la industria es baja. La facilidad de cambio de proveedor es muy alta debido a la cantidad de empresas que ofrecen materia prima para la producción del helado. Tampoco existen grandes ventajas diferenciales en los productos que ofrecen los proveedores.

ANÁLISIS DE LOS CONSUMIDORES

La cartera de clientes de la empresa es bastante diversificada, es decir, no existe un cliente del cual dependa la compañía, pero se puede distinguir

como el canal que genera mayores márgenes el de gastronómicos, esto se debe a que este rubro en donde se encuentran los restaurantes y salones de eventos generan una demanda regular todo el año, la estacionalidad no lo afecta como a los otros. Con respecto a la disponibilidad de información del comprador se entiende que la empresa se encuentra en un contexto ampliamente informado en donde los clientes poseen una gran disponibilidad de datos que direccionan su decisión de compra.

“Cumbre Nevada” compete en un segmento en donde la sensibilidad al precio es baja, si bien los precios de los productos de la empresa siempre son menores a la de los competidores directo, identificamos un mercado en donde la mayoría de los consumidores elige una marca por otros atributos. Podemos concluir que el poder de negociación de los compradores es bajo.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

BARRERAS DE ENTRADA

- Economía de escala: A mayor producción menores costos.
- Requerimiento de capital: Es necesario el uso de maquinarias especializadas, vehículos para la distribución, materia prima con altos precios de facturación y capital de trabajo especializado.
- Estructura competitiva (rivalidad de los competidores): existe un líder fuerte y muy bien posicionado en el sector, pero además existen otras marcas de menor envergadura con un gran porcentaje de participación en el mercado (sector concentrado).

BARRERAS DE SALIDA

- Activos especializados: maquinarias, equipos de frío, vehículos.
- Costos fijos de entrada: Planta de producción, vehículos, maquinarias, impuestos municipales, provinciales y nacionales, habilitación, registros, licencias e indemnizaciones.

Se puede decir que son bajas las amenazas en cuanto a la aparición de nuevos competidores. Al ser elevadas las barreras de entrada y de salida, determinan un sector atractivo y concentrado con un alto nivel de ingresos.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

El sector industrial está integrado por un bajo volumen de competidores, los cuales en su totalidad poseen estructuras que no difieren demasiado y una búsqueda constante por aumentar la participación en el mercado, generando una intensa rivalidad en el sector ya que las empresas lanzan constantemente diferentes promociones, nuevos servicios, desarrollos de productos, etc. En sí, buscan lograr el éxito.

Debido a las altas barreras de salida las empresas siguen compitiendo de manera más agresiva para no quedar fuera del mercado. La intensa rivalidad del sector genera una barrera de entrada para potenciales ingresantes.

PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La aparición de productos sustitutos en el mercado surge como un condicionador del precio en temporada baja y exige a la empresa una mejora en su desempeño. Cumbre Nevada al ser productora y comercializadora tiene la posibilidad de crear productos sustitutos de la misma marca, lo que le da una ventaja competitiva en cuanto al equilibrio en utilidades. Es decir, la empresa en temporada baja debe reducir los precios lo que le genera un descenso en rentabilidad pero al ser fabricante puede desarrollar su producción y elaborar otros productos, de esta forma encuentra un equilibrio económico.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Es necesario definir procesos, funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización, como también trabajar sobre la falta de delegación de tareas y responsabilidades desde los directivos hacia sus empleados.

La empresa necesita incorporar un plan de acción de marketing, buscar nuevas formas de comunicar a sus clientes actuales y potenciales ya que no realiza de forma eficiente sus estrategias de comunicación en los distintos medios.

“Cumbre Nevada” necesita detectar su segmento de mercado actual, a causa de sus cambios de estrategias apuntando a diferentes nichos y a no realizar investigaciones de mercado lo que la condujo a perder la capacidad de conocer quién es su cliente y cuál es el posicionamiento de la marca hoy día.

Por tanto, es preciso definir la misión, visión y objetivos de la empresa de forma clara.

“Cumbre Nevada” necesita diferenciarse del resto de los competidores, la empresa adquiere el rol de seguidora pero su objetivo es ser líder en el mercado. Necesita crear conceptos mediante la creatividad y la innovación para lograr una ventaja competitiva.

Problema central

El principal problema de “Cumbre Nevada” es que no posee un plan de negocio el cual fije metas y le dé una dirección innovadora a la empresa apoyándose en la creatividad para lograr la diferenciación en el mercado utilizando sus recursos y fortalezas.

De acuerdo a la evaluación de los resultados arrojados por estudios realizados en la organización, apoyados teóricamente por distintos test orientativos frente a la creatividad personal, se presentan niveles bajos en competencias creativas y conocimientos de técnicas para el desarrollo de las mismas.

En cuanto a la gestión de la empresa, la misma presenta problemas de centralización de poder en una persona, su director. Se observa que las tareas de los integrantes de la organización no están claramente definidas, las mismas se realizan de acuerdo a la confianza que el mismo les tenga y no por el puesto que ocupa cada persona. No existe un organigrama cual se respete, ya que todas las decisiones las toma el señor Daniel Infantino. Liderazgo autoritario.

Se puede observar también que la empresa no posee un área especializada en marketing por lo que este aspecto queda relegado en un plano al que no se le adjudica la importancia que requiere para el crecimiento comercial, debido a esto, fundamentalmente, a carentes conceptos teóricos sobre comunicación y posicionamiento. En consecuencia, la inversión en el área es mínima y las personas que lo llevan a cabo no están capacitadas para hacerlo, planteándose objetivos a corto plazo.

La empresa busca diferenciarse por calidad teniendo puntos muy altos a los que debería llegar para poder lograr su objetivo y así liderar el mercado. No posee ningún tipo de proceso de innovación para crear valor y poder distinguirse de sus competidores.

Tanto que se puede observar que la mayoría de los competidores directos poseen la misma estrategia, buscando la creación de valor en la calidad y no valores diferenciales para cada segmento.

