

Administración estratégica Colombia-México

Casos de enseñanza

C O L E C C I Ó N
MANUEL A. PÉREZ SOLÍS
Administración, contabilidad y mercadotecnia

José Manuel Piña Gutiérrez
Rector

Lenin Martínez Pérez
*Director de la División Académica
de Ciencias Económico Administrativas*

Administración estratégica Colombia-México

Casos de enseñanza

Coordinadora

Manuela Camacho Gómez



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**

HF5500

A36

2015

Administración estratégica Colombia-México : Casos de enseñanza / coordinadora: Manuela Camacho Gómez. -- primera edición. -- Villahermosa, Tabasco : Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas, 2015

262 Páginas : ilustrado. -- (colección: Manuel A. Pérez Solís. Administración, contabilidad y mercadotecnia)

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo

ISBN: 9786076062159

1. Administración – México \ 2. Administración – Colombia.

Primera edición, 2015

D.R. © Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Av. Universidad s/n. Zona de la Cultura
Colonia Magisterial, C.P. 86040
Villahermosa, Centro, Tabasco.

El contenido de la presente obra es responsabilidad exclusiva de los autores. Queda prohibida su reproducción total sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito del titular, en términos de la Ley Federal de Derechos de Autor. Se autoriza su reproducción parcial siempre y cuando se cite la fuente.

ISBN: 978-607-606-215-9

Apoyo editorial:	Francisco Morales Hoil
Diseño y formación:	Ricardo Cámara Córdova
Diseño de portada:	David Fernando Mirabal León
Ilustraciones:	Leidy Gabriela Moreno Olán

Hecho en Villahermosa, Tabasco, México

Índice

	Prólogo	7
	Prefacio	11
	Caso 1	
	Almacenes Éxito	13
	Caso 2	
	Mapreinco Ltda.	29
	Caso 3	
	¿Desaparecerán las tiendas de barrio en Colombia?	49
	Caso 4	
	American Taekwondo Taerobics Center (ATTC)	81
	Caso 5	
	Yesos Mundiales S. A. ¿Cambiar de la zona de confort?	107
	Caso 6	
	Productos Ramo	127
	Caso 7	
	Juan Valdez: ¡marca colombiana en riesgo!	159
	Caso 8	
	Charricos vs. Chicharricos, la marca en Europa	181
	Caso 9	
	Super-Farmacia Esquivar: El reto del marketing	207
	Caso 10	
	Negociaciones internacionales: el caso de CEMEX en Venezuela	229
	De los autores	259

Prólogo

Los programas de formación profesional en Administración de Empresas de las universidades latinoamericanas —por supuesto, con distintos niveles de exigencia y éxito— han tenido que afrontar en los últimos tiempos los retos planteados por la necesidad de modernización de los currículos y la internacionalización de los programas académicos en el contexto de la globalización económica, política, social y cultural. Ello ha traído como consecuencia cambios homeostáticos en los modelos educativos, conducentes a la superación de la pedagogía tradicional, que propone el aprendizaje mediante la transmisión de información, de la pedagogía activa, que procura identificar el aprendizaje con la acción a través del “aprender haciendo” y de sus hibridaciones.

En esta perspectiva, las nuevas teorías del conocimiento y del aprehendizaje permiten fundamentar los enfoques pedagógicos contemporáneos, en los cuales juega un papel central la promoción del pensamiento, las habilidades y los valores. Estos enfoques pedagógicos que intentan favorecer el desarrollo del pensamiento diferencian los instrumentos del conocimiento, formados al interior de las disciplinas científicas, de las operaciones intelectuales, formadas en el conjunto de todas las ciencias. Así, mientras que los instrumentos de conocimiento son disciplinares, las operaciones intelectuales como el análisis, la inducción, la síntesis o la inferencia son transdisciplinarias.

El siglo XXI exige a la universidad cambios profundos en los paradigmas educativos, contextualizados en la revolución progresiva de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Los nuevos profesionales, para ser competitivos, deben formarse como

individuos proyectivos, capaces de desarrollar, con creciente grado de complejidad, operaciones intelectuales coherentes con el pensamiento sistémico, la habilidad para el trabajo colaborativo y el desarrollo de la creatividad.

En la actualidad, el bienestar y la prosperidad de los jóvenes profesionales gravita entre la empleabilidad y el emprendimiento, más por necesidad que por oportunidades de inversión de capital de riesgo con alta probabilidad de éxito y sostenibilidad, basadas en la planeación estratégica.

Se cuestiona entonces al respecto el grado y la calidad de la articulación entre la formación de competencias profesionales que ofrecen las instituciones de educación universitaria y las necesidades de calificación de los sectores productivos privados, públicos y sociales, lo cual remite a la valoración de la formación de las competencias profesionales facilitada por los esquemas pedagógicos en vigencia. Los nuevos profesionales deben demostrar en la práctica la capacidad de integrar de manera equilibrada sus habilidades intelectuales y actitudes con factores no cognitivos como las emociones, la motivación y los valores éticos, cívicos y sociales.

Se considera a la universidad como el principal forjador de competencias profesionales, responsable de la formación de competencias cognitivas e instrumentales, del aprendizaje permanente, la identificación y resolución de problemas y la toma de decisiones; como también de las habilidades interpersonales y de la capacidad del trabajo en equipo, estas últimas muy valoradas para la empleabilidad de los profesionales recién egresados. En cuanto a la formación de la capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica, se da cierto crédito a la participación de la empresa en la formación del talento humano.

En la formación actual de competencias profesionales en los Administradores de Empresas, las metodologías y los recursos didácticos que se usan, así como las evaluaciones que aplican, evidencian de manera fehaciente las concepciones pedagógicas que se profesan. Particularmente, los recursos didácticos empleados en

el aprendizaje significativo y basado en problemas enriquecen el proceso de aprendizaje, el desarrollo humano, el desarrollo mental y el desarrollo de habilidades, destrezas y otras potencialidades de los estudiantes.

El estudio de casos empresariales como recurso didáctico en la formación profesional de Administradores y Gerentes en Latinoamérica se ha intensificado a partir de los años 90 con el liderazgo de los centros universitarios más destacados, con mayor énfasis en las áreas de gerencia y emprendedurismo, y en esencia se trata de describir la realidad problemática de una empresa y de sus actores sociales en procura de buscar alternativas factibles de solución en el aula. El planteamiento o representación de una situación concreta para ser reflexionada en un contexto teórico-práctico entraña una oportunidad de aprendizaje significativo y trascendente en tanto los estudiantes que participan en su análisis logran involucrarse y comprometerse tanto en la discusión del caso como en la concertación de su solución. La aplicación de esta técnica es convergente en el desarrollo de las operaciones intelectuales y de los instrumentos disciplinares de conocimiento necesarios para potenciar en los estudiantes el desarrollo de habilidades para el pensamiento crítico, el trabajo en equipo, la toma de decisiones en contexto, la innovación y la creatividad.

Debe advertirse que tan importante como la aplicación de los estudios de casos en el proceso enseñanza-aprendizaje es la aplicación de la metodología de investigación de “estudio de Caso” propia de la investigación social por parte de los docentes, a cuyo efecto se aplican mediante metodologías cualitativas y cuantitativas, estructuras lógicas propias de la ciencia para explorar, describir, analizar, correlacionar, identificar mecanismos causales y explicitar resultados empíricos, desde la teoría o desde la experiencia.

La importancia y la trascendencia de esta obra, titulada Administración estratégica Colombia-México: Casos de enseñanza, cuyo prólogo tengo el honor inmerecido de proponer, radica precisamente en la capacidad de combinar las dos dimensiones de los estudios de casos anotadas, en circunstancias de especial pertinencia si se toma en cuenta que

los expertos estiman que menos del 2% de los casos de estudios propuestos como modelos o material didáctico en los programas de formación de Administración de Empresas en Latinoamérica analizan o son resultados de investigación de las historias empresariales, la perdurabilidad, los modelos de gestión humana, los desafíos de la competitividad en el entorno globalizado, la aplicación estratégica de desarrollos de ciencia, tecnología e innovación, y muchos temas más de las grandes, medianas y pequeñas empresas en los entornos locales, regionales nacionales e internacionales.

Definitivamente este es un esfuerzo digno de ser publicitado, emulado y aplicado en las cátedras de nuestras universidades.

Fabián Botero Plata
Decano
Facultad de Ciencias
Económicas
Universidad del Atlántico
Barranquilla (Colombia)

Prefacio

Los casos como método de enseñanza tienen en las historias empresariales un área de oportunidad para fomentar el desarrollo de competencias directivas entre los estudiantes, profesores y directivos que hacen uso de esta herramienta en su formación o actualización profesional.

Esta obra es producto del trabajo colaborativo de profesores pertenecientes al Grupo de Investigación en Marketing (GIM) de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte (Colombia) y del Cuerpo Académico de Negocios e Instituciones (CAEENI) de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México).

La abundancia de pasajes experimentados por las organizaciones a lo largo de su vida económica, es fuente de información para la construcción de materiales didácticos vigentes y necesarios para los requerimientos de la dinámica actual.

Los 10 casos que se presentan en esta obra son producto de indagatorias cualitativas por parte de sus autores, reflejan un momento en la vida empresarial de las organizaciones seleccionadas y la implicación de retos y oportunidades que les significó.

Los casos se describen con un rigor metodológico en su escritura, distinguiéndose cada uno por el estilo de los profesores-escritores. Por su amplitud se clasifican en casos en extenso y por su forma en casos descriptivos.

Manuela Camacho Gómez
Coordinadora

Caso 1

A lmacenes Éxito

Harold Silva Guerra

Escuela de Negocios
Universidad del Norte
Colombia

Rodrigo Naranjo Arango

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad del Atlántico
Colombia

Resumen

En Colombia los almacenes de cadena habían jugado un papel importante dentro del marco de la sociedad, en especial con las amas de casa, quienes veían la oportunidad de satisfacer todas sus necesidades bajo un mismo techo.

La sede central de Almacenes Éxito estaba ubicado en la Ciudad de Medellín (Antioquia), fue fundada en 1949 por Gustavo Toro Quintero y Gerenciado por el Señor Gonzalo Restrepo; en el 2009 se empezó a analizar la posibilidad de realizar cambios favorables en su estructura de negocios, debido al movimiento de los mercados internacionales y la posibilidad de llegada de nuevos competidores al País. Para esta familia antioqueña la preocupación no solo era el mercado nacional, sino también la forma de expandirse al mercado internacional.

Con el fin de poder enfrentar esta situación del mercado Almacenes Éxito (ver figura 1) inició a desarrollar estrategias de crecimiento y consolidación para enfrentar los retos que se avecinaban ante la competencia global.



Figura 1. Logo Inicial
Fuente: www.exito.com.co

Antecedentes

La trayectoria de Almacenes Éxito no ha sido corta, su historia se remonta al año 1949 cuando abre sus puertas en la Ciudad de Medellín, en un local de 4 m² y con un capital de US\$ 8, muy pronto fue ampliando sus instalaciones hasta ocupar a mediados de la década del 60 una manzana entera (100 m²) del populoso sector del barrio Guayaquil en Medellín.

Así, bajo la consigna de precios bajos surgió el nuevo almacén de la calle Colombia y comenzó el crecimiento de la cadena, con la posterior apertura de los almacenes de El Poblado en 1974 y Envigado en 1981.

En 1989, Almacenes Éxito inauguró el primero de varios almacenes ubicados fuera de la ciudad de Medellín, abrió sus puertas en la calle 80 de la Ciudad de Bogotá.

Desde 1994, la compañía inició un proceso de apertura accionaria y desarrolló una estrategia de crecimiento y consolidación para enfrentar los retos de la entrante competencia internacional, abriendo nuevos almacenes en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín.

En 1999 Almacenes Éxito, adquirió la mayoría accionaria de Cadenalco y luego en 2002 la cadena de supermercados Vivero, fusionándose con Supermercados Carulla, empresa que implementó una estrategia multimarca, desarrollando una serie de establecimientos comerciales en negocios retail, de tal forma que la marca Carulla se enfocó a niveles socioeconómicos medio y alto, la marca Vivero se enfocó en los niveles socioeconómicos medios, adicionalmente se adquieren las marcas merquefácil y Surtimax, para atender niveles socioeconómicos bajos y consumidores mayoristas respectivamente, convirtiéndose así en el operador de supermercados más grande de Colombia.

En el año 2006 Almacenes Éxito lanzo un nuevo formato dirigido hacia sectores populares de Medellín y se lo llamo Q' Precios (este fue un programa piloto para la empresa). Estas tiendas de bajo costo tenían en promedio, tres puntos de pago con cajas registradoras, y a la entrada de cada supermercado estaban disponibles entre 6 y 8 carritos para las

compras. Las promociones siempre estaban en el orden del día. Este tipo de supermercados de barrio tenían que aprender a ser más competitivos para defenderse del crecimiento de las grandes superficies.

En 2007 Almacenes Éxito compro Carulla-Vivero, y en este mismo año el Grupo Francés Casino, obtiene la mayoría accionaria de Almacenes Éxito con un 61,5% de participación. Hoy por hoy, es la compañía líder del comercio al detal en Colombia con US\$3,2 billones en ingresos operacionales, en 2008 el Grupo Éxitose especializo en grandes superficies con una plataforma de ventas que incluye formatos de: hipermercados (Éxito), supermercados (Ley, Carulla, Pomona), bodegas (Surtimax) y almacenes especializados (ver figura 2).

Para el año 2009 se fortaleció el formato Bodega Surtimax con la conversión de almacenes que antes eran Merquefácil y Q´Precios. Surtimax, con un área promedio de 1.300 m², hacían parte del formato bodega, que era un almacén cercano y familiar, ubicado en los barrios; que ofrecía ahorro y economía para el usuario, donde los clientes pueden hacer su mercado básico completo (Comercio al detal, Grupo éxito, 2009).

El Grupo Éxito se transformó en una corporación multi-industria, multiformato, multimarca y multinegocio, que estaba compuesta por su empresa matriz Almacenes Éxito S.A. y sus filiales Distribuidora de Textiles y Confecciones S.A., Didetexco S.A., Almacenes Éxito Inversiones S.A.S. y Carulla Vivero Holding Inc.; dentro de su propuesta también operaba, además del comercio al detal, otras siete industrias: Inmobiliaria, Financiera, Seguros, Textiles, Alimentos, Viajes y Estaciones de Servicio. Era una cadena de almacenes de gran escala en Colombia fundada en 1949, por Gustavo Toro Quintero. Estaba establecida en 64 ciudades de Colombia. Almacenes Éxito es hoy en día la cadena de hipermercados más grande de Colombia. La empresa genero 62.796 empleos directos durante el año 2010.

Sus sedes administrativas se encuentran hoy en día en las ciudades de Envigado, Itagüí, Bogotá, Cali y Barranquilla; y posee centros de distribución en las principales ciudades de Colombia.



Figura 2. Logo fusión
Fuente: www.exito.com.co

En Junio de 2011, Almacenes Éxito compró las cadenas Devoto y Disco en Uruguay por un valor total de US\$ 746 millones, poniendo en marcha su plan de expansión por América Latina.

En el primer trimestre del 2012 el Éxito tuvo unos ingresos de US\$ 1176,6 millones y unas ganancias de US\$ 50,6 millones

Planteamiento del problema

Se avecinaban tiempos difíciles y Almacenes Éxito, no podía quedarse atrás ante la llegada de nuevos grupos comerciales como la Francesa Carrefour; así mismo se presentaba un choque cultural, en Colombia no estaban acostumbrados a las grandes superficies y esa era una de las estrategias, entrar a competir en este segmento del mercado.

La Gerencia en cabeza de Gonzalo Restrepo, sabía que esta era una inversión a largo plazo y sobre todo que podía incidir en las costumbres de compras de sus antiguos clientes, ante esas circunstancias en el 2010 se decidieron a realizar inversiones por valor de US\$ 162,18 millones y en el 2011 se continúa con la implantación de una nueva imagen corporativa, más joven, cercana y alegre, se inicia solo en 28 almacenes y en todas las comunicaciones publicitarias e institucionales; con el nuevo logo (Ver figura 3)tratan de despertar en los clientes nuevas sensaciones y pensamientos, aprovechando el positivo significado de la palabra “éxito”.

Teniendo en cuenta el desarrollo de la estrategia hacen una inversión por US\$ 1621,62 millones en la renovación de la tienda virtual www.exito.com, durante ese mismo año se realizaron inversiones por valor de US\$ 3.297 millones, que incluyeron la adquisición de SpiceInvestments Mercosur.



Figura 3. Logo 2012
Fuente: www.exito.com.co

La empresa realiza un intenso trabajo en el desarrollo de proyectos como la reducción de excesos de inventario, optimización del surtido, control de los agotados y frecuencia del abastecimiento, lo que produjo como resultado, el aumento del capital de trabajo y una contribución importante al disponible de caja; para estar preparados ante las oportunidades de inversión, la empresa se siente satisfecha con la decisión que tomaron de enfocar su estrategia comercial, en el fortalecimiento de sus marcas, ofreciendo formatos adecuados a cada entorno. La marca Éxito, con sus formatos híper, vecino, súper, tecno y express, y la incursión en ciudades intermedias, tuvo resultados sobresalientes en su desempeño comercial y en su rentabilidad.

En 2011 abrieron 64 tiendas, reconvirtieron 36 almacenes a otras marcas, llegaron a 10 municipios donde la compañía no tenía presencia y generaron 1.473 nuevos puestos de trabajo.

En 2011 lanzaron oficialmente en la compañía la misión del Grupo Éxito: “Trabajar para que el cliente regrese”. Durante esa actividad de divulgación masiva de la misión, compartieron cuatro nuevos valores que guiaron sus pasos durante el año 2011 y lo seguirán haciendo en los años que vienen.

Estos fueron los valores:

- Sorprender con innovación
- Ser empleadores justos, nos permite ofrecer el mejor servicio
- Colaboración y trabajo en equipo que nos hacen diferentes
- Simplicidad para efectividad

Descripción del caso

Propietarios-Directivos

El grupo Éxito pertenece a una gran cantidad de dueños, conformada por: El grupo francés Casino. Es el mayor accionista y posee el 54,8% de las acciones, después de un martillo celebrado en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), donde la empresa francesa adquirió las acciones pertenecientes a la familia Toro, los fundadores de Almacenes Éxito.

- El Grupo Empresarial Antioqueño posee el 20,3% (Fondos de Pensiones)
- Un 10% pertenece a otros grandes accionistas.
- El 10% de las acciones pertenecen a pequeños accionistas.
- El 4,9% es del Programa de ADRs.

Industria

Almacenes Éxito era una compañía de comercio al detal, en Colombia cerca de 50% de las ventas se hace a través de los canales tradicionales, alrededor de 35% de las ventas se hace a través de las tiendas en cadena, el 10% en supermercados independientes y 5% corresponde a droguerías (ver figura 4).

Competidores

En medio de esa aguda confrontación de dinámicas y creativas estrategias de mercadeo, Almacenes Éxito ha ocupado un lugar muy especial ante la presencia de las empresas multinacionales de la venta minorista (ver tabla 1), que decididas a satisfacer amplias capas de la población, no han dudado en hacer notables y relevantes inversiones. En la siguiente tabla se puede ver las empresas con las cuales se compartía el mercado (Silva, 2011).



Figura 4. Estructura organizacional

Fuente: www.exito.com.co

Tabla 1.
Competidores

Almacén	Formato	Características	Cobertura
Carrefour Chévere	En Colombia maneja el formato de hipermercado	<ul style="list-style-type: none"> • Todo bajo el mismo techo • Autoservicio • Precios bajos • Estacionamiento gratuito 	46 tiendas en 25 ciudades de Colombia
Olimpica	Súper tiendas, súper almacenes, súper droguerías y droguerías.	Precios bajos	189 puntos de venta a lo largo de todo el país.
Makro Supermayorista	Makro con un área promedio de 9000 m ² , hace parte del formato de hipermercado súper mayorista.	Makro Colombia es la mayor organización mayorista que opera en el mercado, vendiendo grandes volúmenes de productos alimenticios y no alimenticios, a sus clientes profesionales registrados.	13 tiendas en 8 ciudades de Colombia

Fuente: Silva, 2011

Retos actuales

Almacenes Éxito por tradición era una tienda de supermercados, tiendas de descuento y tiendas especializadas de gran presencia a lo largo y ancho del territorio nacional, por su trayectoria y el ingreso de nuevos almacenes no solo de Colombia sino de países como Estados Unidos y Francia, era importante que definiera su nueva estrategia de crecimiento y expansión para que pudiera asumir los retos de los nuevos mercados.

Preguntas de reflexión

- ¿Cuál fue el desarrollo de la estrategia diseñada por sus propietarios?
- ¿Cómo se fortaleció Almacenes Éxito para enfrentar los cambios del mercado?
- ¿Cuál fue la estrategia de mercadeo utilizada?
- ¿Cómo considera el cambio de imagen corporativa de Almacenes Éxito?
- ¿Qué piensa de la conformación accionaria de la compañía en la actualidad?

Referencias

- Christopher, M. (2000). *Logística*. Mexico: Limusa.
- Gómez, I. (12 de 12 de 2012). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de *www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomeze/61.htm*
- Herrera, C. (2010). *Consumiendo: Introducción al consumo y al consumidor Colombiano*. Bogotá: Alfaomega.
- Hill, C. (2007). *Negocios internacionales: competencia en el mercado global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Keegan, W. (1997). *Marketing global*. Madrid: Prentice Hall.
- Naranjo, R. (2009). El cambio en las organizaciones. *Ingeniare*, 107-114.
- Revista Dinero (2011). En sus marcas... propias. Marzo 8. <http://dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/en-marcas-propias/7988>
- Silva, H. (2011). Comportamiento de las superficies de retail en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 3-20.
- Silva, H. (2012). Panorama del negocio minorista en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 115-141.
- Vallejo, G., & Sanchez, F. (2011). *Un paso adelante: cómo lograr la ventaja competitiva a través de servicio al cliente*. Bogotá: Editorial Norma.

Anexo 1

Revisión de la literatura

“Los procesos de globalización y las grandes transformaciones tecnológicas de este siglo están marcados por procesos que han cambiado la forma de pensar de las sociedades y la manera de gestionar de las empresas, esto ha obligado a las organizaciones a fortalecer su capacidad competitiva, este logro no solo aumenta la capacidad de la empresa sino que también incentivan a las demás empresas del sector a crear procesos similares, que favorecerán enormemente a toda una sociedad” (Naranjo, El cambio en las organizaciones, 2009).

Las personas encargadas de la publicidad diseñan un nuevo logo buscando despertar en los clientes nuevas sensaciones y pensamientos, aprovechar el positivo significado de la palabra “éxito” en sí. Además, generar una sensación de modernidad y cercanía; en las circunstancias que se encuentra esta empresa, su pensamiento está enfocado a la publicidad global, “que son los mensajes cuyo arte, texto, encabezados, fotografías, lemas publicitarios y otros elementos se desarrollan expresamente para adaptarlos a nivel mundial” (Keegan, 1997).

Ante las circunstancias de cambio, Almacenes Éxito debe asumir no solo cambios al interior de su organización, sino que debe adaptar una perspectiva revolucionaria respecto a la competencia y a los clientes; “la atención al cliente puede definirse como la provisión consistente de un servicio en tiempo y lugar, los productos no tienen valor hasta que no están en manos del cliente” (Christopher, 2000).

Asimismo, hay que considerar que si Almacenes Éxito le apuntan a la reducción de excesos de inventario, optimización del surtido, control de los agotados y frecuencia del abastecimiento, debe considerar “que la vieja relación antagónica proveedor / comprador, debe desaparecer por completo y realizar de forma compartida la manufactura y la comercialización” (Christopher, 2000).

Almacenes Éxito entiende que el cliente de hoy no es el mismo cliente de hace 20 años y sabe “con claridad que el cliente no le importa que le digan que tiene la razón o no la tiene, el cliente de hoy solo desea tres cosas: claridad en lo que le dicen cuando le dicen que no, comunicación oportuna y reparación de daños” (Vallejo & Sanchez, 2011).

Otro fenómeno que debe entenderse en esta cambio es la cultura tanto de las personas que laboran para Almacenes Éxito, como para los compradores “la cultura como un sistema de valores y normas que se comparten entre un grupo de personas y que, cuando se toman en conjunto, constituyen un patrón de vida” (Hill, 2007).

Dentro de este proceso no se puede dejar a un lado el Marketing y por eso su importancia a la hora de fidelizar a los clientes basados en las necesidades y deseos de cada uno de ellos.

“En Colombia, los hipermercados es uno de los sectores más dinámicos y de mayor evolución en los últimos tiempos, especialmente en la década final del siglo XX y los inicios del XXI, a pesar de la crisis por la que atravesó el país a finales de los 90” (Gómez, 2012).

Según la Revista Dinero (2001), En los últimos años, “las marcas propias en Colombia se han disparado; este ascenso está muy ligado al hecho de que se convirtieron en una ventaja competitiva, pues su precio puede ser hasta un 30% menor que el de las marcas tradicionales o líderes del mercado, lo que definitivamente atrae compradores en época de crisis. Es por ello que todos los supermercados del país han fortalecido el desarrollo de sus propias marcas”. Los productores y distribuidores están entendiendo el negocio como un ganagana. Gana la industria, porque tiene volúmenes asegurados de ventas a precios más económicos, porque ahorran en gastos de publicidad y de distribución, que pueden llegar al 30% del valor de los artículos. De igual forma, gana el supermercado, porque puede vender amplios volúmenes, y así alcanzar una mayor participación. Y, en definitiva, gana el cliente, porque obtiene unos bienes a bajos precio, de buena calidad y con la garantía de la cadena que lo está vendiendo.

“Estas marcas están dirigidas a un target compuesto de diversos grupos de clientes que le dan prelación al precio, a la calidad, a la marca o las tres de forma simultánea; por lo cual podemos encontrar marcas propias con precios altos, cuyo objetivo principal es posicionar el nombre de la cadena, y están dirigidas a aquellos clientes que sin importar el precio adquieren un producto costoso, pero con el respaldo y el sello de calidad de una cadena prestigiosa, a su parecer, en la que confían plenamente y que siempre les ofrece los más altos estándares sin importar el costo”(Silva, Panorama del negocio minorista en Colombia, 2012).

En este orden de ideas, “encontramos aquellos clientes que dan prelación al precio, que basan su decisión de compra por la marca que les ofrezca el producto más barato sin tener en cuenta la calidad; por lo tanto, encontramos categorías en las que la marca del almacén es líder, debido a que ofrece un precio más bajo que las otras marcas”(Silva, Comportamiento de las superficies de retail en Colombia, 2011).

“Teniendo en cuenta el escenario económico internacional de los países latinoamericanos, en especial Colombia, es fundamental que las compañías dedicadas al negocio del retail no escatimen esfuerzos en cuanto a continuar dirigiendo sus estrategias a un mercado cada vez más competitivo y a unos clientes que cada día tienden más a requerir atención personalizada y a exigir mucho más por el servicio prestado o el producto adquirido” (Silva, 2011).

Por consiguiente, “es primordial que las compañías fortalezcan sus destrezas para propiciar encuentros más cercanos con los consumidores, para así lograr responder a todos sus deseos y necesidades de manera oportuna y eficiente. De esta forma pueden alcanzar una posición privilegiada entre los consumidores, lo cual originará posteriormente efectos positivos para su desempeño”(Silva, Panorama del negocio minorista en Colombia, 2012).

“El interés por una forma de compra más moderna y la mayor variedad de productos son algunos de los factores que atraen hacia las grandes superficies a unos consumidores que cada vez tienden a ser más exigentes y selectivos en sus hábitos de compra; por ejemplo, los consumidores

urbanos valoran en mayor medida una compra individual, de acceso inmediato al producto, sin la intervención de un vendedor que podría molestarlos o, en su defecto, no realizar una compra”(Silva, Panorama del negocio minorista en Colombia, 2012).

“En Colombia el consumo se diferencia de muchas partes del mundo por su compleja composición del lugar de compra. Esta variable, que es poco profundizada en otros textos sobre comportamiento del consumidor a nivel mundial, es quizás uno de los factores determinantes del consumo en este país. El consumidor colombiano compra lo más cerca que pueda de su casa, y esto se debe a los costos reales e imaginarios de este proceso”(Herrera, 2010)

Caso 2

M ``` apreinco Ltda. ```

Rodrigo Naranjo Arango

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad del Atlántico

Colombia

Oscar Enrique Naranjo Del Giudice

Universidad del Norte

Colombia

Resumen

Mapreinc Ltda. era una empresa especializada en la prestación de servicios de soluciones ambientales, se encontraba en un mercado muy poco conocido por las empresas de la Región Caribe Colombiana. En este mercado habían sólo dos empresas compitiendo por captar la atención, una con un amplio portafolio de servicios, pero mas dedicada al sector de ductos y tubería y la otra a la sanidad ambiental, estas empresas eran monopolio en cada una de sus actividades.

La empresa se encontraba ubicada en la Ciudad de Barranquilla Distrito Especial, Industrial y Portuario, Departamento del Atlántico (Colombia), donde prestaba sus servicios a clientes del sector empresarial y domiciliario.

En el 2005, las empresas de Barranquilla no eran las más cuidadosas con el medio ambiente sin embargo la Gerente Bióloga Esperanza Del Giudice, inicia la tarea de visitar empresa por empresa, para iniciar a crear conciencia ambiental, pero paralelo a esto, se estaba gestando la creación de nuevas empresas de rasgos ambientales, lo cual lleva a su Gerente a enfrentar una situación bastante delicada, crear conciencia ambiental y competir con las empresas que estaban iniciando.

Antecedentes

La empresa nace a finales del año 2001 (ver figura 1, logo inicial) y esta gestada y creada por tres socios con igual participación accionaria. Se inicia prestando servicios domiciliarios de destaponamiento de tuberías sin romper, lavado de pisos, fachadas y bodegas, alquiler de

baños portátiles para eventos; para esta actividad se contaban con una maquina (Equipo de lavado a presión, de agua fría, modelo J3055 con motor a gasolina Vanguard, marca General's Jet set) que realizaba varias tareas, lavaba a presión de 3500 PSI, destaponaba con un sistema de presión interior en la tubería y en vez de empujar la basura la traía al punto de trabajo, así mismo contaba con dos maquinas destaponadoras eléctricas(Equipo de destaponamiento SuperVee, modelo 0002SV-A-WC, marca General's Pipe Cleaners y Equipo de destaponamiento Mini Rooter, modelo 0002P-MR-B-1, marca General's Pipe Cleaners) que a su vez podía triturar desde raíces de arboles en la tubería, hasta la grasa colmatada al interior de las tuberías y mas en la Ciudad de Barranquilla.



Figura 1: Logo inicial
Fuente: Mareinco Ltda.

La Ciudad de Barranquilla tiene anualmente una frecuencia bimodal de alta precipitación, regularmente se da en los meses de abril y octubre; por ser una de las primeras ciudades fundadas en Colombia, no se visualizo su crecimiento y no se construyo en su momento un sistema de alcantarillado de recolección de aguas lluvias, lo que genera que arrastren basuras y tierras en las aguas de escorrentías por las calles, por lo cual se originan los llamados arroyos transitorios, que por fuerza de su flujo invaden tuberías que quedan bajo el nivel del arroyo y les causa obstrucciones.

Esta tarea era realizada por tres trabajadores, dos operarios y un conductor de un moto carro, posteriormente se adquiere una minivan.

Pasado el primer año y debido a viaje de uno de los socios, se retira, quedando con dos socios o accionistas. Posteriormente y por usuales desavenencias entre socios por inconsistencias operativas y administrativas, se decide comprar al otro socio sus acciones, quedando como único propietario Esperanza Del Giudice y conformándose una empresa 100% familiar que permanece hasta el presente.

La nueva gerente tiene una amplia experiencia en el manejo de temas ambiental y de hecho se encontraba culminando un postgrado en Análisis y gestión ambiental en la Universidad del Norte; ya para esta época Mapreinc Ltda. tenía 3 años en el mercado, contaba con seis empleados de los cuales cinco se dedicaban a la parte operativa de la empresa y una cumplía las labores administrativas.

En estos dos años la empresa se fortalece e incrementa sus activos y pasa de tener diez baños portátiles (ver figura 2) a veinte y de una maquina multipropósitos a dos (una de ellas de agua caliente) y se tiene la necesidad de adquirir una camioneta que garantice mayor capacidad de movilidad y cumplimiento de los servicios contratados.



Figura 2. Baños portátiles
Fuente: Mapreinc Ltda.

Para el años 2004 la empresa inicia a salir de lo doméstico a lo industrial, pero a su vez a enfrentar el reto de competir con otras empresas que están apareciendo en el mercado, son nuevos retos y nuevas estrategias para garantizar la supervivencia de Mapreinco Ltda. En este mismo año se empiezan a presentarse cambios y la empresa adopta una nueva imagen corporativa (ver figura 3), además duplica su número de empleados y pasa de una mini van a un camión de tres toneladas, sus clientes van en aumento y se mantienen contratos anualizados con empresas serias del sector industrial y portuario, como la Sociedad Portuaria Regional Barranquilla (SPRB), Grupo Alimentario del Atlántico(GRALCO), Contenedores de Cartagena(CONTECAR), Flota Fluvial Carbonera(FFC) y C.I. Petrocomercial S.A., entre otros.



Figura 3. Logo 2012
Fuente: Mapreinco Ltda.

Planteamiento del problema

Ante la llegada de nuevas empresas y ante la resistencia de las empresas de hacer un trabajo preventivo para evitar impactos ambientales y sanitarios, Esperanza Del Giudice estaba deseosa de que las empresas entendieran la importancia que tenía el mantenimiento preventivo, el cuidado del medio ambiente y la salud pública.

Dentro de las estrategias planteadas para ese nuevo modelo de negocio esta la de renovar la estructura organizacional de su empresa y cambiar el modelo del negocio; entonces decide acercarse a las empresas para

brindarles asesoría o acompañamiento gratuito, en el diseño y ajustes de sus planes de mantenimiento, planes de manejo ambiental y soluciones temporales ambientales, lógicamente haciéndoles ver la importancia de tener como aliada una empresa como Mapreinc Ltda.

Paralelo a este ajuste organizacional y la llegada de nuevas empresas, crea la necesidad de que alguien impulse el gremio de los baños portátiles y en el 2006 Del Giudice asume el liderazgo para reunir por primera vez a los gerentes o propietarios de las nuevas empresas con el fin de invitarlas a dar cumplimiento y ser respetuosos de las normas ambientales, así mismo se busca estandarizar las estrategias comerciales (precios y otros), con el fin de mantener un mercado competitivo, además de contar con apoyo y colaboración inter-empresarial, para cimentar una fuerza conjunta en el departamento para este servicio y evitar la competencia desleal de empresas foráneas que aprovechan la gran demanda del servicio en época de festividades culturales como el Carnaval de Barranquilla, patrimonio cultural de la humanidad.

¿Cuál será la estructura organizacional más acorde con la empresa?
¿Qué áreas de la empresa debo fortalecer para las nuevas exigencias el mercado? ¿Qué se debe hacer para despertar el interés en las empresas por el respeto y cuidado con el medio ambiente? ¿Qué se debe hacer para que las empresas vean en el mantenimiento preventivo una opción de disminuir gastos y evitar la planeación reactiva?

Descripción del caso

Para el 2001 la competencia en el sector era muy baja, las empresas que habían iniciado antes, tenían repartido el mercado, pero no había una ética que marcara el accionar, porque competían indiscriminadamente en el sector que fuera, sin más argumentación que solucionar un problema temporal, pero realmente este servicio no se presentaban soluciones reales a las redes hidrosanitarias. Estas empresas no estaban preparadas para enfrentar las nuevas exigencias del mercado y los cambios de tecnología para este tipo de servicios.

Cuando Mapreinc Ltda. entro al mercado empieza la solución no sólo puntual, sino que visualiza las redes sanitarias incluyendo tubería, registros, trapas de grasa y pozos sépticos, posteriormente plantas de tratamiento de aguas residuales, es decir revisa desde el taponamiento a punto de descarga final de las aguas servidas domesticas, es por eso que Mapreinc Ltda. adquiere maquinaria con tecnología de punta, garantizando así ser competitiva en el mercado que de una u otra forma estaba controlado por dos empresas.

Con el fin de no alterar los precios del mercado y desatar una competencia desleal y crear un caos “Estrategia del Océano Azul” (Kim & Mauborgne, 2005); se hace un sondeo de precios domiciliarios e industriales y se adoptan a los procesos de Mapreinc Ltda. para que este inicie a operar dentro del panorama precios; para prestar el servicio se contaba con máquinas de tecnología de punta que permite tener un diferenciador frente a las otras dos empresas, esta tecnología permite operar a menor precio, pero la gerente toma la decisión de mantener los precios actuales del mercado, aspecto que le genera mayor utilidad en la operación.

Mapreinc Ltda. diseñó su primer portafolio de servicios y establece lo siguiente:

¿Quiénes somos?

Una Empresa Barranquillera (ver figura 4), creada con el fin de prestar una variedad de servicios agrupados bajo un mismo nombre; legalmente constituida bajo la escritura N°. 2619 del 28 de noviembre de 2001, de la notaria séptima del circulo de Barranquilla, y con certificado de existencia y representación legal, expedido por la cámara de comercio de Barranquilla y ubicados en la Carrera 42H N°. 84-36 Barrio Nuevo Horizonte, Barranquilla.

Misión

Mapreinc Ltda., realiza en la Región Caribe Colombiana trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo en la infraestructura de la industria, el comercio y la construcción; para ello cuenta con un amplio

grupo de profesionales de calificada experiencia, acompañados con equipos de la mas alta tecnología, con el fin de ayudar a las diferentes empresas a preservar y alargar la vida útil de sus bienes, y disminuir los costos de reparación.

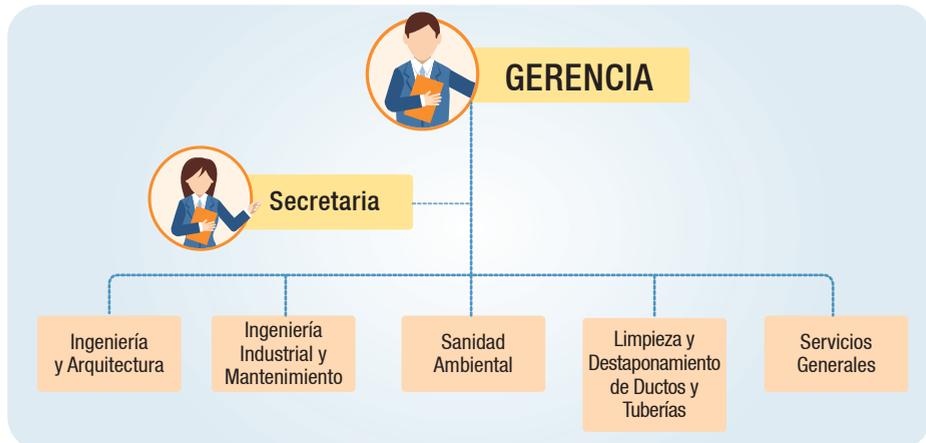


Figura 4. Estructura organizacional
Fuente: Mapreince Ltda.