“Otro causante de los problemas que posee la empresa se basa en los paradigmas de sus stakeholders”, nos comenta hoy en día su director. “Cumbre Nevada” posee muchos años en el mercado lo cual le permitió sobrevivir y generar rentabilidad a corto plazo, llevándolo esto a un pensamiento erróneo sobre el mercado actual por lo que, consecuentemente no pudo adaptarse a la complejidad del mercado en el que se encuentra. La empresa posee una situación de estancamiento debido a sus paradigmas organizacionales.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE CAMPO

- Analizar y diagnosticar la situación actual de la empresa “Cumbre Nevada” en todas las áreas que la componen.
- Impulsar la innovación de ideas en la empresa mediante la aplicación de técnicas creativas para lograr la diferenciación concluyendo con una propuesta de cambio para mejorar su desempeño.

TEMAS INVOLUCRADOS EN EL ANÁLISIS

- Organización y delegación
- Plan de negocio
- Innovación, creatividad y pensamiento lateral.
- Supervisión y evaluación

Se hace referencia a los temas involucrados como los recursos y capacidad que la empresa cuenta o debería contar para poder llevar a cabo una gestión eficiente en el área en cuestión.

METODOLOGÍA APLICADA EN EL TRABAJO DE CAMPO

La metodología realizada fue un análisis interno mediante entrevistas en profundidad hacia el director de la empresa.

Para esto se llevó a cabo la aplicación de diferentes tipos de test objetivados a evaluar la creatividad y el pensamiento lateral. Los mismos, fueron recolectados de los libros “*Pasión por innovar*” y “*El pensamiento lateral*”

práctico” llamados “COCP” (cuestionario de orientación sobre creatividad personal) y “Test sobre pensamiento lateral”. Se aplicaron para conocer la situación actual de los stakeholders en relación con la innovación de la empresa. Anexo 1 y 2.

Se analizaron los datos brindados por fuentes internas, se realizó un diagnóstico y su correspondiente conclusión final.

- Entrevista en profundidad al señor Daniel Infantino.
- Entrevista a asesores de la empresa
- Análisis de información brindada por la empresa
- Análisis de la comunicación digital propia y de los competidores
- Análisis sobre creatividad e innovación.

MARCO CONCEPTUAL

MARKETING

En términos generales, el marketing es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales.

Por ese motivo, resulta indispensable que todas las personas que son parte (directa o indirectamente) del área comercial de una empresa u organización, conozcan a profundidad cuál es la definición de marketing.

Definición de Marketing según diversos expertos en la materia

- "El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".¹
- "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización".²
- "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización".³

¹Kotler Philip. *Dirección de mercadotecnia*. Octava edición, Pág. 7

²Etzel, Stanton y Walker. *Fundamentos de marketing*, 13a Edición. Pág. 7

³Stanton, Etzel y Walker. *Fundamentos del marketing*. 13a edición. Pág. 7.

- “El marketing es el proceso de:

1) Identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa. 4) Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor”.⁴

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, planteo la siguiente definición de marketing:

El marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

Estrategia de marketing

- La **estrategia de mercadotecnia** es “un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado”.⁵

- La **estrategia de mercadotecnia** es “la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia”.⁶

⁴Ries Al y Trout Jack. *La guerra de la mercadotecnia*. Págs. 4 y 5.

⁵McCarthy Jerome y Perreault William. *Marketing Planeación Estratégica*. Tomo 1, 11a. Edición. McGraw Hill, Pág. 47

⁶Kotler Philip y Armstrong Gary. *Fundamentos de Marketing*. Pág 56

- La **estrategia de mercadotecnia** comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga. En síntesis, la estrategia de mercadotecnia es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de mercadotecnia mediante:

- la selección del mercado meta al que desea llegar

- la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta.

- la elección de la combinación o mezcla de mercadotecnia con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y

- la determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia.

DIFERENCIACIÓN

Las empresas hoy en día se encuentran en mercados dominados por la demanda. La oferta es excedente y se da por supuesta. Se encuentran decenas de marcas y centenares de productos en el mercado esperando ser elegidos por los compradores lo que lleva a la posibilidad de exigir, podríamos denominar esta época como la de la *tiranía del consumidor*. El consumidor puede demandar condiciones específicas, factores diferenciales, puesto que está en condiciones de escoger entre multiplicidad de ofertas. Y los fabricantes, los productores, deberán ser capaces de identificar qué factores diferenciales atraen a diferentes perfiles socioeconómicos y colectivos de posibles clientes para ser capaces de ganar experiencia en uno de ello, focalizarse, crear competencias diferenciales, y modular su cuota de mercado.

La estrategia válida en entornos de oferta excedentes, es sin duda la diferenciación, la mejor manera de competir es evitar la confrontación eligiendo una manera de desmarcarnos de la competencia. Y en la voluntad de diferenciarnos permanentemente, de introducir novedades respecto de nuestros productos clásicos, de la competencia o del sector, es donde se encuentra la semilla de la innovación.

Sin embargo la novedad también caduca y la estrategia de diferenciación también es limitada en el tiempo, válida hasta que aparece un imitador. La innovación va unida, sin duda, a una propuesta de diferenciación estratégica permanente, a una constante búsqueda de la diferencia.

INNOVACIÓN

Innovar ya no es solo crear un producto nuevo, utilizar una tecnología nueva, prestar un servicio nuevo; actualmente se le otorga un sentido más amplio que abarca la estrategia organizacional, la cultura de la empresa, sus sistemas, sus recursos humanos. Ya no basta con ver la estrategia como un proceso que define un plan. Si bien esto es necesario, el manager debe verla como un proceso continuo que se adapte al escenario cotidiano. Innovar implica un cambio organizacional en el saber usar adecuadamente los

conocimientos adquiridos para que la reflexión estratégica sea flexible y se puedan poner en marcha ideas nuevas, se las adapte y se las optimice a cortos períodos. La innovación estratégica aparece cuando una compañía identifica *gaps* en el mapa de posicionamiento de su industria y decide llenarlos, aprovechando esas brechas de forma tal de que se conviertan en posiciones de mercados fuertes, es decir que la innovación se nutre del mercado, de la investigación y el desarrollo del diseño, de la creatividad, del desarrollo de nuevos productos y de la tecnología.