Visión

Mapreince Ltda., se proyecta para el año 2015 como la empresa líder en el mantenimiento preventivo y correctivo en la infraestructura industrial, comercial y de la construcción, teniendo como política central, el generar los medios para que la industria opere sus activos con los mejores estándares técnicos, la integridad y protección ambiental, utilizando como soporte la tecnología de punta.

Principal Objetivo

Es cuidar y proteger el medio ambiente y los recursos naturales, desarrollando en nuestras actividades, la tecnología y la conciencia de una producción más limpia, por ello cuentan por tercer año consecutivo con la certificación ambiental N°. 0236 de 2004, expedida por el Departamento Administrativo de Medio Ambiente (DAMAB).

¿Qué hacemos?

- **División de Ingeniería y Arquitectura:** Planeación, diseño, ejecución, interventoría de toda clase de obras civiles y arquitectónicas; al diseño, construcción, remodelación, restauración y conservación de obras y monumentos.
- **División de Ingeniería Industrial y Mantenimiento:** Mantenimiento y reparación de maquinarias en general, automatización neumática, y obras en acero. Mantenimiento preventivo, correctivo y recuperación, monitoreo y evaluación de la infraestructura física de plantas de producción, bodegas y equipos electromecánicos, servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de la industria naviera, tales como naves, contenedores, grúas portuarias, montacargas y demás.
- **División de Sanidad Ambiental:** Consultorías y asesorías ambientales y servicio de alquiler, aseo y limpieza de baños ecológicos portátiles, y mantenimiento de pozos sépticos.
- **División de Limpieza y Destaponamiento de Ductos y Tuberías:** Limpieza destaponamiento y mantenimiento de ductos, tuberías (inodoros, baños, jacuzzis y sifones de pisos y trampas de grasa entre otros).
- **División de Servicios Generales:** Servicios de plomería, electricidad, carpintería, impermeabilización, lavado y descontaminación de pisos y fachadas, estructuras metálicas, techos y domos en eternit y acrílicos, entre otros.

Retos actuales

Para estar a la vanguardia de las exigencias que como contratista exigen las empresa que se encuentran certificadas, Mapreinco Ltda., realizó el Plan de Manejo Ambiental que fue aprobado por el DAMAB, donde discrimina cada una de las actividades que son objeto de su razón social y se certificó en Calidad ISO 9011 /2008, en estos momentos Mapreinco Ltda. busca certificarse en las áreas de Salud Ocupacional y Ambiental con las normas ISO.

Además se sigue en la tarea de educación y concientización ambiental, se hace relevancia en la importancia de suplir los servicios sanitarios en aquellos lugares donde es deficiente o bien inexistentes y se enfatiza en la importancia de realizar mantenimientos preventivos, para evitar impactos negativos sanitarios y ambientales presentados previo a los mantenimientos correctivos los que usualmente son solicitados una vez el problema se presenta o es inminente.

Para enfrentar estos nuevos retos Mapreinco Ltda. diseñó un nuevo portafolio de servicios y dentro de su proceso de certificación creó:

Política de calidad

Mapreinco Ltda., está comprometido ante sus clientes a velar por la satisfacción de sus necesidades, requisitos y expectativas en los servicios contratados, buscando a través del desarrollo tecnificado, la capacitación del personal y el adecuado manejo de los recursos para el mejoramiento continuo de los procesos y la productividad de su sistema.

Objetivos de calidad

Con el fin de garantizar el cumplimiento de las políticas y lograr la satisfacción del cliente, buscando un mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad, se diseñaron los objetivos de calidad.

- La implantación de un proceso de *mejora continua* dirigido a sus clientes, a sus procesos y servicios ofrecidos, y que permite una revisión periódica de los objetivos y metas.
- Fomentar la *motivación del personal* y el *trabajo en equipo*, en una atmósfera participativa, así como la adecuada creación de un sentido de pertenencia en el personal de modo que se genere un interés constante y la concientización sobre la importancia del trabajo eficaz y eficiente.
- Optimizar el estado de funcionamiento los diferentes equipos y los procesos de manera que contribuyan a la buena prestación del servicio y lograr el máximo aprovechamiento de la tecnología con que se cuenta.

- Satisfacer los requerimientos establecidos por el cliente, mediante el cumplimiento de las especificaciones, los tiempos de entrega y las cantidades; en el marco de la legislación vigente y en busca de una mejora continua en la calidad del servicio y la satisfacción de nuestros clientes.

¿Qué hacemos?

Para atender los retos actuales la empresa reestructura sus divisiones de servicio (ver figura 5), así:

- **División de Ingeniería y Arquitectura:** Planeación, ejecución, interventoría de toda clase de obras civiles y arquitectónicas; remodelación, restauración y conservación de obras y monumentos. Construcción de trampas de grasas y pozos sépticos.
- **División de Ingeniería Industrial y Mantenimiento:** Mantenimiento y reparación de maquinarias en general, automatización neumática, y obras en acero. Mantenimiento preventivo, correctivo y recuperación, monitoreo y evaluación de la infraestructura física de plantas de producción, bodegas y equipos electromecánicos, servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de la industria naviera, tales como naves, contenedores, grúas portuarias, montacargas y demás.
- **División de Sanidad Ambiental:** Consultorías y asesorías ambientales y servicio de alquiler, aseo y limpieza de baños ecológicos portátiles.
- **División de Redes Sanitarias:** Limpieza destaponamiento y mantenimiento de ductos, tuberías (inodoros, baños, jacuzzis y sifones de pisos entre otros). Mantenimiento y construcción de pozos sépticos y Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR). Mantenimiento de trampas de grasas. Algunas especificidades sobre esta división:
 - Surge como respuesta a la necesidad de mejorar y mantener la presentación de las edificaciones, capacidad de los desagües de las instalaciones sanitarias que sufren debido a la incidencia climatológica, uso y desgaste normal, además en algunas ocasiones por el mal empleo dado por los usuarios.

- Para este tipo de actividades se cuenta con una variedad de equipos de última tecnología y productos químicos biodegradables (Certificación Ambiental), que permiten efectuar los trabajos, sin necesidad de demoler y romper pisos o paredes. La preocupación de Mapreincó Ltda., es cuidar y proteger el medio ambiente y la salud pública.
- El servicio que se ofrece es un servicio de calidad, por demás económico, es más rentable que romper los pisos para realizar el cambio de las tuberías, hecho que implica aumento de tiempo en la obra y tener que desocupar la parte habitada del inmueble, el sistema utilizado da agilidad al trabajo y lo más importante es que la tubería no sufren deterioro y recupera su diámetro original.
- **División de Servicios Generales:** Servicios de plomería, electricidad, carpintería, impermeabilización, lavado y descontaminación de pisos y fachadas, estructuras metálicas, techos y domos en eternit y acrílicos, entre otros.

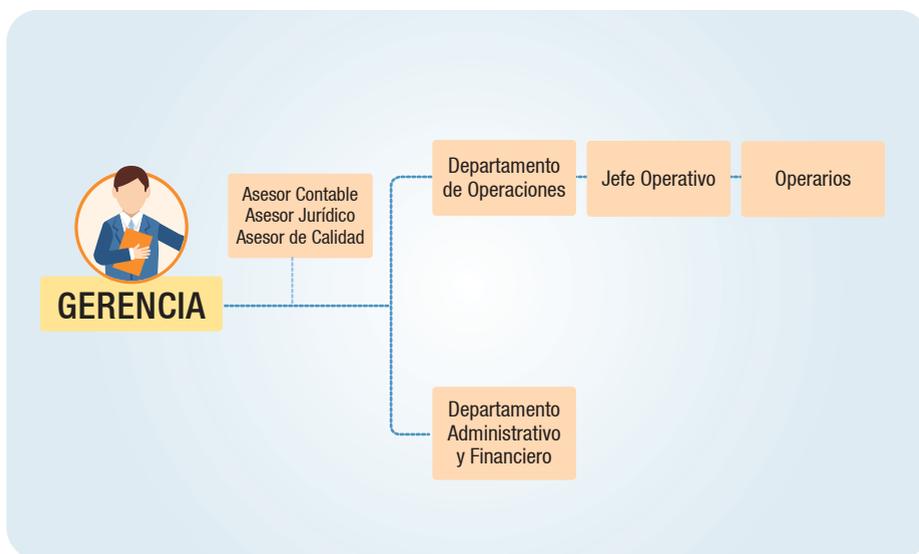


Figura 5. Estructura organizacional 2012
Fuente: Mapreincó Ltda.

Preguntas de reflexión

- ¿Cuál fue el desarrollo de la estructura organizacional de Mapreincó Ltda.? ¿Qué impacto tuvo esta evolución en el éxito de la empresa?
- ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene Mapreincó Ltda. actualmente? ¿La mantendría o cambiaría, por qué?
- ¿Considera que Mapreincó Ltda. es una organización flexible? Explique.
- ¿Mapreincó Ltda. generó un Clúster? Dé razones.
- ¿Se utilizó una estrategia de relaciones públicas? Exponga.

Referencias

- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Gibson, J., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1988). *The strategy process. Concepts and contexts*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Naranjo, R. (2009). El cambio en las organizaciones. *Ingeniare*, 107-114.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: The Free Press.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). *On organizational becoming: Rethinking organizational change*. Hanover: Organization science.

Anexo 1

Revisión de literatura

“Desde finales del Siglo XX, en el mundo no se habla de otra cosa, sino de globalización y de competitividad, las empresas para competir deben tener un cuidado especial en ser flexibles tanto en el diseño de sus estructuras organizacionales como el manejo del recurso humano”(Naranjo, 2008), las empresas que quieran y deseen competir deben inevitablemente estar atentos a los cambios del entorno y a las exigencias mercado.

Deben mantener la mente abierta al cambio, las estrategia del ayer no son las mismas de hoy y seguramente no serán las mismas del mañana, la calidad hoy juega un papel importante tanto en la fabricación, como en la comercialización de productos y servicios.

“Los problemas del cambio están más fundamentados en la falta de motivación que incite al cambio, en un liderazgo que inspire a trabajar en equipo, a innovar constantemente y a que haya una comunicación permanente; no sólo es conducir la empresa al logro de un cambio, es también mostrar el camino para llevar a cabo dos actividades apremiantes: la primera tener la empresa con excelentes niveles de eficacia y eficiencia, y sobre todo sostenerla en el mercado y la segunda determinar el camino correcto para proyectarla a futuro. Estas dos actividades deben realizarse paralelamente”(Naranjo, El cambio en las organizaciones, 2009).

Viéndolo de otra manera “el cambio puede tener una multiplicidad de orígenes, la evolución de un mercado, la tecnología o el comercio entre otros, también puede proceder de acciones internas como el recurso humano, que le dan paso a su transformación, bajo esta perspectiva, el cambio no debe considerarse como una propiedad de la organización, sino que debe entenderse como una propiedad emergente del cambio, de tal forma que por un lado, la organización dirige el cambio, pero al mismo tiempo en ese proceso se regenera” (Tsoukas & Chia, 2002).

“La estructura de las organizaciones resulta de decisiones gerenciales relativas a cuatro aspectos importantes de toda organización: La

división del trabajo, bases para la departamentalización, tamaño de los departamentos y la delegación de autoridad. Las decisiones que toman los gerentes están influenciadas por factores del diseño del trabajo y de la organización” (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001).

También hay que tener en cuenta que una de “las razones fundamentales para agrupar los puesto de trabajo, se basa en la necesidad de coordinarlos. Los puestos especializados son parte separadas e interrelacionadas de la tarea total, cuyo desempeño requiere el desempeño de cada uno de ellos” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

Para definir qué área o áreas de la empresa se deben fortalecer, hay que pensar realmente en cuál será la estrategia de la empresa, hay que tener claro cuál es el futuro deseado y hacia donde realmente se puede ir. “La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines” (Chandler, 1962)

“Para entender el concepto de estrategia hay que tener en cuenta: el plan, la estrategia o maniobra, el patrón, la posición y la perspectiva” (Mintzberg & Quinn, 1988)

Entonces se puede decir que la planeación permite definir de manera sistemática los lineamientos estratégicos de la empresa y permite determinar qué área o áreas se deben fortalecer.

Teniendo en cuenta el poco interés de las empresas por el respeto y cuidado con el medio ambiente, se debe iniciar a sensibilizar al menos a las personas encargadas del manejo de los “procesos ambientales”, así no se estén dando como debería ser, se está en un País donde las normas no son para todos, donde sólo la cumplen muy pocos, así es difícil cambiar los modelos mentales que han construido sus formas particulares de ver el mundo y donde se cree que cada persona puede normatizar lo que ella considera pertinente.

La Constitución Política de 1991, establece unas normas y principios ambientales que tiene que ver de una u otra forma con las responsabilidad

empresarial; en su artículo 49 “Atención de la salud y saneamiento ambiental”, donde consagra como servicio público la atención de la salud y el saneamiento ambiental y ordena al Estado la organización, dirección y reglamentación de los mismos y en su artículo 58 “Función ecológica de la propiedad privada” establece que la propiedad es una función social que implica obligaciones y que, como tal, le es inherente una función ecológica.

A partir de la inclusión de estos artículos en la Constitución Política, se da paso a la Ley 99 de 1993 que crea el Ministerio del Medio Ambiente y organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA). Reforma el sector Público encargado de la gestión ambiental. Organiza el sistema Nacional Ambiental y exige la planificación de la gestión ambiental de proyectos. Los principios que se destacan y que están relacionados con las actividades portuarias son: La definición de los fundamentos de la política ambiental, la estructura del SINA en cabeza del Ministerio del Medio Ambiente, los procedimientos de licenciamiento ambiental como requisito para la ejecución de proyectos o actividades que puedan causar daño al ambiente y los mecanismos de participación ciudadana en todas las etapas de desarrollo de este tipo de proyectos.

Así mismo se expide el Decreto 1753 de 1994 donde se define la licencia ambiental, define la Licencia Ambiental (LA): naturaleza, modalidad y efectos; contenido, procedimientos, requisitos y competencias para el otorgamiento de LA. Con los anteriores argumentos se puede llegar a despertar el interés en las empresas por el respeto y cuidado con el medio ambiente.

Para que las empresas puedan ver que el mantenimiento preventivo es una opción para la disminución de gastos, “hay que empezar a trabajar el liderazgo en costos, que es simplemente “tener un conocimiento detallado y profundo de todas las actividades de la cadena de valor, para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos” (Porter, 1980).

Dentro de esta temática hay que “considerar el diseño estratégico consistente en crear el futuro de un sector o industria en lugar de competir dentro de la situación presente. Hay que crear nuevos mercados a partir de

un concepto novedoso del producto o servicio”(Kim & Mauborgne, 2005)
El mantenimiento preventivo ayuda a las empresas a adquirir un nuevo modelo de planeación, los lleva de la reacción a la proactividad y las convierte en empresas más eficaces y eficientes, porque pueden anticiparse a situaciones que en momentos se pueden tornar inmanejables.

Caso 3

¿Desaparecerán las tiendas de barrio en Colombia?

Domingo Martínez Díaz
Dagoberto Páramo Morales

Escuela de Negocios
Universidad del Norte
Colombia

Resumen

El canal de distribución, “tienda de barrio”, “tienda tradicional” o “tienda de conveniencia”, también llamado TAT o canal “tienda a tienda”, se ha convertido en centro de atención no sólo en lo económico y comercial, también en lo social y cultural. Tres razones básicas motivan la trascendencia de este sector comercial:

El 40% de las ventas al detal en Colombia se hacen por este canal de distribución y a pesar del auge de las grandes superficies y la llegada de grandes cadenas como Carrefour, el canal Tienda a Tienda (TAT) no se ha disminuido y, por el contrario, crece a una tasa del 6% en volumen, en contraste con el comercio minorista de tipo moderno, el cual creció en el 2005 en 1,4% (Páez & Pérez, 2006).

La tienda de barrio se convirtió en un espacio de reforzamiento cultural del consumidor (Páramo, 2009), lo que significa que su función se ha transformado en un lugar de encuentro donde aquí se desarrollan interacciones sociales entre tenderos, amigos, vecinos y familiares.

Por último, las relaciones que el tendero sostiene con sus proveedores, con sus consumidores y con sus dependientes, son una evidente manifestación de su sello personal, de su propia concepción de fortalecer vínculos sociales por encima de los comerciales o laborales (Rémy & Kopel, 2002).

Con base en este marco de análisis, el reto que se pretende con este caso, consiste en discutir y sugerir de qué manera las tiendas de barrio se mantendrán en los próximos 5 años, teniendo en cuenta que Colombia acaba de firmar diferentes Tratados de Libre Comercio, especialmente con los Estados Unidos.

Antecedentes

Las tiendas de barrio se han convertido en una institución de gran arraigo en la sociedad colombiana porque controlan una fracción mayoritaria del mercado de productos de consumo masivo, especialmente en alimentos, a pesar del crecimiento de las grandes superficies en los últimos años. Las tiendas de barrio manejan el 51% del mercado de alimentos en el país, cifra que se considera alta si se compara con economías como las de Chile y Argentina. El papel de las tiendas de barrio, particularmente en las zonas de bajos recursos de las grandes ciudades es importante porque, además de la cercanía con los consumidores, son una fuente de ingresos para miles de colombianos (Guarín, 2010).

Tamaño de la población de las tiendas de barrio en Colombia

No existe un dato aproximado en cuanto al número de tiendas de barrio en las grandes ciudades del país, la dificultad sobre la estimación del número de tiendas se debe a razones como las siguientes (Páez & Pérez, 2006).

- Existen muchas tiendas que nacen por una necesidad económica, como el desplazamiento, la utilización de dineros provenientes de liquidaciones, entre otras, lo que hace que cada día una tienda se abra u otra se cierre, generando irregularidad en los datos.
- Existe el temor para los dueños de estos establecimientos que al registrar su negocio, les exijan pagos de impuestos y, por tanto, se les haga seguimiento.
- El Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE considera que un comerciante minorista es aquel que tiene desde 5000 dólares de patrimonio y 10 empleados, por tanto, la tienda no se encuentra en esta categoría y no puede ser registrada por entidades oficiales.
- Dependiendo del tipo de productos que una empresa produzca, la base de tiendas-cliente que maneja difiere, como los muestra la Tabla 1, en donde se presentan los estimados de tiendas que tiene cada una de las empresas relacionadas.

Tabla 1.
Estimado del tamaño canal tienda de barrio

Empresa / Entidad	Tamaño del número de tiendas
Nacional de Chocolates	Llega directamente a 136.000 puntos de venta en el país.
FENALCO (Federación nacional De Comerciantes)	110.000 – 120.000 tiendas en el país.
Fenaltiendas	15.000 tiendas (dato obtenido con el evento del Día Nacional del Tendero 2004).
Cooratiendas	420 afiliados en Bogotá, de los cuales 4154 son superetes y 5 tiendas.
Colombina	Llega a 90.000 tiendas en Bogotá.
Revista Dinero	450.000 tiendas en Colombia.
Coca-Cola	250.000 tiendas en Colombia.
Frito-Lay	170.000 tiendas.
Alpina	Llega a 85.000 tiendas en Bogotá, incluyendo droguerías y cafeterías.
Unilever Andina	40.000 a 50.000
Datamedia Ltda. (Revista Amigo Tendero).	60.000 tiendas en Bogota.
Bavaria	90.000 tiendas en Bogotá

Fuente: (Páez & Pérez, 2006, p. 13 y 14)

Ventas generadas por las tiendas de barrio

Una limitación relacionada con las tiendas de barrio en Colombia se refiere a su informalidad económica por lo que la mayoría de estos pequeños negocios no están registrados oficialmente en las bases de datos de instituciones como Fenalco, lo cual hace que las estadísticas de las ventas dependan de la fuente que las investigue. Nielsen estima que el promedio de compra por visita a la tienda está entre 3 y 4 dólares y si el promedio de personas que se atienden en un día está entre 50 y 100, las ventas diarias pueden estar entre 150 y 400 dólares, lo que en el mes sería de 2000 a 6000 dólares, en promedio por tienda (Páez & Pérez, 2006).

De otra parte, la mayor parte de las ventas se hace a los estratos 1, 2 y 3, que constituyen más del 80% de la población, haciendo que este canal de distribución siga creciendo a una rata mayor en ventas al detal que las grandes superficies, puesto que éstas, están aumentando sus áreas, pero las ventas por metro cuadrado están disminuyendo (Páez & Pérez, 2006).

Los fabricantes y las tiendas de barrio

Los fabricantes de productos de consumo masivo hacen llegar sus productos a los consumidores finales a través de los supermercados y las tiendas de barrio, principalmente. En la Tabla 2 se aprecia que las tiendas de barrio son importantes para los fabricantes ya que comercializan el 55% de los productos (FENALCO, 2010). Las tiendas son muy importantes en la comercialización de la cerveza, siendo casi un distribuidor exclusivo, mientras que en los cereales, son los supermercados quienes comercializan la mayor parte de este producto.

Tabla 2.
Importancia de las tiendas de barrio para los fabricantes

	Tiendas de barrio	Supermercados
Total productos de consumo masivo	55%	45%
Total alimentos	59%	41%
Total no alimentos	52%	48%
Pastas	76%	24%
Cervezas	92%	8%
Cereales listos	36%	64%

Fuente: Fenalco y Meiko (2010) Estructura por canales- 8 ciudades / trimestre 1/2010.

En la Tabla 3, se observa que las tiendas comercializan en promedio 47 categorías de 60 estudiadas por estas entidades en 8 ciudades del país. Esta cifra corresponde a 68%, lo cual indica la variedad del surtido de estos negocios; además, de estas 47 categorías, 32 son de alimentos y 15 de no alimentos, lo que indica que la “tienda es para comer”.

Tabla 3.*60 categorías que manejan las tiendas.*

1. Tarjetas prepago	21. Margarinas	41. Jugos no retornables
2. Pañales adulto	22. Ponqués	42. Maltas
3. Helados con marca	23. Atún	43. Caldos concentrados
4. Pollos con marca	24. Pañales para bebé	44. Mayonesa
5. Cereales en barra	25. Jabón de tocador	45. Champú
6. Ron	26. Blanqueadores	46. Salsa de tomate
7. Aguardientes	27. Esponjillas	47. Chocolatinas
8. Quesos con marca	28. Pastas	48. Arroz
9. Leche UHT	29. Cigarrillos	49. Sal
10. Cerveza	30. Crema dental	50. Chocolate de mesa
11. Cepillos dentales	31. Cuchillas de afeitar	51. Refrescos en polvo
12. Pilas	32. Detergente en polvo	52. Galletas
13. Pan empacado	33. Bebidas lácteas	53. Huevos
14. Carnes frías	34. Café molido	54. Gaseosas
15. Agua de marca	35. Jabón de barra	55. Papel higiénico
16. Acondicionador	36. Azúcar	56. Chicles
17. Antiácidos	37. Desodorantes	57. Pasabocas
18. Analgésicos	38. Condimentos	58. Modificadores de leche
19. Suavizantes	39. Toallas higiénicas	59. Harina de maíz
20. Cereales listos	40. Aceites líquidos	60. Harina de trigo

Fuente: Fenalco y Meiko (2010) Estructura por canales- 8 ciudades / trimestre 1/2010.

Penetración de las tiendas de barrio

Siguiendo el estudio de Fenalco y Meiko (2010), las tiendas de barrio han tenido un desarrollo interesante si se analiza de acuerdo al número de tiendas por kilómetro cuadrado, en 8 ciudades del país. En la Figura 1 se observa que Barranquilla cuenta con 88 tiendas en 120 km², siendo la segunda ciudad del país y además está por encima del promedio nacional.

Complementado lo anterior, en la Figura 2 se encuentra que las tiendas del país atienden en promedio a 48 hogares, siendo Medellín la que presenta la cifra más alta, 54 hogares.

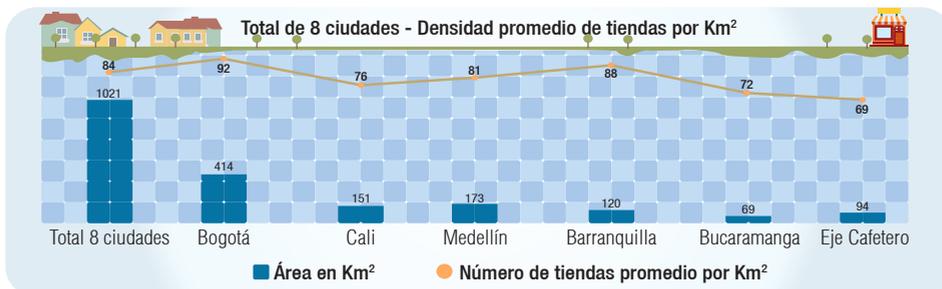


Figura 1. Número de tiendas por Km², en 8 ciudades del país.
Fuente: Fenalco y Meiko (2010) Estructura por canales. 8 ciudades/trimestre 1/2010.

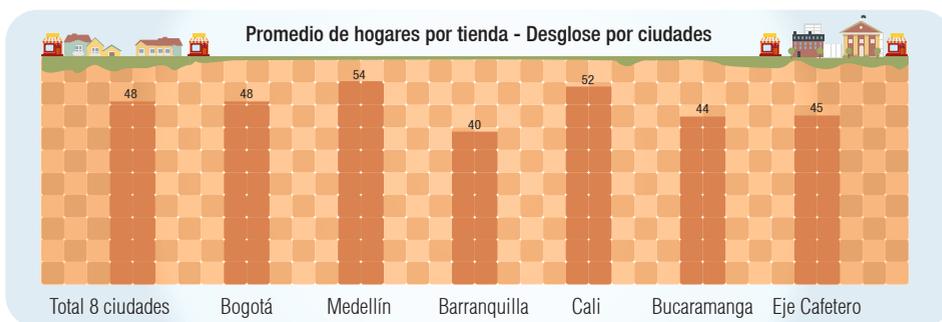


Figura 2. Número promedio de hogares que atienden las tiendas de barrio
Fuente: Fenalco y Meiko (2010) Estructura por canales- 8 ciudades / trimestre 1/2010.

La tienda de barrio como valor cultural y social

Las tiendas ya forman parte de la comunidad, porque para ciertas personas se han convertido en un lugar de reunión, un espacio público para interactuar, compartir y socializar. En las tiendas de barrio, la integración entre la vivienda y el negocio va más allá de lo meramente comercial ya que trasciende el resto de la unidad habitacional incluyendo una alcoba o el patio delantero para ser destinados al almacenaje (Páramo, García, & Arias, 2007). Las tiendas son tomadas como lugares de comunicación e interrelación donde los pobladores locales se conocen y reconocen en sus miradas descifrando signos que les son comunes (Rojas y Guerrero, 1999, citado por Páramo et al, 2007).

La tienda del barrio es la primera opción de acceder a los artículos de primera necesidad por las facilidades que le ofrece el tendero de tener un crédito o un “fiado” como si se tratara de un pariente, o un compadre, o el vecino o amigo y de esta forma es que se establecen relaciones muy próximas. Su localización estratégica permite que los individuos se reúnan a compartir con sus vecinos y en algunos casos con la familia, siendo la pobreza un denominador común (Páramo et al., 2007).

En términos sociales, la tienda de barrio ha adquirido valor porque presta todo tipo de servicios: recepción y transmisión de mensajes entre los vecinos, publicación de información de interés general, vigilancia respecto al movimiento de gente extraña o de personas sospechosas, en un sitio preferido para jugar dominó, en fin, se podría decir que de esta forma se volvieron lugares favoritos para la discusión de problemas comunes o para enterarse de las noticias del día, ya sea producidas al interior del barrio o en el contexto nacional o internacional (Pinilla & González, 2004). Un valor cultural que se ha fortalecido al interior de la tienda de barrio es la confianza entre el tendero y su cliente, pero sobretodo apoyados en la vecindad que implica la cercanía entre unos y otros (Acevedo, Páramo, & Ramirez, 2008).

La confianza como valor cultural entre los tenderos y sus clientes se ha desarrollado por otro valor como es el trato personalizado, porque más allá de la función comercial que cumple la tienda, aquí persiste todavía el valor de la palabra, existe el regateo, la tradicional “ñapa”, como las más auténticas expresiones de las relaciones establecidas que le han dado un sentido cultural y social (Acevedo et al., 2008).

El valor social de más preponderancia que las tiendas de barrio han desarrollado a través de los años, se refiere a que estas se han convertido para la gente pobre de las ciudades en el lugar donde pueden conseguir lo que necesitan día a día, donde les fían los productos, porque están cerca de sus casas evitando gastar en transporte y porque reciben un trato personalizado (Pinilla & González, 2004).

A pesar de que los precios establecidos en las tiendas de barrio son más altos si se comparan con los precios “bajos siempre bajos” de los

supermercados, los pobres suelen pagar precios más altos especialmente en alimentos, por distintas razones. Una razón es que la gente pobre hace la compra del día, es decir, compran lo que necesitan para un día, lo que significa que la cantidad no es muy grande y aquí la tienda de barrio es importante porque su capacidad de vender al menudeo es una ventaja competitiva y además tiene la capacidad de llevar esta “comprita” a la casa del consumidor; otra razón, es el tiempo que requieren los consumidores para ir a un supermercado, lo que los obliga a gastar en transporte ya sea en bus o en taxi, lo cual no se justifica (Alwitt & Donley, 1997).

Las circunstancias explicadas anteriormente permiten comprender la naturaleza cultural y social de las relaciones que día a día se establecen y se reconstruyen entre tenderos y clientes, que le dan sentido al carácter de *conveniencia*, *amabilidad*, *camaradería*, *complicidad* y *colaboración* que se ha establecido, defendido, practicado y estimulado entre ellos de forma rutinaria y permanente.

Planteamiento del problema

El presidente de ASABA, señor José Arenas, en la reunión de revisión del Plan de Acción 2010-2020, proponía a los miembros de su Consejo Directivo, la conveniencia de formular estrategias de crecimiento que permitieran que los tenderos respondieran con éxito los retos que traía indiscutiblemente las firmas de los tratados de libre comercio que el presidente Santos firmó recientemente. Un año antes se especulaba con pesimismo estas acciones del Estado, pero la situación hoy es otra y es necesario que ASABA lidere con autoridad y sabiduría la forma de enfrentar a los nuevos retos que se avecinan.

Los miembros del Consejo le pidieron a José Arenas que se contratara una consultoría con la Universidad del Norte de Barranquilla con la finalidad de facilitar el proceso de generar las estrategias de crecimiento a través de la reformulación de un nuevo Plan de Acción hacia el año 2020.

Siguiendo las recomendaciones de su Consejo Directivo, José Arenas se reunió inmediatamente con el director del Grupo de Investigación en

Marketing de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte, para iniciar en el menor tiempo posible una investigación con las tiendas de Barranquilla con el propósito de tener los elementos de juicio que los condujeran a plantear los nuevos objetivos y estrategias de crecimiento en el actual Plan de Acción.

Descripción del caso

El Director del Grupo de Investigación en Marketing, se reunió con José Arenas, presidente de ASABA, para mostrarle los resultados de la investigación de mercados que se hizo a finales de 2012 a los tenderos de barranquilla. Los dos recordaron que la investigación se hizo con los tenderos de Barranquilla y se hizo para saber el perfil actual del tendero, el perfil de la tienda y el perfil motivacional del tendero.

Perfil del tendero barranquillero

En el perfil del tendero barranquillero se examinaron los siguientes aspectos: género, estado civil, número de hijos, escolaridad y su relación con el negocio.

La conclusión que arrojó la investigación, consiste en que el perfil del tendero barranquillero es un empresario de género masculino, adulto, entre 35 y 44 años de edad, casado y con dos hijos, con educación secundaria y propietario de su negocio. En el anexo 1 se presentan en detalle los resultados del perfil del tendero.ç

Perfil de la tienda barranquillera

Aquí se examinaron aspectos relacionados con la antigüedad de la tienda, su ubicación dentro de la cuadra, si el local es propio o no, si está identificada, si tiene servicio a domicilio, adecuación y surtido. Ver anexo 2 para mayor información.

- Antigüedad de la tienda. La tienda se ha convertido en un negocio de tradición familiar que perdura a lo largo de los años (Páez &

Pérez, 2006), y se confirma en el caso de las tiendas barranquilleras que más del 50% de ellas son negocios de más de 8 años de antigüedad.

- Ubicación. Hay cierta tendencia de que la ubicación de la tienda en la cuadra es hacia las esquinas, tal como se puede apreciar en el 61% de ellas.
- Relación con el local. El 70% de las tiendas están en locales propios por parte del tendero, que en cierta medida permite que estos negocios sean de largo plazo.
- Identificación de la tienda. Este aspecto se refiere al rótulo que lleva la tienda. Se encontró que el 82% lleva un aviso que las identifica, de las cuales cerca del 50% de ellas tienen un aviso con una marca patrocinadora.
- Servicio a domicilio. El servicio a domicilio es una cualidad comercial que han desarrollado las tiendas barranquilleras y algunas de ellas es un servicio organizado y rápido. En este estudio se confirmó cuando el 83% de ellas mencionaron poseer el servicio y la tendencia es que este servicio lo haga el 100%.
- Adecuación de la tienda. Basados en la investigación de Páez y Pérez (2006), estos autores hicieron una descripción de los muebles y enseres usualmente utilizados por las tiendas de barrio. Se mencionan los siguientes:
 - » Mostrador: mueble exhibidor que divide al tendero del público.
 - » Mostrador frío: mueble exhibidor para productos que requieren refrigeración y que separa al tendero del público.
 - » Nevera: para mantener productos fríos.
 - » Refrigerador: para mantener productos congelados.
 - » Góndolas: estantería de libre acceso al público.
 - » Pesa: báscula para pesar carnes, frutas, verdura, queso, granos, entre otros.
 - » Estantes: para ubicar mercancía pero que están detrás del mostrador.
 - » Exhibidores: alacenas a las que el público tiene acceso y que pueden tener publicidad.
 - » Teléfono público: servicio de teléfono en la tienda.

La adecuación básica de las tiendas barranquilleras se centra en el mostrador, nevera y refrigerador, estantes y exhibidores. En el caso de la nevera y el refrigerador, son elementos fundamentales teniendo en cuenta el clima y que además los clientes “exigen” que ciertos productos estén siempre fríos, como son la gaseosa y la cerveza, situación que difiere de las tiendas de Bogotá, donde 60% poseen nevera y un 80%, refrigerador (Páez & Pérez, (2006).

- Surtido. El surtido básico que una tienda de barrio posee está conformado por los productos básicos como alimentación y aseo. Además lo complementan con bebidas y licores, cigarrillos, confitería y algunas tiendas se prestan servicios relacionados con la recarga de celulares.

Perfil motivacional del tendero

En el estudio descriptivo que se le hizo a los tenderos barranquilleros, un tercer aspecto que se investigó se relaciona con algunos aspectos de motivación y aspiración que poseen los tenderos y que guardan relación con su toma de decisiones, su aprendizaje y sus aspiraciones en la vida. El director del grupo de investigación en marketing resaltó los siguientes aspectos que se describen en detalle en el anexo 3.

Aspecto 1: selección de marcas a vender

El objetivo de este aspecto consistía en determinar si el tendero seccionaba una producto de su surtido de acuerdo con factores relacionados con la marca y su publicidad, calidad, según lo que pide el cliente o al margen que le dejaba.

Se aprecia como “lo que piden los clientes” es el factor más importante que en un 56.6% de los tenderos tienen en cuenta en la toma de decisión a la hora de seleccionar una marca de un producto, es un resultado relevante porque es una señal de la orientación al cliente que posee el tendero, mostrando al mismo tiempo el conocimiento que este tiene de su clientela; de otra parte, un resultado sorpresivo es el factor “margen-precio”, en el sentido que cerca de un 51% de los tenderos lo consideran entre poco importante a lo menos importante, sorpresivo en el sentido

de que se cree que el tendero como “buen” comerciante le da importancia al margen de ganancia por la venta de los productos, se podría decir que en el margen está “el valor” de sus servicios, pero parece que el cliente es el que manda.

Con respecto a la calidad, los tenderos en un 56%, lo consideran un factor entre algo importante a lo más importante a la hora de decidir la compra de un producto, indicando que el tendero barranquillero si tiene en cuenta la calidad de los productos que vende, afirmando una vez más su orientación al cliente.

De otra parte, se estima como el tendero considera al factor “marca-publicidad” cómo lo menos importante a la hora de decidir la compra de una determinada marca, resultado que coincide con la investigación de Páez & Pérez (2006), en el cual los tenderos de Bogotá creen lo mismo de este factor.

Aspecto 2: motivación para la compra de productos

Este aspecto de descubrir la motivación que tienen los tenderos para decidir si comprarle a un proveedor es interesante en el sentido de que ellos si inclinan mucho por lo que piden sus clientes y por la calidad. El resultado que arrojó esta parte de la investigación al tendero barranquillero, muestra que el 77% se motivan a comprarle a un proveedor si este les ofrece “descuentos en el precio por mayor cantidad comprada”, resultado muy lógico porque para ellos el margen de ganancia es algo tangible, medible y de mucho impacto en el manejo del negocio. Otra motivación que llamó la atención al 22% de los tenderos y que de alguna forma se relaciona con el anterior, se refiere al “producto adicional gratis”, ya que igualmente ayuda con el incremento del margen de ganancia, quizá no tanto como el anterior. También se deduce que el tendero no gusta de los concursos o rifas, para ellos, ni la incertidumbre ni la suerte forman parte de su toma de decisiones a la hora de comprarle a un proveedor, son amigos de las cosas tangibles, que se vean en el momento.

En concordancia con lo anterior, en el comercio al detal si se usan las estrategias de descuentos por volumen o por pronto pago que los

fabricantes o mayoristas desarrollan con sus clientes detallistas como formas de rotar más los inventarios.

Aspecto 3: cursos de capacitación recibidos por el tendero

Los tenderos son personas cuyo nivel de escolaridad llega a bachillerato, indicando que el manejo que le dan a sus negocios es más de la experiencia o lo que han aprendido de sus antecesores, sin embargo, hoy existen para ellos diferentes fuentes de capacitación que ofrecen entidades como Undeco, Fenalco, Fenaltiendas y algunas empresas de consumo masivo como Nacional de Chocolates quienes promocionan cursos que no requieren inversión económica para el tendero sino el tiempo dedicado para ello, pero que en la mayoría de los casos no disponen de él (Páez & Pérez, 2006, p. 53).

Resultado de la encuesta que se les aplicó a los tenderos barranquilleros, se encontró que el 82% de ellos no recibieron capacitación en el transcurso del año, cifra relativamente alta frente a las distintas ofertas que existen.

Complementando lo anterior, en el anexo 3 se aprecian dos resultados importantes; de una parte, el 38.6% dicen “no tener tiempo” de recibir capacitación, hay que entender que ellos trabajan más de 12 horas diarias y en muchos casos de lunes a domingo; por otro lado, en un 29% dicen “no conocer o saber”, indicando que las estrategias de comunicación de quienes ofrecen cursos de capacitación dirigido a los tenderos no alcanza a llegar a todos.