Las metas de la innovación como estrategia es comenzar a definir el estado actual en el que se encuentra su empresa, prestando atención a la alineación de la estrategia respecto a los cambios que se dan en su entorno.

CREATIVIDAD

La creatividad es una potencialidad humana, puede provocar muchas cosas, menos indiferencia y tiene la ventaja de que se puede potenciar, entrenar y desarrollar deliberadamente. Una persona u organización puede aprender a elaborar estrategias para lograr resultados más creativos mucho más seguido que lo habitual y en áreas diferentes a la que acostumbra. Existen metodologías, recomendaciones, técnicas, formas de pensamiento, habilidades a descubrir, estrategias, tácticas, información sobre actitudes a desplegar, recetas, tips. En conclusión, hay un sinfín de recursos de distinta naturaleza que puede ser utilizados para hacer que la creatividad afecte de forma directa en una organización.

Es necesario aplicar estrategias hacia adentro, lo que hace referencia a procesos internos en el cual su objetivo es no dejar la creatividad ligada a la suerte o al talento personal de cada persona. Existe también la creatividad hacia afuera, las cuales son ideas que impactan exitosamente en el mercado. A veces desconocemos como las empresas logran esto, puede que lo hayan copiado, que lo hayan elaborados ellas mismas, mediante la contratación de un asesor para que les ayudara, suerte o suicidio. Existen otras empresas que con una idea sobrevivieron décadas. Hoy en día es imposible. *Las empresas innovadores son aquellas que tienen la capacidad de generar e implementar*

ideas sin cesar, más o menos innovadoras, pero ideas al fin. Lo que marca la diferencia es la regularidad, la continuidad, la persistencia de la creatividad.

La creatividad se nota en el mercado, y se va construyendo con el tiempo: invirtiendo, siendo fiel a determinados principios, tomando decisiones día a día, animándose.

TÉCNICAS CREATIVAS

Las técnicas de creatividad son métodos que permiten el entrenamiento creativo, implican determinadas acciones que sirven como estímulos y que tienen más importancia que la propia técnica en sí.

La utilización de técnicas de creatividad no asegura el éxito pero sirven para alcanzar objetivos próximos a la creatividad, permitiendo direccionar el pensamiento en etapas o procedimientos concretos. El uso de estas técnicas permite seguir un orden establecido para lograr un objetivo deseado, ayudando a desarmar los caminos del pensamiento vertical habitual. La elección de técnicas o métodos creativos implican la aceptación y cumplimiento de una serie de pasos que nos permitirán ordenar la desorganización que implica el pensamiento creativo. En general, hay dos grandes conjuntos de técnicas: las lógicas y las intuitivas en la que el objetivo final es impulsar la innovación. Por lo tanto, el trabajo creativo debe estar en consonancia con una estrategia innovadora bien concebida y desarrollada.

PENSAMIENTO LATERAL

El pensamiento lateral tiene como objetivo el cambio de modelos.

En términos fisiológicos, se podría decir que un modelo es una secuencia repetible de actividad neutral. En la práctica, un modelo es cualquier concepto, idea, pensamiento o imagen que puede repetirse en su forma original cuando un estímulo determina su reaparición. El pensamiento tiene como función el cambio en la estructura de los modelos, en vez de basar su acción en la combinación de modelos, como hace el pensamiento lógico, el

pensamiento lateral trata de descomponer las estructuras de los modelos con el fin de que las diferentes partes de estos se ordene de forma distinta.

El pensamiento lateral es a la vez una actitud mental y un método para usar información.

La base del pensamiento lateral consiste en considerar cualquier enfoque a un problema como útil, pero no como el único posible ni necesariamente el mejor. Es decir, no se niega la utilidad del modelo, sino el que posea un carácter único o exclusivo. Dicho de otro modo, niega la creencia generalizada de que lo que constituye un modelo útil sea el único modelo posible. Es una actitud que no acepta rigidez de los dogmas, rechazando la subordinación del pensamiento al uso y combinación de modelos rígidos. Por otra parte, constituye en sí un método de estructurar la información de forma diferente, no niega la eficacia o utilidad de un modelo, sino que se limita a la búsqueda de modelos alternativos con su mismo contenido.

El pensamiento lateral prescinde de toda forma de enjuiciamiento o de valoración.

Puede ocurrir que uno se sienta perfectamente satisfecho de un modelo existente y no obstante, trate de ordenarlo en otras formas. El pensamiento lateral no enjuicia ni calcula la validez o efectividad de los modelos existentes, intenta solo contrarrestar la rigidez con que se han formado. Además de constituir una actitud, el pensamiento lateral es también un método de manipular información con el propósito de provocar una reestructuración de los modelos, para ello se utilizan técnicas específicas basadas en principios más generales. En el pensamiento lateral la información no se usa por su valor intrínseco, sino por su efecto, en el pensamiento lógico la información se dispone automáticamente en algún tipo de estructura que hace las funciones de puente o conducto, es decir que deriva la información a otros conocimientos y a otras ideas. En el pensamiento lateral la información se usa para descomponer las estructuras, no para incorporarla a ellas.

El pensamiento lateral se basa en las características del mecanismo de manipulación de la información de la mente.