Además, por falta de interés no es, sólo 3.6% de los tenderos dijeron no estar interesados, lo que indica que el tendero sí tiene una disposición a recibir enseñanzas, lo que necesita es tiempo y saber que hay entidades interesadas en que ellos aprendan a manejar mejor sus negocios.

Aspecto 4: cursos que le interesan al tendero en este momento

Continuando con la capacitación del tendero, los temas que más le interesa en recibir capacitación en el corto plazo, se concentran en “atención al cliente” y “contabilidad”, como cursos nombrados de primero. Es un resultado significativo porque se nota cómo el tendero le

interesa saber más sobre las formas de mejorar la atención a sus clientes, reconociendo que son ellos los que permiten que su negocio se mantenga en el mercado; de otra parte, el segundo tema de interés para ellos, está relacionado con el manejo contable de la tienda, probablemente es más una necesidad por la competitividad que se exige hoy día, a pesar de las creencias que existen de la “informalidad” de estas empresas. Se resalta el tema de “distribución de mercancías”, como curso nombrado de segundo, porque significa que el tendero está más consciente de que su tienda juega un papel importante en la cadena de distribución.

Aspecto 5: mejores precios del proveedor a cambio de recibir capacitación para vender sus marcas

Este aspecto resultó muy interesante porque demuestra que el tendero sí le interesa aprender a vender la marca de un proveedor siempre y cuando le mejore su margen de ganancia, es una gana-gana, que mejoraría la relación entre el fabricante y el tendero.

Aspecto 6: sueños del tendero

Se describieron las diferentes opciones que se le dieron a los tenderos como maneras de cumplir sus sueños o aspiraciones, los cuales ellos destacaron dos.

Asegurar la educación de los hijos (31.3%) y ampliar el negocio (28.9%), evidenciando que el tendero barranquillero es una persona que piensa primero en el bienestar de su familia y lo quiere asegurar con su segunda aspiración que consiste en ampliar su negocio. Vale la pena destacar que el 14% de los tenderos mencionaron como primera aspiración lo relacionado con “asegurar su pensión”, dando a entender que esta generación de tenderos sí les importa este tema que antes no se le prestaba atención.

Aspecto 7: fidelización de los tenderos

Como parte final de esta investigación dirigida a los tenderos barranquilleros, se les midió su disposición a responder a las estrategias de

“fidelización” que en este momento son usadas especialmente por las grandes superficies. Se aprecia como el 60% de los tenderos están dispuestos a redimir los puntos por “descuentos en el precio”, mientras que para un 40%, lo está a cambio de recibir “premios”, interesante porque demuestra que un tendero sí se decide a pertenecer a un programa de fidelización con su proveedor, aspecto que ayudaría a mejorar la relación entre estos.

Retos actuales

A pesar de los negros presagios que se hicieron con respecto a la desaparición de los canales tradicionales de distribución al menudeo, con motivo de los procesos de modernización vividos en la economía nacional, la realidad se ha encargado de demostrar que por el contrario, su importancia ha crecido de forma significativa.

En el año 1989 diferentes intereses y factores confluyeron para agrupar a los comerciantes del departamento del Atlántico (Colombia) que para entonces se encontraban dispersos. Por fortuna, los ideales de muchos comerciantes de la época se centraron en la creación de un órgano social legalmente constituido que buscara los medios formales que aportaran de manera decidida al desarrollo de sus propias prácticas comerciales.

De esta forma se dio vida y existencia legal a la Asociación de Abarroteros de Barranquilla (ASABA). Esta organización que representaba los intereses del comercio tradicional barranquillero, se inició como un proceso visionario en el que la necesidad de fortalecer sus relaciones y sus prácticas comerciales, requerían ser alineadas con los resultados sociales y comerciales que se vivían.

Pasados los años ASABA expandió su radio de acción, aportando a los tenderos las oportunidades de participación no sólo en el comercio sino también en espacios lúdicos con los que se fortalecieron las relaciones y ello aportó a una mejor calidad de vida. El crecimiento y desarrollo de los actores del canal Tradicional han brindado grandes resultados al comercio y a la sociedad caribeña y en el país. Estas acciones se han

convertido durante muchos años, en oportunidades de mejoramiento continuo de los tenderos y en este sentido, ASABA es consciente de los grandes retos que le ofrece el enfrentarse a un mundo globalizado como el que se vive hoy.

El reto del presidente de ASABA, José Arenas y del Director del grupo de Investigación en Marketing, frente a la información que se tiene, permite plantear los siguientes interrogantes cuyas respuestas ayudarán con el Plan de Acción 2010-2020, de este sector comercial como son las tiendas de Barrio.

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las tiendas de barrio?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas para este sector frente a los retos que le brinda el entorno actual?
- De acuerdo al resultado de las dos primeras preguntas, ¿se podría creer que las tiendas de barrio ahora si van a desaparecer para el 2020?
- ¿Cuáles serían las estrategias de crecimiento que debe implementar el sector para mantenerse en el largo plazo?
- ¿La mezcla de mercadeo para el sector tendría grandes cambios para los próximos años?

Referencias

- Acevedo, C., Páramo, D., & Ramirez, E. (2008). *¿Por qué las tiendas de barrio en Colombia no han fracasado frente a las grandes cadenas de supermercados?* (Primera ed.). Neiva - Colombia.
- Alwitt, L.A., & Donley, T.D. (1997). Retail stores in poor urban neighborhoods. *The Journal of Consumer Affairs*, 31(1), 139.
- Fenalco y Meiko (201). Tiendas de barrio / Colombia - Ocho principales centros urbanos / Perfil de las tiendas y oportunidades para las categorías que en ellas compiten. Trimestre 1. Página web: <http://fenalco.com.co/estudiofenalcomeiko>.
- Guarín, A. (2010). *Análisis socioeconómico de tiendas de alimentos en áreas urbanas de bajos recursos en Latinoamérica*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO.
- Páez, J. E., & Pérez, P. (2006). *Acercamiento al comportamiento del tendero* (Primera ed. Vol. 18).
- Páramo, D. (2009). *Le commerce traditionnel colombien: un espace de renforcement culturel pour les consommateurs.*, Université de Genève, Ginebra - Suiza.
- Páramo, D., García, O. y Arias, M. (2007). Consumidor de tienda manizaleña. Una mirada cultural. Manizales. Centro Editorial Universidad de Manizales.
- Páramo, D., García, O. y Arias, M. (2011, enero-julio), «Hacia una tipología de tenderos de Manizales (Colombia)», en *Pensamiento & Gestión*, núm. 30, pp. 93-122.
- Pinilla, O.; González, G. (2004). "Estudio comparativo de las características del merchandising aplicado la tienda tradicional de Barranquilla en estratos 2 y 5". Trabajo de Grado Especialización en Gerencia de empresas comerciales. División de Ciencias Administrativas. Universidad del Norte.
- Rémy, E., & Kopel, S. (2002). Social Linking and Human Resources Management in the Service Sector. [Article]. *Service Industries Journal*, 22(1), 35-56.

Anexo 1

Revisión de Literatura

El tendero

De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española, la palabra tendero significa: “*persona que tiene una tienda o trabaja en ella, particularmente si es de comestibles*”. Basados en la definición dada de tendero, en este caso se asume que el tendero es el dueño de la tienda, sea esta propia o en arriendo y es él quien toma las decisiones relacionadas con su negocio, y es él quien define la gestión comercial de la tienda. Por lo tanto, es importante revisar la literatura que hay alrededor de esta persona muy particular en los establecimientos comerciales.

El oficio de tendero históricamente se le ha asociado con la actividad comercial que se ha venido transmitiendo a través de la cultura colombiana, por lo que existen diferentes razones que han conducido a un individuo ejercer de tendero. Tener su propio empleo no es la única razón para desarrollar esta actividad, también hay otros motivos especialmente culturales. A continuación se explican algunas razones de por qué una persona se hace tendero.

- Tradición de comerciante

Muy probablemente la razón que más pesa se relaciona con la *tradición de comerciante* que heredaron de sus ancestros. Ésta ha sido transmitida por la familia, generalmente por los padres quienes habiendo ejercido diferentes actividades comerciales han inspirado a sus hijos para que se inicien como tenderos.

El *origen del tendero* quien generalmente proviene de zonas rurales explica la forma en que este oficio se ha transformado en una especie de proceso de desplazamiento del campo a la ciudad y ello influye de manera notoria en las relaciones que se establecen. Para quien abre una tienda el negocio le es familiar, lo aprende rápido y lo explota adecuadamente.

- Vocación de servicio

La *vocación de servicio* es parte de la naturaleza del tendero y se manifiesta mediante su inclinación, su disponibilidad para servir, atender y orientar (Viloria y Briceño, 2005). El tendero expresa este sentimiento cuando ayuda, colabora y hacer el favor a los miembros de su vecindad.

- Espíritu emprendedor

Unido a esta vocación de servicio, está el *espíritu emprendedor* que caracteriza al tendero y que lo ha llevado a tomar la decisión de iniciar su propio negocio ya sea como respuesta a su tradición comercial o como necesidad de sobrevivencia con un pequeño capital y un bajo nivel de escolaridad. De esta manera ha podido iniciar su propio negocio y en un “rebusque” permanente ha “sacado a su familia adelante” y ha estructurado de forma autónoma su propio capital.

- Independencia

El ser *independiente* hace parte de la forma de vida del tendero como una expresión natural de su *autonomía* y su rechazo a las formas de subordinación en las relaciones laborales ordinarias de carácter formal.

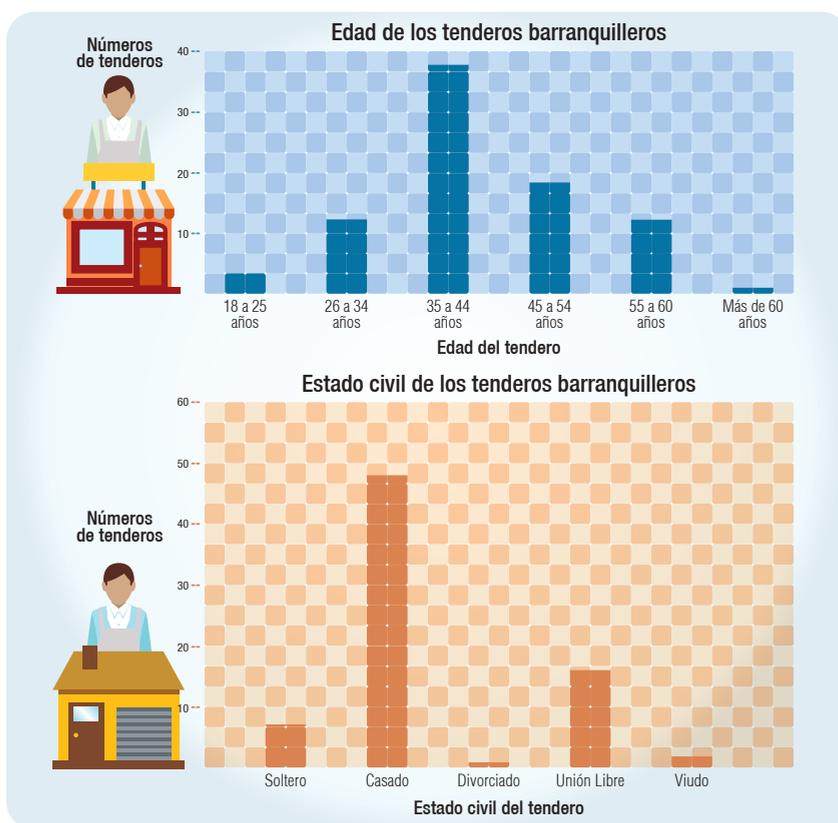
Dado el dinamismo propio de la tienda como canal tradicional de distribución, reflejado en parte en la alta rotación de capital, en la cercanía con sus compradores, en el crédito y, en las relaciones de conveniencia e inmediatez, se han podido concretar los sueños de muchos *tenderos emprendedores*. Éstos han iniciado su actividad sin muchos recursos pero que con su perseverancia y autocontrol han logrado constituirse en pequeños empresarios, indispensables en las relaciones de proximidad entre los miembros de su comunidad.

Anexo 2

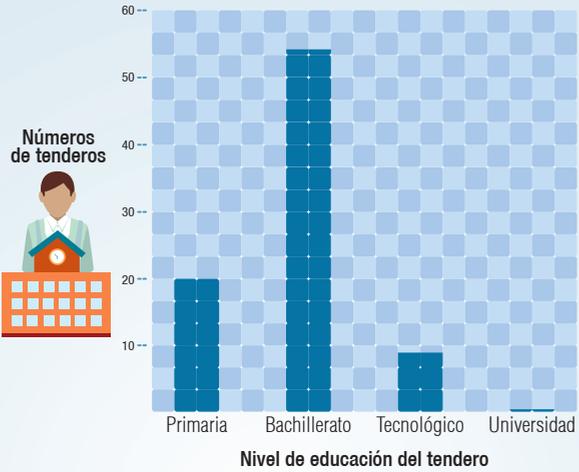
Perfil del tendero barranquillero

Distribución de los tenderos barranquilleros según el género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hombre	64	77,1	77,1	77,1
Mujer	19	22,9	22,9	100,0
Total	83	100,0	100,0	



Escolaridad del tendero barranquillero



Papel del tendero

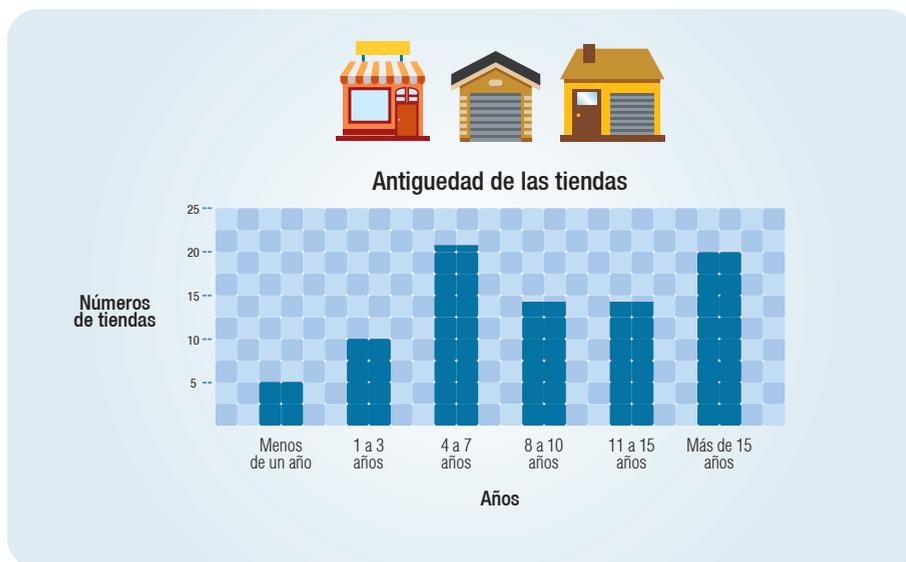


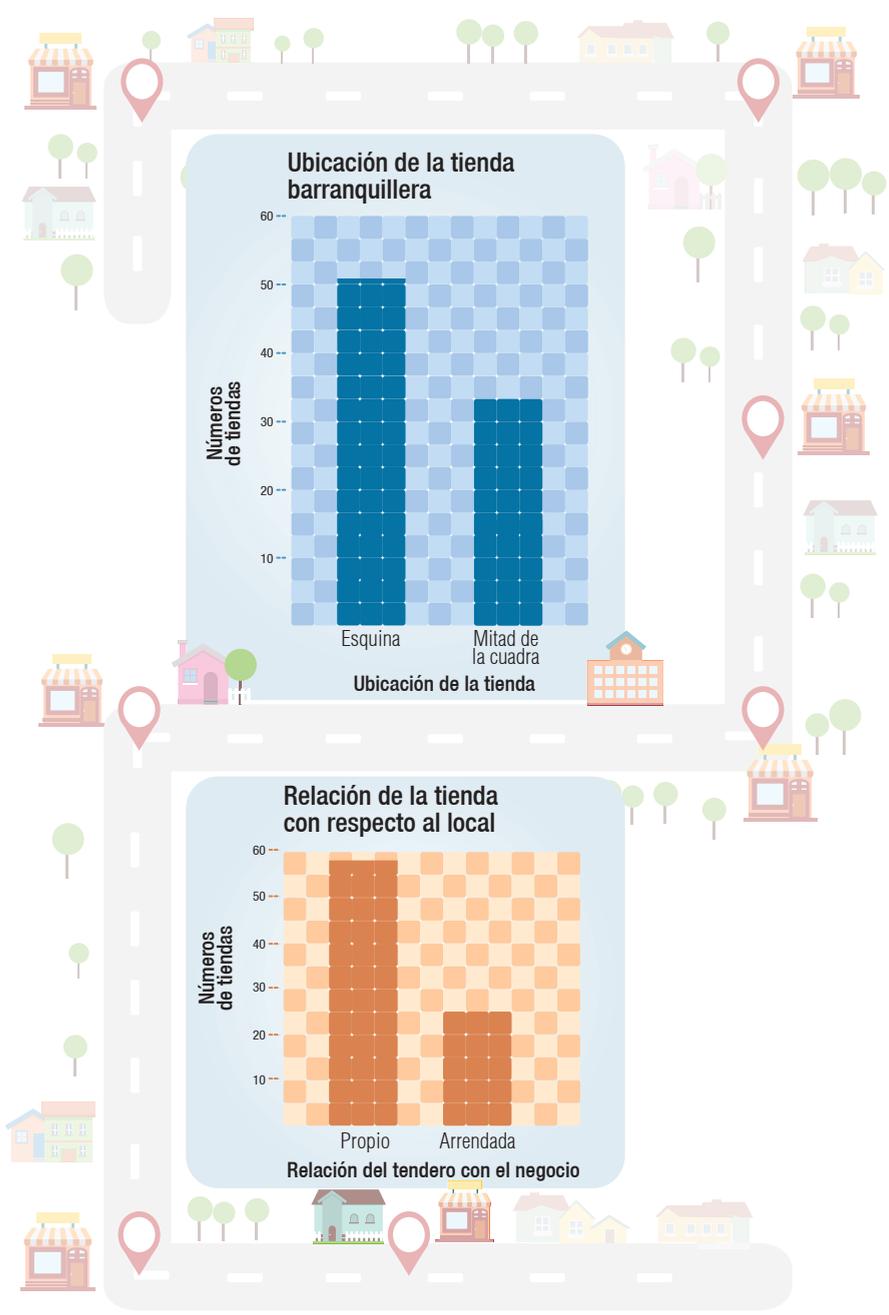
Anexo 3

Perfil de la tienda barranquillera

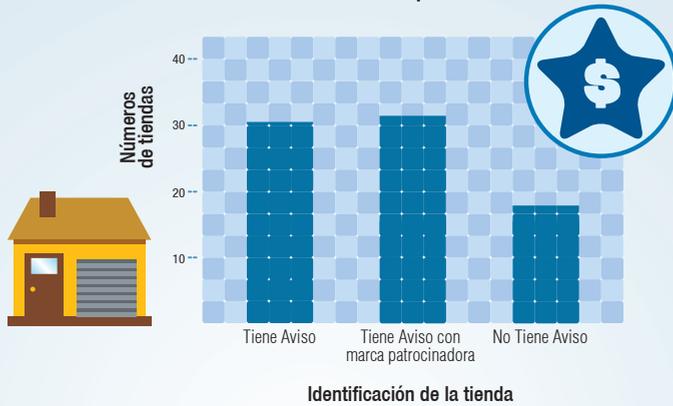
Distribución de las tiendas según su antigüedad

Tiempo de antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de un año	4	4.8	4.8	4.8
De 1 a 3 años	10	12.0	12.0	16.9
De 4 a 7 años	21	25.3	25.3	42.2
De 8 a 10 años	14	16.9	16.9	59.0
De 11 a 15 años	14	16.9	16.9	75.9
Más de 15 años	20	24.1	24.1	100.0
Total	83	100.0	100.0	