La necesidad de recurrir al uso del pensamiento lateral para la solución de problema y la creación de nuevas ideas deriva de la limitación de la mente

como sistema de memoria optimizante. El funcionamiento de dicho sistema se basa en la creación de modelos y en su permanencia. El sistema no posee ningún mecanismo que permita la ejecución de cambios en los modelos o su actualización. Es esta reestructuración de los modelos, esta visión perspicaz de las cosas lo que constituye el objetivo y la función del pensamiento lateral. El pensamiento lateral descompone los modelos establecidos para liberar la información que contienen. Estimula la formación de nuevos modelos por yuxtaposición de datos provenientes de otras fuentes. La efectividad de estas medidas deriva de la propia capacidad de optimización de la mente, que espontánea y automáticamente ordena la información disponible en nuevos modelos. Sin esta reordenación automática del sistema, el pensamiento lateral sería estrictamente un factor disgregador y estéril.

PROPUESTA DE CAMBIO PARA LA EMPRESA

PROPUESTA ORIENTADA A DIFERENTES ÁREAS

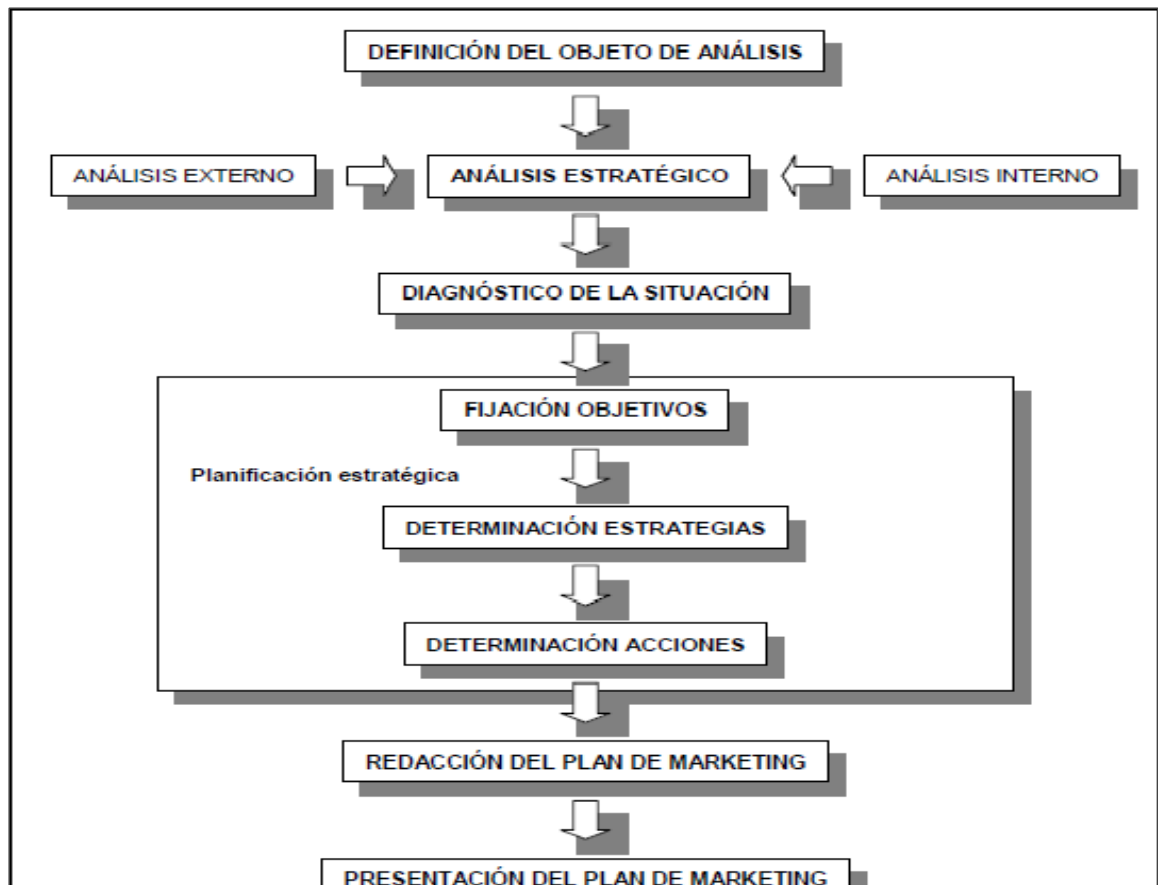
Área de gestión

- Es necesario trabajar sobre el cambio de paradigmas del directorio de la empresa en la forma de organización de la misma, entendiendo que mediante el actual proceso organizativo será muy difícil el progreso sustentable en el tiempo. Para abordar esta problemática se plantea como sugerencia la demostración de ejemplos de organizaciones con resultados óptimos a mediano y largo plazo al director con el fin de instaurar en el mismo una motivación hacia el desarrollo de un nuevo paradigma y aliviar la resistencia al cambio.

Área de comercialización

- Desarrollar un departamento de marketing propio de la empresa para elaborar un plan de negocio y lograr aprovechar los recursos de la misma para un mejor posicionamiento en el mercado. La empresa necesita obtener información sobre sus clientes, adaptar sus estrategias a estos, realizar políticas de fidelización, en fin conocerlos y satisfacer sus necesidades, mediante un plan de marketing.

Modelo de plan de marketing para "Cumbre Nevada"



Fuente: (Lores, 2011)

- Desarrollar un espacio creativo dentro de la empresa con el fin de lograr una actitud innovadora en el que participen todas las personas de las diferentes áreas, las cuales tengan la oportunidad concreta de proponer sus ideas. De esta forma la empresa contará con un gran volumen de nuevas ideas, en las que deberá trabajar para reconocer las buenas y las que no lo son en ese momento. Desarrollar esta actitud dentro de la empresa llevará a "Cumbre Nevada" a estar siempre un paso adelante en el mercado, en donde sus futuros imitadores esperarán actuar de acuerdo a lo que haga, pero nunca podrán anticiparse. La actitud innovadora logrará la diferenciación la cual será una ventaja competitiva para el posicionamiento deseado. Dentro de un espacio creativo se utilizarán técnicas para el desarrollo del pensamiento lateral, fundamental para el cambio de modelos de las personas

inmersas en la empresa, lo que le dará una visión más amplia para resolver problemas o crear nuevas ideas.