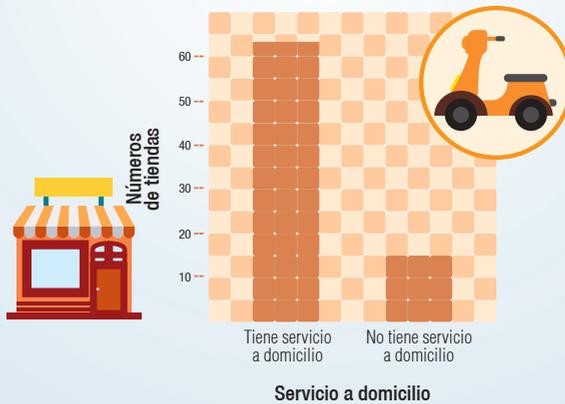




Identificación de las tiendas barranquilleras



Servicio a domicilio de las tiendas barranquilleras



Muebles y enseres de las tiendas barranquilleras

Estantería	# De tiendas	% De tiendas	# De tiendas	% De tiendas
	Si	Si	No	No
1. Caja regist.	64	77.1	19	22.9
2. Mostrador	80	96.4	3	3.6
3. Most. frió	73	88	10	12
4. Nevera	79	95.2	4	4.8
5. Refrigerador	80	96.4	3	3.6
6. Góndolas	62	74.7	21	25.3
7. Pesa/báscula	77	92	6	8
8. Estantes	79	95.2	4	4.8
9. Tel. público	20	24.1	63	75.9
10. Exhibidores	79	95.2	4	4.8

Distribución del surtido en las tiendas barranquilleras

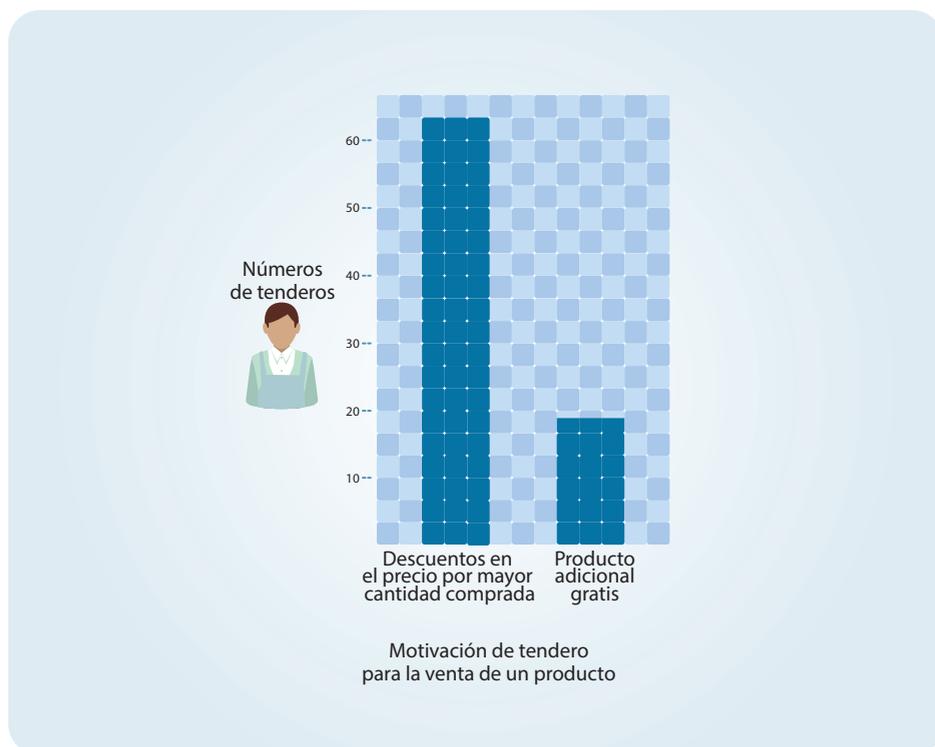
Estantería	# De tiendas	% De tiendas	# De tiendas	% De tiendas
	Si	Si	No	No
Frutas/verduras	79	95.2	4	4.8
Lácteos	81	97.6	2	2.4
Licores	74	89.2	9	10.8
Carnes/pollo	74	89.2	9	10.8
Gaseosa	83	100	0	0
Helados	58	69.9	25	30.1
Cerveza	80	96.4	3	3.6
Aseo	82	98.8	1	1.2
Granos	80	96.4	3	3.6
Enlatados	79	95.2	4	4.8
Carnes frías	81	97.6	2	2.4
Confitería	82	98.8	1	1.2
Papas fritas	70	84.3	13	15.7
Cigarrillos	82	98.8	1	1.2

Anexo 4

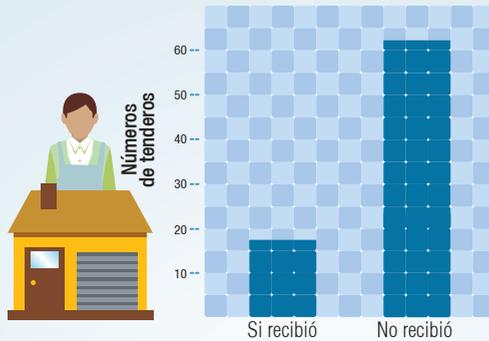
Perfil motivacional del tendero

Factores motivacionales del tendero para la selección de marcas a vender

Importancia / Factor	Marca y publicidad	Calidad	Lo que piden los clientes	Margen / precio
1. La más importante	4 / 4.8%	22 / 26.5%	47 / 56.6%	12 / 14.5%
2. Algo importante	10 / 12%	25 / 30.1%	22 / 26.5%	26 / 31.3%
3. Poco importante	13 / 15.7%	28 / 33.7%	10 / 12%	31 / 37.3%
4. Lo menos importante	56 / 67.5%	8 / 9.6%	4 / 4.8%	14 / 16.9%
Total	83 / 100%	83 / 100%	83 / 100%	83 / 100%



Cursos de capacitación recibidos por el tendero



Número de capacitación recibidos por el tendero en el año 2011

Razones del tendero por no recibir capacitación

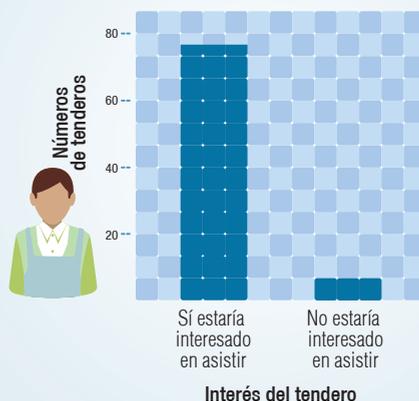


Razones por la cual el tendero no recibió capacitación en el año 2011

Cursos de capacitación de interés en este momento para los tenderos

Cursos de interés	Curso nombrado de primero frecuencia	Curso nombrado de primero porcentaje	Curso nombrado de segundo frecuencia	Curso nombrado de segundo porcentaje
1. Atención al cliente	36	43.4	19	22.9
2. IVA	4	4.8	2	2.4
3. Contabilidad	25	30.1	21	25.3
4. Seguridad	6	7.2	11	13.3
5. Distribución de mercancías	5	6.0	22	26.5
Total	76	91.6	75	90.4
No responden	7	8.4	8	9.6
Total	83	100.0	83	100.0

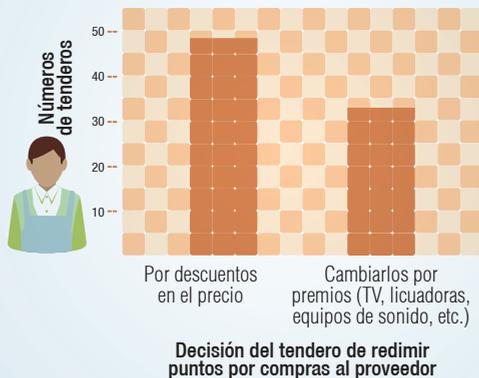
Interés del tendero de asistir a un curso de capacitación ofrecido por su proveedor a cambio de mejores precios



Distribución de los tenderos según los “sueños” que desea cumplir

Sueños del tendero	Primera opción frecuencia	Primera opción porcentaje	Segunda opción frecuencia	Segunda opción porcentaje
1. Ampliar el negocio	24	28.9	19	22.8
2. Comprar local del negocio	6	7.2	11	13.3
3. Comprar casa	8	9.6	10	12
4. Asegurar educación de los hijos	26	31.3	20	24.1
5. Cambiar de negocio	4	4.8	0	0
6. Plan de salud medico	0	0	1	1.2
7. Salir de vacaciones	3	3.6	11	13.3
8. Asegurar pensión	12	14.5	11	13.3
Total	83	100.0	83	100.0

Fidelización del tendero por la redención de puntos





Caso 4

American Taekwondo Taerobics Center (ATTC)

Mario Eduardo Giraldo Oliveros
Camilo Mejía Reátiga

Escuela de Negocios, Universidad del Norte
Colombia

Resumen

El siguiente caso organizacional relata la concepción de una oferta de servicio diferenciada de Henry Abello, un artista marcial estadounidense (con raíces colombianas) especializado en Taekwondo, que crea en Barranquilla (Colombia), American Taekwondo Taerobics Center (ATTC), una academia de taekwondo para niños y jóvenes donde las clases son impartidas en idioma inglés, además de un sistema de acondicionamiento físico que combina las artes marciales con ejercicios cardiovasculares y aeróbicos (Taerobics). Las clases de Taerobics son impartidas en idioma español mediante modalidad presencial en la academia así como a través de la comercialización de videos dirigidos al mercado hispanohablante en Latinoamérica y Estados Unidos.

En el año 2011 Henry Abello enfrentó los retos de comercializar su segundo DVD de Taerobics a nivel internacional al igual de iniciar su transformación como una entidad de salud y deporte (centro médico deportivo), siguiendo su proceso de expansión de negocio mediante franquicias, retos que requerían cambios en la estructura organizacional, los sistemas de información y adecuaciones locativas importantes.

Antecedentes

Henry Abello es un artista marcial norteamericano con raíces colombianas que comenzó a practicar artes marciales desde la edad de 4 años en compañía de su hermano mayor y por indicación de su señora madre quien quería que ellos aprendieran defensa personal con un auténtico maestro oriental reconocido, Master Choi. Henry entrenó artes marciales

en la escuela primaria y secundaria, pero fue a los 14 años cuando realmente empezó a sentir devoción por lo que estaba haciendo pensando que Master Choi tenía el mejor trabajo del mundo al estar entrenando y practicando artes marciales todo el día; desde ese momento, Abello tenía clara la idea de abrir su propia academia de artes marciales.

A pesar que Abello se encontraba en el equipo de Full Combat (básicamente Taekwondo Olímpico) de New Jersey (Estados Unidos), se inclinaba más por el estilo abierto americano el cual mezclaba todas las artes marciales y sus formas tal como es mostrado en la película Karate Kid. Henry alcanzó a ser campeón nacional de artes marciales en 1991 y 1992 en Estados Unidos lo cual lo llevó a representar a dicho país en diferentes torneos competitivos y no competitivos a nivel nacional e internacional. Por esta razón, Henry Abello tuvo la oportunidad de conocer muchas academias y escuelas de artes marciales, entendiendo así las diferentes visiones y prácticas de estas academias de formación en artes marciales en diversos países.

En 1996, por motivos familiares, a la edad de 19 años, Henry Abello llegó desde New Jersey, Estados Unidos a radicarse en Barranquilla, Colombia donde inició sus estudios de comunicación social en la Universidad del Norte. Aproximadamente en 1999, cuando cursaba quinto semestre, Abello decidió combinar sus estudios de comunicación social con la instrucción de lecciones de Taekwondo y clases de inglés, usando sus conocimientos y habilidades en artes marciales al igual que su dominio del inglés como lengua materna. Durante este tiempo, estuvo vinculado con distintos centros de idiomas de la ciudad de Barranquilla impartiendo clases de inglés principalmente a niños, jóvenes y ejecutivos. Las clases de Taekwondo las realizaba en salones y espacios facilitados en gimnasios, clubes sociales, y academias de baile que estaban disponibles para la época (1999) dándose a conocer por su innovación, compromiso, profesionalismo y experticia.

Con esta experiencia, Henry Abello entendió rápidamente que en la ciudad no existían academias de artes marciales al estilo americano -tal como él las había conocido-. Esto le dio ideas para concretar su visión empresarial con respecto a una academia que permitiera practicar artes marciales

pero al mismo tiempo ofreciera una propuesta de valor diferenciada para sus usuarios, que en esencia sería una experiencia completa de servicio. En menos de un año, iniciando 2000, Henry Abello abrió su propia sede llamada American Taekwondo Taerobics Center (ATTC) rentando un local pequeño en un edificio comercial en el norte de Barranquilla.



Figura 1. Logos Marcas ATTC
Fuente: ATTC

Henry tenía claro entonces, que quería combinar sus conocimientos y habilidades en las artes marciales, con la teoría y conocimientos adquiridos tanto en su carrera profesional como en su vida laboral. En su cabeza, él quería conseguir algo más que “montar una escuela de Taekwondo” tradicional como las que se encontraban en la ciudad de Barranquilla donde los principales atributos encontrados en las distintas academias eran el enfoque en la técnica de los ejercicios y el espíritu de competencia.

Por esta razón, una de las unidades estratégicas de negocio (UEN) que surgió en ATTC fue el American Taekwondo Center (ATC), una academia de Taekwondo cuya filosofía apunta a intervenir y fortalecer las características humanas de sus alumnos e instructores bajo los principios fundamentales del Taekwondo, en un ambiente bilingüe (idiomas español e inglés), amigable y respetuoso para el usuario, con instalaciones agradables y cómodas, y con instructores intensamente capacitados en el oficio, que en conjunto permitieran construir toda una experiencia de servicio al momento de ofrecer los cursos y/o programas de Taekwondo. Esta UEN se enfocó a niños desde 3 años de edad hasta adultos jóvenes.

Una segunda UEN que surgió fue la creación de Henry Abello Taerobics (HAT). Este servicio nace de la combinación de la filosofía y técnica de las artes marciales (Taekwondo) con elementos de los ejercicios cardiovasculares (aeróbicos) y tonificadores, en un ambiente de música pop y latina. HAT puede ser considerado como una vertiente del denominado cardio kickboxing en los Estados Unidos. Esta UEN principalmente se enfocó en el mercado femenino (mujeres adultas mayores de 18 años) el cual constituye aproximadamente el 98% de los usuarios. El éxito de HAT ha sido tal, que Abello incursionó en el negocio de los videos en fitness en 2007 distribuyendo su primera edición de videos con gran acogida en el mercado latinoamericano en Centro y Suramérica al igual que en la colonia latina en Norteamérica.

Para el año 2008, Henry Abello resolvió entrar en un proceso de expansión del negocio, para lo cual decidió construir un modelo de franquicias, apoyado en una empresa especializada en la construcción de franquicias y con el soporte de la Cámara de Comercio de Barranquilla. Es así como nació Franquicias Abello S. A. (FA) En este sentido FA se convirtió en la única franquicia de artes marciales en América Latina, y la única franquicia de cardio kickboxing en el mercado del fitness.

Planteamiento del Problema: El problema de la expansión

Al cumplir 12 años en el mercado American Taekwondo and Taerobics Center (ATTC) es una compañía que cuenta con gran aceptación en el mercado Barranquillero, donde su sistema de enseñanza de Taekwondo es reconocido como la mejor escuela de artes marciales de la ciudad y su sistema de entrenamiento cardio-tonificador es considerado como una excelente opción de transformación personal en el mercado de fitness de la ciudad. A nivel internacional, Henry Abello Taerobics es el único video de cardio kickboxing totalmente en español el cual cuenta con gran acogida en Latinoamérica y el mercado latino en otros países como Estados Unidos. Su creador, Henry Abello, señala que este posicionamiento obtenido por ATTC es producto de muchos años de esfuerzo, coraje, consistencia y coherencia en el ofrecimiento de su propuesta de valor a sus diferentes públicos. Su principal práctica consistía en aplicar sus

conocimientos y habilidades de una manera innovadora, con apertura de mente pero responsablemente, siempre buscando servir de la mejor manera a sus distintos grupos de interés. A pesar que en 2008 ATTC emprendió el desarrollo de Franquicias Abello (FA), se puede considerar que hasta el 2012 la compañía siguió conduciéndose como una empresa familiar donde Henry es la piedra angular del negocio.

Para mediados de 2011, ATTC se enfrentaba a un crecimiento sostenido de su base de clientes, tanto en las clases de artes marciales como taerobics, por lo que los sistemas de información y seguimiento de clientes estaban comenzando a mostrar problemas incipientes en la interacción entre ATTC y sus clientes, los instructores estaban comenzando a vivir sobrecargas, y los espacios físicos comenzaban a ser insuficientes, lo cual se convertía en una amenaza para el funcionamiento de ATTC. Además de esto, este año 2011 se hizo inminente el lanzamiento y comercialización de un segundo set de videos de Taerobics para ser distribuidos a nivel internacional, lo cual ocupó a Abello gran parte del año por lo que él dejó en un 90% prácticamente su rol como instructor en clases de Taerobics a pesar de ser la imagen central de esta práctica.

Por otra parte, la estrategia de promoción de ATTC básicamente se centra en el uso de anuncios en las páginas amarillas (sección amarilla), comerciales en canales de tele ventas (para el caso de los videos), las redes sociales (facebook, twitter) y el boca a boca de sus participantes, donde los clientes generan gran cantidad de contenidos en estas comunidades virtuales. Lastimosamente, esta tarea también requiere de un mayor acompañamiento, especialmente para los clientes internacionales que adquieren los videos, los cuales están necesitados de información con respecto a la distribución y ventas del nuevo video de Taerobics.

Con esta nueva realidad y el ánimo de comenzar a trabajar firmemente con su expansión mediante las Franquicias Abello (FA), Henry se encontró en un momento donde requería realizar cambios y tomar riesgos en el negocio, y para ello eran necesarios el diseño e implementación de estrategias de marketing de servicios pensando centralmente en la satisfacción y participación activa de sus diferentes clientes en sus encuentros de servicio.

Descripción del Caso: ATTC por dentro

A. *Identidad Corporativa de ATTC*

Según palabras de Henry, el objetivo principal de ATTC consistía en transmitir a sus diferentes clientes cuatro principios básicos que son, confianza, disciplina, respeto y control. Estos principios determinantes para la buena marcha de ATTC, eran transferidos a sus colaboradores y participantes mediante el liderazgo por ejemplo de Henry quien siempre ha velado por construir una experiencia diferenciada en un ambiente sencillo, amigable y de trabajo/entrenamiento fuerte.

La estructura organizacional de ATTC es sencilla donde Henry funge como director académico e instructor jefe; Amanda (madre de Henry) tiene el rol de directora administrativa; Mónica (novia de Henry) es colaboradora en la estrategia de mercadeo y de negocios internacionales al igual de ser instructora en las clases de artes marciales y taerobics; y Gregory (hermano de Henry) cuyo rol es principalmente de instructor en artes marciales para los niños y jóvenes. Es importante mencionar que Henry es maestro en taekwondo con cinturón negro y cuarto grado de cinturón negro, (o dan como es conocido en el argot de las artes marciales); Gregory es maestro en taekwondo cinturón negro con tercer dan y Mónica además de administradora de empresas, especialista en negocios internacionales y 100% bilingüe en inglés, es cinturón negro en taekwondo con segundo dan. El grupo mencionado anteriormente es acompañado por un contador público, un asesor en diseño de anuncios y piezas de publicidad, y un encargado de oficios varios.