- Profesionalizar a sus vendedores con el fin de organizar el proceso de venta, creando un equipo en el que cada persona exponga situaciones, ideas y problemas que el mercado presenta día a día. Sus vendedores deben convertirse en profesionales especializados en venta, en el que cada uno tenga pleno conocimiento de los canales con los que trabaja, sus productos y las mejores estrategias para llegar a determinados clientes conociendo sus necesidades y las ventajas competitivas de la marca. “Cumbre Nevada” deberá motivar a los vendedores para eficientizar la venta proponiendo un modelo diferente con premios, objetivos propios y grupales.
- Reestructurar las estrategias de marketing digital cambiando la actitud pasiva que tiene la empresa frente al mercado digital. Entendemos que internet es una herramienta fundamental de comunicación. Una página web diseñada de forma coherente con los fines de la empresa es una carta de presentación, que puede ser visitada por millones de usuarios de todo el mundo las 24hs del día. La misma posee un costo muy bajo de mantenimiento en comparación de otros medios publicitarios.

Modelo de plan de Marketing digital u online

	Atraer clientes	Convertir clientes	Fidelizar clientes
Líneas estratégicas de MKO	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing en buscadores (SEM y SEO) • Publicidad online (Google Adwords, Facebook Ads...) • Inboud Marketing • Social Media Marketing • Email Marketing • RR.PP Online 	<ul style="list-style-type: none"> • Web Marketing (usabilidad, navegabilidad, diseño, arquitectura) • Publicidad online (Google Adwords, Facebook Ads...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Email Marketing • Marketing relacional (CRM)

Fuente: (Talen, 2014)

TÉCNICA CREATIVA PARA EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN EN **“CUMBRE NEVADA”**

SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

Definición conceptual:

El método “Seis sombreros para pensar” fue inventado por Edward de Bono a comienzos de 1980. Los seis sombreros representan seis modos de pensar diferentes y ofrecen pautas de pensamiento en lugar de ser simples etiquetas. Los sombreros se emplean de manera proactiva más que reactiva. Sirven para fomentar el pensamiento paralelo, el pensamiento de espectro completo y para separar el ego del rendimiento

Este método mejora el rendimiento en lugar de actuar como defensa del ego. También incluye el pensamiento único de cada persona sobre los retos, lo que garantiza la aplicación de una solución más consolidada.

Hay seis sombreros de estilo y color diferentes. Cada sombrero representa un modo de pensar determinado. Si Usted se “pone” uno de estos sombreros, ha optado por pensar exclusivamente de esa manera concreta.

Los demás participantes también se ponen un sombrero. Si cambian de sombrero, usted y sus compañeros también cambiarán de forma de pensar. Cada participante debe ponerse los seis sombreros y empezar a reflexionar. Las ventajas de esta técnica son:

- ✓ Ahorro de tiempo al proporcionar un marco de participación en reuniones productivas de “pensamiento en grupo”, en las que se consiguen los resultados necesarios, se reducen los conflictos de personalidad, se esquivan los egos que estorban en el rendimiento, se separan los hechos de las emociones y se consigue mayor concentración y enfoque en los análisis.
- ✓ Aumento del rendimiento al proporcionar un marco para tomar mejores decisiones, estar mejor preparado para aplicar cambios, percibir una situación desde todas las

perspectivas, generar una comunicación clara y precisa, saber clasificar múltiples datos, pensar a fondo y diseñar planes de medidas factibles y respaldadas por el grupo.

- ✓ Aumento del rendimiento creativo e innovador al proporcionar un marco para generar nuevas ideas convincentes, seleccionar las oportunidades que se aprovecharán, ampliar el abanico de soluciones, desarrollar planes de medidas para reducir los riesgos y promover ideas para la gestión y para generar confianza entre los clientes. Gracias a esta técnica, se aprende a ir más allá de lo evidente, a reconocer oportunidades, a mantener los egos al margen y a generar resultados dinámicos.

Definición operacional

Presentar un problema a los miembros del equipo. Manifiestarles que van a pensar en el problema desde diferentes perspectivas. Habrá 6 tipos de pensadores y cada pensador reflexionará sobre la cuestión desde una de las seis perspectivas. Primeramente, el orientador deberá explicar a los participantes que van a abordar el problema de seis maneras diferentes. Cada sombrero representa un modo de pensar determinado.

SEIS SOMBREROS PARA PENSAR



Sombrero blanco. El sombrero blanco invita a pensar en la información conocida o necesaria, a saber, datos, información que se necesita y lagunas de información. “Creo que, en este momento, necesitamos un poco de pensamiento de sombrero blanco...” significa “Abordemos los argumentos y propuestas y analicemos la base de datos”.



Sombrero rojo, Este tipo de pensamiento cubre la intuición, los sentimientos y las emociones. El sombrero rojo permite al pensador expresar una intuición sin necesidad de justificarla. "Si me pongo el sombrero rojo, creo que es una propuesta horrible". Normalmente, los sentimientos y la intuición sólo tienen cabida en un debate si tienen

una base lógica. El sentimiento suele ser sincero y la lógica, falsa. El sombrero rojo permite al pensador expresar sus sentimientos sobre el asunto tratado en ese momento.



Sombrero negro. El sombrero negro es el juicio, el abogado del diablo que detecta por qué algo puede no funcionar. Es el sombrero del juicio y la prudencia. Es un sombrero muy valioso. En ningún caso es un sombrero inferior ni negativo, no es el sombrero de la disputa. El sombrero negro sirve para señalar por qué

una sugerencia no encaja con los hechos, la experiencia disponible, el sistema utilizado o la política que se está siguiendo. El sombrero negro siempre debe ser lógico.



Sombrero amarillo. El sombrero amarillo simboliza la alegría y el optimismo. Es la lógica positiva. Expone por qué algo funcionará y por qué ofrecerá ventajas. Puede servir para predecir los resultados de una propuesta y también para encontrar aspectos positivos de algo que ya ha ocurrido.