B. *Estrategia de Marketing*

Después de estos 12 años en el mercado, American Taekwondo y Taerobics Center (ATTC) ha basado su estrategia de marketing esencialmente en garantizar una experiencia memorable de sus clientes inspirando su participación activa en el proceso de creación de valor. Por esta razón, es posible considerar que en este tiempo ATTC se ha dedicado a construir una verdadera comunidad de consumidores alrededor de dos propuestas de valor significativas, American Taekwondo Center (ATC) y Henry Abello

Taerobics (HAT), las cuales operan adecuadamente influenciadas por los principios básicos de la filosofía ATTC. En la distribución de los ingresos ATC representa el 60% de los ingresos mientras que el restante 40% de los ingresos corresponde a HAT. Es importante resaltar el hecho que ATTC Barranquilla ha tenido un crecimiento constante de aproximadamente 5% anual en sus ingresos entre 2007 y 2012.

Propuesta de Valor y Marcas

ATTC mide su éxito con respecto a la satisfacción y la activa participación del cliente. Para esto, los instructores tienen como costumbre asegurarse que después de cada sesión se obtenga la retroalimentación necesaria (formal y/o informal) para saber sus niveles de satisfacción además de indagar al respecto de los factores que ayudan (o no) a un más activo desempeño de los participantes durante estas sesiones de entrenamiento.

American Taekwondo Center, (ATC) tiene una gran aceptación en Barranquilla por su única combinación de las artes marciales (Taekwondo) con la práctica del idioma inglés mediante el American Taekwondo System (ATS), creación de Henry Abello. Henry comenzó a aplicar las metodologías de enseñanza para una segunda lengua que había aprendido mientras dictaba clases en distintos centros de idiomas de Barranquilla y como resultado creó el ATS, donde combina estas metodologías dentro de un contexto de aprendizaje de artes marciales basado en los cuatro principios fundamentales de ATTC. Tal como lo expresa Henry, “nuestro slogan es -practica Taekwondo mientras mejoras tu inglés-”. El uso del inglés se originó en el hecho de que Henry no dominaba el español, así que muchos de sus usuarios le manifestaban que utilizara su idioma nativo. Así comenzó a impartir sus clases al tiempo que los usuarios practicaban en una especie de “club conversacional”. Tal como lo manifiesta Henry, “basado en las artes marciales construí un formato de enseñanza que no solo se basa en cada nivel de Taekwondo sino en la mejora de la fonética, articulación y lingüística del inglés”.

En el mercado local (de Barranquilla) normalmente las academias de Taekwondo miden su éxito dependiendo del número de campeones que “forman” o por número de participantes en competencias. De acuerdo

con Henry Abello, ATTC no es una academia competitiva sino formativa. De hecho, como él lo expresa, “la filosofía esencial de ATC es ayudar en el proceso de formación interna de los miembros de la academia con respecto a valores como la confianza en sí mismos, la disciplina, el respeto y auto-control; en lugar de formar campeones de Taekwondo”. Según Henry, sus alumnos y exalumnos interiorizan más estos valores fundamentales que el memorizar técnicas, movimientos y formas de taekwondo.

Con respecto a Henry Abello Taerobics (HAT), el programa esencialmente consiste en cuatro rutinas cardio-tonificadoras que combinan movimientos básicos de Taekwondo fáciles de aprender de una manera simple y acompañados con música pop y latina, las cuales son dirigidas principalmente a las mujeres para ser practicadas en un tiempo de 50 minutos a una hora. Estas rutinas son, cardio en el cual el enfoque es la quema de grasa; tonificación que ayuda a moldear y reafirmar los músculos del cuerpo; tensión para esculpir el cuerpo y combatir la celulitis y flacidez; y finalmente intervalos que ayuda tanto a la quema de grasa como a la tonificación y la definición del cuerpo. Vale la pena resaltar que lo buscado por Henry con HAT fue más allá de crear otra forma de ejercicio físico, realmente es el difundir un estilo de vida que se caracteriza por la plena y permanente sensación de bienestar y salud usando igualmente los principios fundamentales de ATTC, los cuales son reflejados en las interacciones en las clases según palabras del propio Henry Abello (Ver anexo 2)

Con HAT, Henry rompió un hito en este tipo de servicios en Latinoamérica, particularmente por la producción de un video de cardio kickboxing distribuido a nivel internacional en 18 países. De acuerdo con Henry, HAT “es el primer video de cardio Kick Boxing en español hecho para los latinos, con música latina”. Este primer video de Taerobics se ha vendido por todo Latinoamérica por medio de publicidad en televisión en canales de tele ventas. Del mismo modo, a través de canales internacionales HAT ha pautaado de manera permanente por medio de comerciales elaborados y enfocados al mercado internacional. Los participantes en estos videos de HAT han sido alumnos de las clases de Taerobics en Barranquilla escogidos por Henry Abello debido a su participación activa y entusiasmo demostrado en las clases en el dojo (estudio) en la ciudad.

Posicionamiento y Comunicación

Otro factor clave para el éxito de ATTC depende de la imagen corporativa de la empresa, construida a lo largo del tiempo y basado en el conocimiento adquirido por Henry en sus estudios. Los comerciales y los videos que se comercializan a nivel internacional han posicionado no sólo a Henry Abello como persona, sino su método de enseñanza y sus marcas ofrecidas (ATC, HTC).

Indiscutiblemente, uno de los mejores indicadores de éxito que puede presentar ATTC es el hecho que (en el caso particular de ATC) los niños permanecen hasta la obtención del cinturón negro. El promedio de entrenamiento continuo en Taekwondo es de 5 años, el cual termina con la obtención de dicho nivel. A su vez existen grados de cinturón negro, llamados “Dan”; estos van del primero al noveno. De acuerdo con Henry Abello, “los cinturones negros que no siguen con ATTC son porque han salido del país o de la ciudad” (Ver anexos).

Para el caso de Taerobics, gran parte de su eje central de clientes llevan una relación con ATTC de entre 5 y 10 años, muchas de estas personas son padres o familiares de niños vinculados en las clases de Taekwondo.

Sistema de Seguimiento a Clientes (Pagos y Asistencia)

Desde que fue creado en 2000, ATTC ha construido con sus clientes una relación personal y de confianza recíproca que puede considerarse más que una comunidad de entrenamiento como una familia. Por esta razón, en HAT el sistema de seguimiento y uso de los espacios es sencillo, donde los participantes como responsabilidad principal firman una hoja de asistencia cada vez que van a una sesión, y esto es después capturado en un formato de Excel, donde además del seguimiento a la asistencia se le da un seguimiento a los pagos.

A pesar que el sistema funciona, el tiempo de operación y seguimiento es alto además de ser altamente propenso al error humano y no permitir un seguimiento más detallado dependiendo de las necesidades individuales de cada uno de los participantes, por lo que puede ser considerado,

administrativamente, como una debilidad. El sistema implementado ha sido fuente de complicaciones y malentendidos en la interacción de ATTC con sus clientes, debido a comportamientos no adecuados de algunos clientes, descuidos, olvidos, o errores humanos (tanto de clientes internos como externos) en la operación del mismo. (Ver anexo 3).

Distribución

Las ofertas de valor de ATTC son fundamentalmente distribuidas en la ciudad de Barranquilla, Colombia en su academia a pesar de contar con un modelo de franquicias previamente construido a la espera de una mayor comercialización. Adicionalmente, los videos de Taerobics han sido distribuidos a nivel internacional, especialmente en los países Latinoamericanos y en la comunidad Latina de Norteamérica. Estos videos son comercializados mediante anuncios publicitarios en espacios televisivos de tele ventas.

Con respecto a FA, todo el proceso de concesión de las mismas pasa por la verificación, control y selección por parte de ATTC, con lo que se garantiza hasta cierta extensión que se cumplan las expectativas en cuanto a perfil de los instructores, las metodologías innovadoras de enseñanza, condiciones de prestación del servicio y calidad.

Todos los procesos operativos en la prestación de servicios están documentados como parte de la codificación necesaria para la implementación de franquicias. En ese sentido FA tiene la posibilidad de ofrecer tres tipos de franquicias, ATC, HAT y ATTC. Sin lugar a dudas el reto es establecer niveles de supervisión y control en el proceso de otorgamiento de franquicias que permitan mantener los niveles de satisfacción que presenta ATTC en Barranquilla. Al 2011, a pesar que han existido personas interesadas en las franquicias, ATTC ha decidido ser más conservadora y esperar a una mayor consolidación operativa del modelo.

Clientes Internos

Sin lugar a dudas, el éxito de ATTC, especialmente de ATC, radica en el sistema de enseñanza que se utiliza, el cual, a su vez, se fundamenta

no sólo en las habilidades técnicas, conocimientos y dominio de los instructores en taekwondo y el idioma inglés, sino en la calidad humana de cada uno de ellos. Para Henry es esencial el carisma y la calidad humana de los instructores, lo cual ayuda a una estable adaptación de los instructores a los principios básicos de la filosofía ATTC.

El perfil del instructor se basa en el aspecto humano, donde las habilidades interpersonales y sociales del individuo pesan más que sus habilidades técnicas en artes marciales. Hasta el momento los instructores han sido seleccionados directamente por Henry Abello, dentro de sus alumnos más destacados y familiares.

Sin embargo, el hecho que los instructores son reclutados de los alumnos más destacados representa una debilidad para ATTC. Tal como lo reconoce Henry, “la empresa tiene problemas con el cliente interno”. Los instructores son jóvenes que han sido destacados durante su instrucción en ATTC. No obstante, muchos de ellos son influenciados por el hecho que sus familias no están de acuerdo en que se dediquen únicamente a ser instructores de Taekwondo. En muchos casos terminan saliendo del país, “salen a estudiar o a especializarse”. Pese a ello, estos instructores “destinados” a dejar ATTC tienen claro cuál es la ventaja de esta empresa sobre las demás y manejan muy bien las metodologías (ver Anexo 4).

Elementos de la Experiencia de Servicio

Henry Abello tiene claro que el servicio que presta se evidencia en una experiencia completa para sus usuarios. Tanto para ATC como para HAT el éxito está dado por la satisfacción de los clientes, que, a su vez, se fundamenta en algunos elementos esenciales (adicionales a los ya mencionados):

- a. ***Pequeños espacios para socialización (pocas sillas)***. Las personas que utilizan los servicios de HAT regularmente son mujeres con poco tiempo (1 hora) que quieren sacar al máximo provecho del tiempo que dedican a los Taerobics. Henry entendió que el hecho de no tener sillas en las instalaciones evita la usual “charladera” de los gimnasios tradicionales, lo cual era *exactamente* lo que sus usuarias querían. (ver anexo 5).

- b. **Confianza para los padres.** De acuerdo con Henry Abello, a los padres de los niños que ingresan a los cursos de ATC se les asegura que sus hijos podrán mejorar la concentración, reforzar la disciplina, o corregir problemas de motricidad. Esto genera confianza en los padres, que a la postre tienen mucho poder de decisión a la hora de escoger la academia donde ubicarán a sus niños.
- c. **Conocer a cada persona.** Para Henry un factor elemental es la cercanía con los usuarios. Tal como él lo expresa, “somos como una familia”. Es importante que el instructor sea cercano a sus alumnos, conozca sus nombres, sus gustos, etc.
- d. **Educación a los clientes y ambiente cooperativo.** Para la construcción de un mejor ambiente en las clases es necesario una interacción activa entre clientes. Es por esto que los clientes de HAT tienen claro que van a las clases a entrenar duro y dar lo mejor de sí, socializando cooperativamente mediante el ejercicio en las clases. Los clientes más antiguos tienen clara su responsabilidad de ser un ejemplo para los clientes con menos antigüedad, quienes crecen en la actividad mediante la imitación a estos participantes. En el caso de ATC los clientes siguen unas normas de convivencia (ej. uso de uniforme obligatoria, no violencia) y respeto que colaboran a una mejor experiencia en las clases.
- e. **Limpieza.** Aunque parezca obvio, es esencial que las condiciones físicas de las instalaciones permanezcan limpias, lo cual, no necesariamente ocurre en la competencia.
- f. **Aire acondicionado.** En el ámbito local, las academias de Taekwondo son usualmente ubicadas en el patio, garaje o jardín de la casa del instructor. Esto además de restarle profesionalismo a la enseñanza, es incómodo y poco confortable.
- g. **Música.** En HAT, la música es un aspecto central para que los participantes interactúen de una manera mucho más activa y energética. Por esto, Henry, es consciente de no ser repetitivo en la música de las clases además de utilizar las modernas mezclas de canciones basadas en los hits del momento.
- h. **Piso blando.** Hace parte de lo que Henry llama espacio amigable para el usuario. Tal como manifestó, Henry Abello, “muchas escuelas de Taekwondo a lo largo del mundo no contemplan este tipo de comodidades”. Usualmente son pisos hechos de materiales

que no son óptimos para la práctica de las artes marciales como el cemento o baldosas resbalosas, los cuales, pueden generar lesiones e incomodidad entre los usuarios. Eso resta efectividad a la estrategia de hacer agradable y divertida la instrucción.

Competencia

Con respecto a ATC Henry tiene claro que existen varias academias a nivel local. Sin embargo, es indiscutible que las condiciones generales de la prestación de servicios de ATTC están orientadas a un nicho de mercado completamente diferente y específico. ATC tiene claro que no es una academia para competir, sino para formar y colaborar en el desarrollo integral de los niños y adolescentes participantes.

En cuanto a HAT, a pesar que los gimnasios tradicionales pueden ser considerados como competencia directa, Henry, señaló que HAT se encuentra dirigido a otro nicho de mercado. Por ejemplo, en Barranquilla hace presencia *Silueta*¹ (una de las franquicias más grande del mundo en el campo de fitness). La ventaja para los potenciales inversionistas de ATTC es que, como lo manifiesta Henry, “HAT ofrece un servicio parecido, pero una versión a mitad de precio, dado a que no utiliza costosas máquinas y la adquisición de sus derechos de entrada es mucho más razonable”. Adicionalmente, para contrarrestar algunos programas de la competencia, ATTC está ofreciendo esquemas especiales, por ejemplos sesiones de Taerobics de sólo 30 minutos para personas con muchas ocupaciones.

Además de Silueta, actualmente en la ciudad de Barranquilla comenzó una tendencia de entrenamientos funcionales, personalizados y semi personalizados (ej. TRX, Boot Camps, Boxeo) que también pueden amenazar el mejor desempeño de HAT ya que cuentan con características similares especialmente en el tema del tiempo e instalaciones que fomentan el ejercicio versus la “charladera”. Este tipo de entrenamientos son más costosos que los servicios prestados por ATC, pero igualmente abren una ventana a ATC para el desarrollo de su oferta de valor.

Con respecto a los videos de Taerobics, la competencia se encuentra en

¹ Nombre modificado.

la proliferación de videos de ejercicio (ej. Insanity, Zumba), y juegos de videos de ejercicio (e.j Wii fit , EA Sports Active), además de los canales gratis en internet (ej. Youtube) dedicados a esta labor. Debido a que los videos son distribuidos principalmente en Latinoamérica, un problema difícil de manejar ha sido la piratería.

Finalmente, HAT ha tenido que implementar en su negocio un modelo de compras de sesiones individuales, donde una persona adquiere una tiquetera por un determinado precio que le da derecho a un determinado número de sesiones en un tiempo máximo de 2 meses. Este tipo de práctica es bastante común en la ciudad de Barranquilla, tanto en gimnasios tradicionales, como en otros establecimientos, pero es fuente de generación de problemas tanto en la operación del negocio, como en la interacción con los clientes.

Retos actuales que se enfrentan

Indiscutiblemente, el principal desafío de ATTC es consolidar su modelo de negocio, enfrentar su crecimiento que requiere cambios a nivel administrativo y de sistemas, y crecer fuera de Barranquilla mediante un modelo de licenciamiento de franquicia que permita mantener los mismos estándares de calidad y de experiencia de servicio que tienen actualmente en ATTC Barranquilla.

Dentro de esta misma problemática se inscribe el hecho de poder estructurar una metodología que permita capturar y mantener a un capital humano comprometido con la organización (en cada franquicia), lo que implica diseñar arquitecturas de participación activa de los diferentes clientes del negocio, logrando así un mayor involucramiento de personal y clientes, un mejoramiento continuo en los programas e instalaciones de ATTC y una menor dependencia a la imagen y dirección de Henry Abello para llegar así a un real progreso y consolidación del modelo de Franquicias Abello (FA).

Preguntas de reflexión

- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la American Taekwondo Taerobics Center?
- ¿Qué ventajas y áreas de oportunidades identifica en las UEN de la ATTC? Explique sobre la American Taekwondo Center (ATC).
- ¿Cuáles son las principales estrategias de marketing que ha implantado ATTC, y qué áreas de oportunidad identifica?
- Defina el perfil de los segmentos que atiende ATTC en sus UENs.
- Proponga un plan estratégico de marketing para consolidar el modelo de negocio de ATTC

Referencias

- Fisk, Raymond (2009), "A Customer Liberation Manifesto," *Service Science*, 1 (3), 135-141.
- Gronroos, C (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons
- Lovelock, C., Reynoso J., D'Andrea G. & Huete L. (2004) *Administración de Servicios*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rathmell, John M. (1966), "What Is Meant by Services?" *Journal of Marketing*, 30 (October), 32-36.
- Shostack, G. Lynn (1977), "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing*, 41 (April), 73-80
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17, (January).
- Zeithaml, Valarie A., Mary Jo Bitner, and Dwayne E. Gremler (2009), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, New York: McGraw-Hill/Irwin.

Anexo 1

Revisión de Literatura

En la literatura de administración y marketing de servicios encontramos múltiples definiciones del concepto de servicio que han sido presentados por diferentes autores, las cuales presentan tanto algunos puntos en común como algunas diferencias. Por ejemplo, Raymond Fisk (2009) argumenta que la economía de servicio siempre ha estado presente en nuestra vida diaria ya que los servicios están basados en las relaciones humanas y las interacciones entre individuos lo cual es la esencia de nuestra civilización, siendo la familia la esencial y original organización de servicio en la historia de la humanidad. En la actualidad, Vargo y Lusch (2004) sugieren que el servicio es la unidad primaria de intercambio.

Las principales similitudes en el concepto de servicio recaen en considerar el concepto como acciones, procesos, esfuerzos, desempeños y experiencias que deben ser creadas, vividas o participadas (Rathmell 1966; Shostack 1977; Gronroos 2000; Zeithaml, Bitner y Gremler 2009, Giraldo y Halliday 2012). Mas recientemente Vargo y Lusch (2004) sugieren mediante la logica dominante de servicio en marketing, que servicio es la aplicación de conocimientos, competencias y destrezas por el beneficio de la otra parte, la parte que aplica dichas competencias o las dos.

Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete (2004) sugieren que la administración integral de servicios consta de ocho componentes básicos que son los elementos del producto, el lugar y tiempo, la promoción y educación, el precio y otros costos par el usuario, los procesos, la productividad y calidad, el personal y la evidencia física. El liderazgo en el servicio abarca un desempeño elevado a través de diversas dimensiones que caen en el ambito de los procesos de recursos humanos, operaciones y marketing, procesos que deben convivir de manera equilibrada con el fin de entregar ofertas de valor que se adapten y ayuden a mejorar la vida y participación de los clientes.

Los modelos de franquicia han sido modelos bastante difundidos en muchos servicios dirigidos no solamente a los clientes finales sino

también entre empresa y empresa. El modelo de franquicias implica la concesión de licencias a empresarios independientes para producir y vender un servicio de marca de acuerdo a los procesos estrictamente especificados por el franquiciante (Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete 2004). Las empresas latinoamericanas no han sido la excepción a esta tendencia siendo los modelos de restaurantes (ej. Pollo Loco, Pollo Campero), servicios financieros (ej. Patagon) y farmacias (ej. Farmacias Ahumada) ejemplos importantes a nivel latinoamericano (Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete 2004).