Sombrero verde. Es el sombrero de la creatividad, las alternativas, las propuestas, los puntos interesantes, las provocaciones y los cambios



Sombrero azul. El sombrero azul sirve para gestionar el proceso de pensamiento. Es el sombrero del control de procesos o de la visión de conjunto. No analiza la cuestión en sí sino la “reflexión” sobre dicha cuestión. “Ahora que me pongo el sombrero azul, creo que deberíamos adoptar un pensamiento de sombrero verde llegados a este punto.” En

términos técnicos, el sombrero azul está relacionado con el meta conocimiento.

A continuación, el equipo empieza a centrar la discusión en un enfoque concreto. Los miembros del equipo eligen deliberadamente el sombrero con el que quieren empezar. Por ejemplo, si eligen el sombrero azul, puede empezarse la reunión con todos los miembros colocándose el sombrero azul para analizar cómo se desarrollará la reunión y para establecer objetivos. Posteriormente, se puede adoptar el pensamiento del sombrero rojo para recoger opiniones y reacciones sobre el problema. Esta fase también puede servir para detectar las restricciones de la solución, por ejemplo, quién se verá afectado por el problema y/o las soluciones. A continuación, el análisis puede orientarse hacia el sombrero amarillo y, más tarde, al verde para generar ideas y posibles soluciones. Después, pueden intercalarse el pensamiento de sombrero blanco para desarrollar información y el pensamiento del sombrero negro para desarrollar las críticas a la solución.

Después de establecer un conjunto de soluciones, los participantes las analizan con espíritu crítico y eligen una solución.

CONCLUSIONES

Concluyendo nuestro trabajo de campo, citando el caso de la empresa "Cumbre Nevada" podemos afirmar que se necesitan implementar estrategias de marketing para que la empresa aumente su participación en el mercado utilizando una actitud innovadora como herramienta clave para su desarrollo y para el proceso de cambio en los conceptos de las personas que llevan adelante a la organización.

A partir de esta afirmación desde nuestro punto de vista comercial, se aconseja realizar un plan de marketing acorde a la organización mencionando desde su visión, misión, objetivos y estrategias, la propuesta de un proyecto relacionado con los datos obtenidos de la investigación.

Además proponemos agregarle valor al producto trabajando desde la comunicación de la empresa, generando un valor agregado a través de una plataforma digital externa como una página web especializada para cada canal y una actitud más agresiva desde redes sociales.

Todo lo expuesto deja en claro que la comunicación entre las partes es fundamental para lograr la fidelización del cliente y que el formato digital si bien no tiene la fuerza de otros medios sirve de soporte para administrar la información que ayuda a optimizar la satisfacción del consumidor.

ANEXO 1

MODELO DE TEST ORIENTATIVO SOBRE INTELIGENCIA CREATIVA “COCP”

- 1- Al tomar decisiones, me gusta combinar la intuición con la razón
 1 2 3 4 5
- 2- Disfruto con mi trabajo, siento una especial motivación por todo lo que hago
 1 2 3 4 5
- 3- Soy una persona creativa
 1 2 3 4 5
- 4- Me gusta implementar las cosas y conozco sistemas y metodologías de trabajo para convertir ideas abstractas en hechos concretos
 1 2 3 4 5
- 5- Me gusta correr riesgos
1 2 3 4 5
- 6- A menudo tengo conversaciones conmigo mismo
1 2 3 4 5
- 7- Me doy cuenta de que soy algo más creativo que la gente que me rodea
 1 2 3 4 5
- 8- Tengo facilidad para detectar los problemas de mi entorno profesional
1 2 3 4 5
- 9- Me deleito dándole vuelta a las cosas
1 2 3 4 5
- 10- Me llevo muy bien con los niños, me gusta compartir sus juegos y su forma de ver las cosas
1 2 3 4 5
- 11- Sé cómo funciona un brainstorming y creo que podría dirigirlo perfectamente
1 2 3 4 5
- 12- En la escuela, en casa o, ahora en el trabajo siempre he sido considerado una persona creativa
1 2 3 4 5
- 13- Me encanta viajar y observar costumbres y formas de vivir diferentes a las mías
1 2 3 4 5
- 14- Me gusta saber cosas sobre temas diversos, más allá de mi trabajo cotidiano
1 2 3 4 5
- 15- He llevado a cabo personalmente alguna innovación concreta con un cierto éxito

- 1 2 3 **4** 5
- 16-Soy consciente de mis puntos fuertes y de mis puntos débiles
1 2 3 4 **5**
- 17-Me gusta pensar más allá de lo establecido, romper la normas
1 2 3 4 **5**
- 18-Tengo facilidad para expresar mis ideas de forma gráfica, a través de dibujos, esquemas o mapa
1 **2** 3 4 5
- 19-Soy una personas práctica, que disfruta viendo resultados concretos
1 2 3 **4** 5
- 20-Creo que me conozco bien a mí mismo
1 2 3 **4** 5
- 21-Soy capaz de transformar una idea absurda en algo que tenga sentido
1 **2** 3 4 5
- 22-Intento siempre ir por los caminos menos transitados, no me gusta hacer lo que todo el mundo hace
1 **2** 3 4 5
- 23-Me considero un buen líder
1 2 3 4 5
- 24-Recuerdo bien mis sueños, a veces se convierten en una certera fuente de inspiración
1 2 3 4 5
- 25-Soy capaz de explicar con claridad mi mundo interior, hacerlo inteligible para mí y comunicarlo a los demás
1 2 **3** 4 5
- 26-Tengo facilidad para definir claramente un objetivo y empezar a trabajar en el
1 2 3 **4** 5
- 27-Utilizo de vez en cuando, o a menudo técnicas creativas para generar ideas sobre un tema de mi interés
1 2 3 4 5
- 28-Cuando tengo una idea clara, me resulta fácil convencer a los demás, transmitirles esa convicción y arrastrarlos a la acción
1 **2** 3 4 5
- 29-Me gusta experimentar cosas nuevas, aun sin saber si estoy en el buen camino o no
1 2 3 4 5
- 30-Cuando algo no me sale bien soy capaz de recuperarme anímicamente en muy poco tiempo
1 2 3 4 **5**
- 31-Me gusta resolver mis problemas y generar ideas nuevas inspirándome en estímulos que no tienen más que ver con lo que estoy haciendo
1 **2** 3 4 5

- 32-A veces, o a menudo, después de pensar las cosas detenidamente, surge la solución o la respuesta a lo que estaba buscando de forma repentina
1 2 3 **4** 5
- 33-Me encanta tener muchas ideas alternativas, no suelo conformarme con lo primero que me viene a la cabeza
1 2 **3** 4 5
- 34-He leído algún libro sobre técnicas de creatividad
1 2 3 4 5
- 35-Me encanta apasionar a los demás y conseguir que disfruten como yo con las ideas y los proyectos
1 2 **3** 4 5
- 36-Me gusta ser provocativo en mis planteamientos, aun que al final siempre se acabe imponiendo la lógica
1 **2** 3 4 5
- 37-Tengo la facilidad para convertir mis problemas en frases o formulas que permiten trabajar con mayor eficacia y concentración
1 2 3 4 5
- 38-Me atraen las cosas extrañas, poco accesibles, ocultas, ambiguas
1 2 3 4 **5**
- 39-Cuando genero ideas para algo, no me importa si aparecen cosas locas, irrealizables o absurdas
1 2 **3** 4 5
- 40-Soy consciente de hasta dónde puedo llegar, conozco bien mis capacidades y mis limitaciones a nivel profesional y personal
1 2 3 **4** 5
- 41-Tengo siempre mucha energía y dinamismo y estoy siempre metido en proyectos que me ilusionan
1 2 3 **4** 5
- 42-Me encanta desmenuzar las cosas, ver como son por dentro, analizarlas, descubrir cómo funcionan.
1 2 3 4 **5**
- 43-Muchas veces siento que la solución a un problema pasa por mi interior, de forma emocional, y que gracias a esa sensación soy capaz de tomar decisiones
1 2 3 4 5
- 44-Me encanta participar de equipos de trabajo y buscar conjuntamente ideas para cualquier tema de interés común
1 2 **3** 4 5
- 45-Acostumbro a hacer cosas que no he hecho jamás anteriormente.
1 2 3 4 **5**

Evaluación

Creencia de ser creativo: 4

Autoconocimiento: 13

Introspección y mundo interior: 7

Automotivación: 10

Curiosidad mental: 12

Pensamiento lógico + Pensamiento lateral: 8

Intuición: 6

Facilidad para la formulación de problemas y concreción de focos creativos: 8

Búsqueda constante de ideas: 11

Actitud transgresora: 12

Actitud aventurera: 11

Liderazgo creativo: 7

Pensamiento ingenio: 10

Conocimientos de métodos creativos: 4

Conocimiento de procesos de innovación: 9

Total absoluto: 132

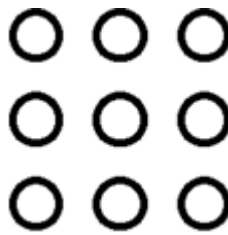
ANEXO 2

TEST DE INTELIGENCIA CREATIVA

Responde a la medida de tus posibilidades intelectuales. Responde a preguntas tales como si sabes encontrar soluciones a los problemas que se te presentan, si eres capaz de ordenar datos disponibles en distinta combinación, si es creativo, si disfruta resolviendo problemas, etc. A continuación tienes una pequeña muestra de este tipo de test. Una vez que termines cuenta tus respuestas acertadas para ver el análisis de la puntuación.

1.- Tienes nueve bolsas de monedas. Una de ellas más ligera o más pesada que las demás. Debes identificar esa bolsa, pero sólo tienes una balanza sin pesas. ¿Podrías hacerlo en sólo cuatro pesadas?

2.- Aquí tienes nueve círculos, debes trazar cuatro líneas rectas, pasando por todos los círculos, sin levantar el lápiz del papel, ni pasar dos veces por el mismo círculo, ni repetir una línea. Sólo puedes cortar una línea una vez.



<http://www.trabajos.com/seleccion/psicotec/creativa/solucion2/>

3.- Tenemos diez monedas colocadas en forma de cruz (como aparece en el dibujo). La cruz está desproporcionada. Se te permite mover únicamente una moneda y se trata de iguala la cruz mediante este movimiento. Hay dos formas de hacerlo.



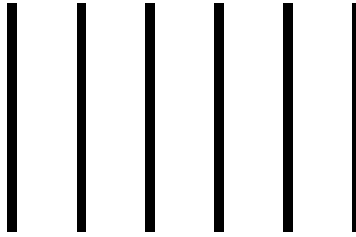
4.- Quieres echar exactamente trece litros de agua en un barril, pero sólo dispones para medirlos de un cubo de cinco litros y un cubo de seis. ¿Cómo podrías hacerlo?

5.- En el dibujo aparecen varias secciones de una cadena. Quiere usted unir esas secciones para formar una cadena circular, con todos los eslabones engarzados entre sí. Para hacer una cadena circular, tendrá que abrir y cerrar algunos de los eslabones, pero desea efectuar el menor número de cortes posibles. Se puede conseguir con sólo cuatro cortes. ¿Cómo?



6.- Coloca diez puntos de forma que haya cuatro en cada fila y un total de cinco filas.

7.- Utilice las seis barras que aparecen en el dibujo y colocadas de forma que formen cuatro triángulos equiláteros.



8.- Un hombre llega a un cruce de caminos, no sabe qué camino tiene que coger para ir al pueblo, el de la derecha o el de la izquierda. En el cruce hay una casa en la que viven dos hermanas, de una sabe que siempre dice la verdad y de la otra que siempre miente. Toca la puerta, abre una de ellas. ¿Qué pregunta le tiene que hacer para saber cuál es el camino que debe tomar?

9.- Juan trabaja en una tienda, su jefe le envía a entregar una caja de un vino excelente, marcando con lápiz en la tapa el número de botellas de este modo: VIII. Juan decide quedarse con una botella. Tiene que cambiar la inscripción de la fecha pero no puede borrarla. Y tampoco tacharla.

SOLUCIONES

Solución 1

Se necesitan cuatro pasos para llegar a la solución:

1º Pones las bolsas 1, 2, 3 en un platillo de la balanza, y las bolsas 4, 5, 6 en el segundo. Si los platillos están equilibrados, la bolsa desigual se encuentra entre las tres que quedan sin pesar. Esto hace la solución más sencilla, ya que permite ir directamente al paso 3º.

Pero supongamos que los platillos no están equilibrados. Compararemos entonces las bolsas 1, 2 y 3 con las 7, 8, 9

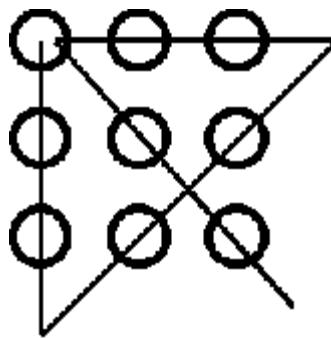
2º Supongamos que tampoco en este caso hay equilibrio. Sabemos

así que las bolsas 4, 5, 6, 7, 8, 9 son iguales.

3º Compararemos la bolsa 1 con la 2. Si se equilibran, la bolsa desigual es la número 3. Imaginemos, sin embargo, que no lo hacen.

4º Tomemos una de las bolsas de las que sabemos que son iguales, la 9, por ejemplo, y comparémosla con la 1. Si los platillos no se equilibran, la bolsa desigual es la número 1. Si se equilibran, la bolsa desigual es la número 2.

Solución 2



Solución 3

Se pueden hacer dos movimientos distintos:

- a) Poner la moneda sobrante encima de la que ocupa el centro
- b) Retirar la moneda de la mesa

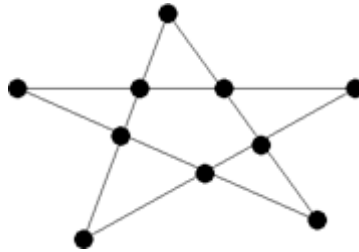
Solución 4

Llenas el cubo de seis litros echas el agua en el de cinco y lo que te sobra, es decir un litro lo echas en el barril. A continuación llenas el cubo de seis litros dos veces y lo echas al barril. Ya son 13.

Solución 5

Abre las arandelas de una de las cadenas, separa cada uno de ellos y únelo por las arandelas de los laterales.

Solución 6



Solución 7



Crear una figura de tres dimensiones:

Solución 8

¿Qué camino me diría tu hermana que debo de tomar? y el hombre debería coger el camino contrario al que le han dicho. Si sale la que siempre dice la verdad le dirá el camino malo, si sale la que miente le dirá la misma respuesta, mentirá. Así que hace lo contrario

Solución 9

Con los números romanos escribirá la palabra VINO, y la inscripción quedará:

7 botellas de VINO

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Dambra Luis, Luchi Roberto. 2005. *Liderando la innovación y la creatividad*. Temas. Buenos Aires Argentina.

De Bono Edward, 1971. *El pensamiento lateral práctico*. PenguinBooks. Londres, Inglaterra.

Kastica, Eduardo. 2007 *Creatividad para emprendedores*. Innovar. Buenos Aires, Argentina.

Kastica, Eduardo. 2005. *Resolver la crisis*. Innovar. Buenos Aires, Argentina.

Kotler Philip y Armstrong, Gary. 2003. *Fundamentos de Marketing*. 6e. México, DF. Pearson.

Kotler Philip. 2001. *Dirección de mercadotecnia*. 8e. México, DF. Pearson

Kastica, Eduardo. 2003. *Introducción a la creatividad*. Innovar. Buenos Aires, Argentina.

Martínez, Bordes Rafael. 2013. "El ABC de las redes sociales". Ebook. Madrid

McCarthy Jerone y Perreault, William. 2000. *Marketing planeamiento estrategia*. Tomo 1. Lisboa.

Ponti, Franco y Ferrás, Xavier. 2008. *Pasión por innovar*. Norma. Bogotá, Colombia.

Ries al, Trout Jack. 1986. *La guerra de la mercadotecnia*. McGraw- hill.. Interamericana de España S.A

Sabino, Carlos A. 2008. *Cómo Hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Buenos Aires, Argentina. Lumen-Hvmanitas.

Páginas web

Liendo, M (20 de noviembre de 2009). <http://www.fcecon.unr.edu.ar>. Recuperado el 20 de junio de 2015, de <http://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/>

Lance Talen. (11 de Julio de 2015). www.lancetalen.com. Obtenido de www.lancetalen.com.

Liendo, M. (2009). *Sector lacteo. Industria del helado. Un analisis del sector*. Rosario: Instituto de investigaciones economicas UNR.

Lores, F. (24 de febrero de 2011). *www.fredlores.com*. Recuperado el 9 de junio de 2015, de *www.fredlores.com*: <http://fredlores.com/2011/02/>

Talen, L. (11 de Julio de 2014). *www.lancetalen.com*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de *www.lancetalen.com*: <https://www.lancetalent.com/blog/como-hacer-un-plan-de-marketing-online/>

Lores,F.(Talen, 2014) *www.lancetalen.com*. Recuperado el 12 de Marzo de2015, de <https://www.lancetalent.com/blog/como-hacer-un-plan-de-marketing-online/>

www.bajocerohelados.com.ar

<http://bordes.org/2819/consejos-para-vender-mas-en-internet/>

www.cumbrenevada.com

www.estherhelados.com.ar

<http://www.marketingpower.com/>

<http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>.

www.motivacionymas.com

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html>

www.smarthelados.com.ar

www.yomo.com.ar

BUSCADOR

www.google.com.ar