Anexo 2

Henry Abello y cómo los principios de ATTC se hacen presentes en las clases de Taerobics

M: Is it easy for you to always show these ATTC four principles? How can you show these four principles in taerobics?

HA: We try to transmit the same ideas...for example, in Taerobics what we try to do through the counting and screaming is that participants forget about their stress in life, and they have to get into the class and work together. Also, the environment is very different, you probably have noticed that the environment here is not to show it... we, participants and instructors are very simple, participants are like that because they just come and go. When people go to a gym, they dress really nice...but here, they just come, train for 45 minutes or an hour, and they finish and leave. The environment is completely different.

So, the way in which we transmit that from martial arts is through the counting and screaming, the environment, don't worry about the people around you, push yourself to the limit, have a good time...the idea is for them to get the confidence, the discipline to the training, the respect is more within yourself and the control is to not give up. We do it through a friendly and fun environment...I think I didn't explain it too well, but if you take the lessons, you'll surely understand what I'm saying.

Anexo 3

Fotos sistema de seguimiento a asistencia de los clientes



Anexo 4

Comentarios de exalumnos de ATC con respecto al sistema ATS

Hello Mr. Henry, How are you?

How is everything going in Barranquilla. We haven't talk in a while....
How are Amanda and Gregory? what about the school? I hope
everything is doing great.

I have one question, Do you know if there is by any chance if the
organization has plans to open a school here in Venezuela? I think
it would be a great idea to open one ATC here because here the
academics aren't such discipline and good and don't have like that
care for the sport like right there in Barranquilla.

It makes me feel real mad about that, it would be pretty nice to be
able to offer a real sport service like the ATC does in Barranquilla, Do
you think if maybe someone could be able to help us? I want to do
something about it, so your advise would be helpful for us because
I really want to continue making Taekwondo a better discipline and
sport here in Venezuela.

so, I'll be waiting for your answer,

Josue.

Hi Mr. Henry:

Thank you for your congratulations! I will continue studying in Spain, it's another degree, I have concluded the degree in Colombia. Here I continue with my studies in film, for two more years aprox. This is my second degree.

Everything you tell me about the franchise sound unbelievable! You haven't finish yet and you already have won another contest, get ready because once you've being discovered it doesn't stop, a lot more successes to come, sir. It is a great system you have created, it has work worldwide. This is huge, sir, congrats, I am glad your work is finally paying of as it should. This is only the beginning.

I saw the articles about the franchise, they set you as an example, wonderful! So you have a new program for the black belt club, sounds very interesting, you never stop innovating, I am sure it is a good thing, I can't wait to try it.

Keep telling me all about the progresses, I like reading about your achievements. By the way, nice pictures from Argentina, just like a celebrity, I guess you already are one.

My best regards to everyone, your mom, Greg and Monica, big hug!

Ka sa mi da.

Anexo 5

Comentarios alumnos HAT con respecto a Taerobics

“But, when I got here I saw the academy everyday and I thought that it was very interesting because all the people were concentrated on the exercise, they weren’t there just telling each other the latest gossip.”
(Kate Fuller, Taerobics Participant)

“Everyone says hello, everyone is awake and talking about the class... everyone is concentrated... It’s a nice environment, and you can see that people go to class because they want to be there, but they don’t go to chat with other people, they are all there because they want to exercise, do the movements, raise your leg and work hard for it. I love that. I get there and it’s really enjoyable” (Mallory Knox, Taerobics participant)

“Oh, yes, I had some partners. One left, she’s Canadian and her husband was working in Barranquilla...she did the exercise perfectly, and we were very good friends and we went to the same classes whenever we could. We stood side by side and we tried to do the kicks as high as we could, and we competed but we didn’t do it consciously.... Now, when (the instructor) is taking the class I try to stand near her and it’s very tough, but I feel like I have a partner beside me.” (Shosanna Dreyfus, Taerobics Participant)

Caso 5

Y esos Mundiales, S. A. ¿Cambiar de la zona de confort?

Andrés Castellanos Ramírez
David Juliao Esparragoza
Escuela de Negocios, Universidad del Norte
Colombia

Resumen

Después de conquistar un territorio importante del mercado colombiano el empresario Juan Vélez meditaba sobre la idea de expandirse en nuevos mercados. El como responsable de Yesos Mundiales contaba con la posibilidad de incursionar en los mercados internacionales ya que el crecimiento en Colombia se había traducido lento y la oportunidad de ingresar a un programa de apoyo a los microempresarios que quisieran internacionalizarse le resultaba atractiva. ¿Era el momento de dar el paso a los mercados extranjeros? La pregunta quedo abierta en su reflexión realizada en abril de 2004.

Antecedentes

Yesos Mundiales, S.A. inició operaciones a mediados del año 2003 en la ciudad de Barranquilla¹ ubicándose en las instalaciones donde funcionó la empresa Yelmicar, S.A.

Un grupo de empresarios de diferentes sectores económicos convinieron con los propietarios de la antigua Yelmicar, S.A realizar las inversiones necesarias que permitieran a la planta entrar en funcionamiento y adicionalmente brindar todo el conocimiento comercial y técnico que se requería para tal fin. Fue así como se fundó la empresa Yesos Mundiales, S.A., contando con un capital 100% colombiano y constituido en un 40% por el aporte económico de los nuevos accionistas, destinado la recuperación de los equipos e inyección de capital de trabajo. Por otra parte los propietarios de la empresa anterior, aportaron los equipos de producción y terrenos necesarios para el desarrollo del negocio.

¹ Es una ciudad colombiana, capital del departamento del Atlántico. Está ubicada sobre la margen occidental del río Magdalena, a 7,5 km de su desembocadura en el mar Caribe. En 1993 fue organizada constitucionalmente en distrito especial, industrial y portuario.⁶ Es uno de los puertos marítimos y fluviales más importantes y activos de Colombia, y el principal centro comercial, industrial, cultural y educativo de la Región Caribe colombiana

La Gerencia General de Yesos Mundiales, S. A. quedó a cargo Juan Vélez, quien se desempeñó como gerente general de la empresa Rocementos, L. T. D. A., durante 18 años, la cual tenía como objeto social la comercialización y distribución de los productos de Cementos de Antaño en todo el mercado nacional. Esto le brindó el conocimiento del mercado de la construcción en la región, así como la experiencia en el diseño de estrategias comerciales para posicionar la nueva empresa.

En los años que la empresa llevaba en operación, logró penetrar exitosamente en todos los departamentos de la Costa Atlántica², Santander, Antioquía, Cundinamarca y Valle del Cauca.

Gracias al alto potencial de sus productos y a la visión de sus directivos, la empresa empezó a preguntarse como sería su esquema de internacionalización, con el objetivo de diversificar su mercado y garantizar un crecimiento sostenido.

Planteamiento del problema

La gerencia de la nueva empresa Yesos Mundiales, S.A., tenía ya ganada una participación de mercado nacional y en su búsqueda de caminos de crecimiento exploraron la posibilidad de llegar con los productos que actualmente manejaban, u otros nuevos que ingresarían al portafolio, a los mercados internacionales. Esta era una opción interesante pero arriesgada ya que no se tenía experiencia de cómo llegar a los mercados y que oportunidades brindaba el sector en el extranjero. “Esta apuesta es arriesgada ya que podemos perder dinero” sostenía Juan Fernández, uno de los integrantes de la junta que manejaba el área financiera.

La apuesta que se tenía contó con un espacio importante ya que se inscribió al Programa Expopyme³ que hizo posible que muchas empresas pequeñas y medianas accedieran a los mercados internacionales.

² Atlántico, Bolívar, Sucre, Córdoba, Magdalena, Cesar y Guajira.

³ El objetivo general del PROGRAMA EXPOPYME, consiste en la preparación efectiva de las empresas PYMES con miras a lograr un eficiente proceso de internacionalización. Dentro del programa se realizan las siguientes actividades: Elaboración y puesta en marcha de un plan de mejoramiento interno de la empresa, elaboración y puesta en marcha del plan exportador de la empresa, recomendaciones para la internacionalización de la empresa y Capacitación a través del Diplomado Gerencia de Exportaciones.

Tenía entonces Juan Vélez que interpretar los resultados de la consultoría en términos de la definición del portafolio a exportar y las características que éstos debían tener para ser competitivos en los mercados internacionales. Sumado a esto, debía verificar si la empresa era capaz de cumplir con los requisitos técnicos esperados y ofrecer el portafolio en un rango de precios esperados por estos mercados.

Descripción del caso

A. Propietarios y Directivos

Como sociedad anónima, la compañía está conformada por un número indeterminado de socios, los cuales estaban representados en nombre del socio mayoritario, el cual al momento de la constitución de la firma asumió las responsabilidades de la representación legal de la empresa y por decisión de la junta de socios la presidencia de la Junta directiva, en la cual su esposa era su suplente.

Presidente Propietario: Juan Vélez – Barranquillero, Especialista en Gerencia de empresas comerciales y Magister de Administración de Empresas de la Universidad del Norte.

Asistente de Gerencia: Pedro José Díaz – Barranquillero, Ingeniero Industrial de la Universidad del Norte.

B. Productos y Servicios

La empresa ofrece una línea de yesos diversificada, diseñada para atender las diferentes necesidades de los consumidores, en cuanto a uso final y precio del producto. En general, los productos poseen características físicas y químicas, principalmente la fineza y blancura del yeso, que permiten ofrecer al consumidor economía, rendimiento y calidad en los trabajos realizados a base de yeso. Estos productos se están comercializando con gran aceptación a nivel nacional. Gran parte del éxito de los productos se debe a una buena relación precio – calidad para el cliente.

C. **Capacidad Instalada Utilizada**

La planta de producción de la planta tenía capacidad para producir 50 toneladas de yeso día, trabajando las 24 horas del día, en dos turnos de 12 horas. Era utilizado el 30% de esta capacidad. El restante 70% estaba disponible para posibles exportaciones y para satisfacer el incremento de la demanda interna.

D. **Costos de Producción**

La tabla 1 presenta la descripción del costo de producción en el mercado nacional.

Tabla 1.
Estructura de Costos del Yeso.

Ficha de costos del yeso (25 kg)				
		Factor	Vr. Unit(US\$)	Total(US\$)
Materia Prima	Ton/Ton	1.36	48.44	65.88
Lavada materia Prima	\$/Ton	1.36	3.90	5.30
Empaque	Sacos/Ton	40	0.27	10.78
Hilo	Gl	1	0.33	0.33
Combustible	M3/Ton	35	0.28	9.74
Energía Eléctrica	Kwh/Ton	60	0.12	7.35
Alimentación Yeso	\$/Ton	1	2.78	2.78
Auxiliar Molineda	\$/Ton	1	0.89	0.89
Empacado	Sacos/Ton	40	0.09	3.79
Mantenimiento	\$/Ton	1	1.39	1.39
Total				US\$ 108.24

Fuente. Yesos Mundiales.

E. **Industria**

Los principales productores de yeso en el mundo son, en orden de importancia, Estados Unidos, China, Irán, Tailandia, Canadá, España, México, Japón y Francia. La producción mundial de yeso por regiones se distribuye de la siguiente manera: Norteamérica (Estados Unidos, Canadá y México) con el 32.0%; Asia 32.0% y Europa con 16.0%. Se estima que menos del 20% de la producción mundial entra al comercio internacional y pocos países son exportadores, entre los que destacan Canadá y México, quienes exportan gran parte de su producción a Estados Unidos.

La empresa en su proceso de internacionalización identificó con la ayuda de un consultor pagado por el programa Expopyme, selecciono un mercado objetivo y dos contingentes: Panamá, Venezuela y Costa Rica respectivamente; donde las tendencias de la industria eran:

Panamá: El mercado panameño es un mercado pequeño con canales de distribución cortos, pero en constante crecimiento debido a la dinámica del sector de la construcción. El mercado de insumos para la construcción se ubica en gran parte en la Ciudad de Panamá su área metropolitana, dónde están ubicados los grandes distribuidores de Insumos para La construcción y acuden distribuidores pequeños del resto del país para comprar productos. Por tanto, es de vital importancia concentrar todos los esfuerzos para penetrar en el mercado de la ciudad de Panamá para lograr conquistar el mercado de las demás ciudades del país. El precio de comercialización de la bolsa de 25K es de US\$ 9.

Venezuela: Venezuela es el mercado más grande de los países estudiados, este cuenta con una población de 26.577.423 habitantes. Las actividades de exportación en Venezuela van estar orientadas inicialmente en la ciudad de Maracaibo, debido a la cercanía geografía y contactos previos realizados en este mercado, esta ciudad cuenta con una población de 1.840.529 habitantes. En esta ciudad existe un gran número de establecimientos minoristas de materiales de construcción (más de 150) dentro de las más importantes se destacan Ferretería EPA y Corporación Ferretodo.

Costa Rica y Honduras: Se tomó la decisión de consolidar a Costa Rica Y Honduras en un solo mercado consolidado, debido que estas dos economías son mercados pequeños individualmente en insumos para la construcción, pero que en conjunto ofrecen un mercado atractivo para los productos de la empresa. Estos países manejan volúmenes pequeños pero con una alta frecuencia de pedidos, ideal para empresas PYMES.

En Costa Rica existen un poco más de 1.000 Ferreterías. Las cuatro principales ferreterías cubren el 60% del mercado. Dentro de las principales se encuentran: Abonos Agro, El Lagar, El Guadalupano, Grupo Santa Bárbara y Materiales Unidos. En Honduras las casas ferreteras son un eslabón muy importante en la cadena de distribución (en Honduras operan alrededor de 800 ferreterías).

Una de las características que resalta de estos establecimientos es que han evolucionado de tal manera que el consumidor puede comprar desde herramientas y artículos para el hogar hasta materiales de construcción.

F. Marketing

Productos

Como características generales de los productos de Yesos Mundiales, S.A., se tenía la línea YesoMaxi la cual poseía una buena calidad y un precio bastante competitivo; el producto Ecoyeso ofrece un precio bajo también muy competitivo y características físicas atractivas para el mercado de la construcción.

YesoMaxi (Azul)

Descripción: Yeso “YesoMaxi” (empaquete azul), era un producto en polvo, Sulfato de Calcio Hemidrato ($\text{CaSO}_4 \cdot \frac{1}{2} \text{H}_2\text{O}$), obtenido a partir de la calcinación del mineral natural de yeso ($\text{CaSO}_4 \cdot 2\text{H}_2\text{O}$), que una vez mezclado con agua, en determinadas proporciones, es capaz de fraguar en el aire.

Propiedades: En la tabla 2 se describen las propiedades del producto.

Tabla 2.
Propiedades físicas y químicas del YesoMaxi (Azul)

Propiedades físicas típicas	Unidad	Valores
Consistencia de uso recomendado.	(Partes de agua en peso por 100 gramos de yeso)	80
Tiempo de fraguado inicial.	Minutos	5 - 9
Tiempo de Fraguado final	Minutos	<15
Dureza	(ASTM D 2240)	Mínimo 54
Resistencia a la compresión.	Kgr/cm ²	Mínimo 90
Granulometría en malla N° 200	(% Peso retenido)	5 - 10 %

Fuente: Yesos Mundiales

Usos: Para fabricación de estuco y molduras.

Proporciones recomendadas de yeso en estuco: Caolin: yeso: cemento = 3:1:1/4 = 1 : 0.5 : 0.25

Recomendaciones: Los productos en base de yeso no son adecuados para ubicarse en exteriores, para estar sujetos a la acción de los elementos atmosféricos o sometidos a humedad excesiva.

Súper (Rojo)

Descripción: Yeso “YesoMaxi” Súper (empaqué rojo), es un producto en polvo. Sulfato de Calcio Hemidrato ($\text{CaSO}_4 \cdot \frac{1}{2} \text{H}_2\text{O}$), obtenido a partir de la calcinación del mineral natural de yeso ($\text{CaSO}_4 \cdot 2 \text{H}_2\text{O}$), que una vez mezclado con agua, en determinadas proporciones, es capaz de fraguar en el aire.

Propiedades: En la siguiente tabla se describen las propiedades del producto.

Tabla 3.

Propiedades físicas y químicas del YesoMaxi Súper (Rojo)

Propiedades físicas típicas	Unidad	Valores
Consistencia de uso recomendada.	(Partes de agua en peso por 100 gramos de yeso)	80
Tiempo de fraguado inicial.	minutos	3-5
Tiempo de Fraguado final.	minutos	<15
Dureza	(ASTM D 2240)	Mínimo 54.
Resistencia a la comprensión	Kgr/cm ²	Mínimo 90.
Granulometría en malla N° 200	(% Peso retenido)	5 - 10

Fuente: Yesos Mundiales

Usos: Para fabricar molduras, cielos rasos, cornisas, rosetas, frisos y mensulas. Para fabricar figuras y muñecos. Para fabricación de estuco de alta calidad y resistencia.

Recomendaciones: Los productos en base de yeso no son adecuados para ubicarse en exteriores, para estar sujetos a la acción de los elementos atmosféricos o sometidos a humedad excesiva.

YesoEco

Descripción: Yeso “YesoEco”, es un producto en polvo, Sulfato de Calcio Hemidrato ($\text{CaSO}_4 \cdot \frac{1}{2} \text{H}_2\text{O}$), obtenido a partir de la calcinación del mineral natural de yeso ($\text{CaSO}_4 \cdot 2\text{H}_2\text{O}$), que una vez mezclado con agua, en determinadas proporciones, es capaz de fraguar en el aire.

Propiedades: En la siguiente tabla se describen las propiedades del producto.

Tabla 4.

Propiedades físicas y químicas del YesoEco

Propiedades físicas típicas	Unidad	Valores
Consistencia de uso recomendado. (Partes de agua en peso por 100 gramos de yeso)		80
Tiempo de fraguado inicial.	minutos	5 - 11
Tiempo de Fraguado final.	minutos	< 30
Granulometría en malla N° 200.	(% Peso retenido)	10 -15

Fuente: Yesos Mundiales

Usos: Para fabricación de estuco y molduras.

Proporciones recomendadas de yeso en estuco: CAOLIN: YESO: CEMENTO = 3:1:1/4 = 1 : 0.5 : 0.25

Recomendaciones: Los productos en base de yeso no son adecuados para ubicarse en exteriores, para estar sujetos a la acción de los elementos atmosféricos o sometidos a humedad excesiva.

Precios

La siguiente tabla presenta la descripción del costo de producción del yeso por tonelada.

Tabla 5.
Estructura de Costos del Yeso

Ficha de costos del yeso (25 kg)				
		Factor	Vr. Unit(\$)	Total(\$)
Materia Prima	Ton/Ton	1.36	87.000	118.320
Lavada materia Prima	\$/Ton	1.36	7.000	9.520
Empaque	Sacos/Ton	40.00	484	19.360
Hilo	Gl	1.00	600	600
Combustible	M3/Ton	35.00	500	17.500
Energía Eléctrica	Kwh/Ton	60.00	220	13.200
Alimentación Yeso	\$/Ton	1.00	5.000	5.000
Auxiliar Molineda	\$/Ton	1.00	1.600	1.600
Empacado	Sacos/Ton	40,00	170	6.800
Mantenimiento	\$/Ton	1,00	2.500	2.500
Total				194.400

Fuente: Yesos Mundiales

Precio de comercialización

Los precios de ventas de la línea de yeso en las principales ciudades del país, son los siguientes:

Tabla 6.
Precios de Venta de los Productos en las Principales Ciudades del país

	Yesomaxi azul (25 kg)	Yesomaxi rojo (25 kg)	Yesoeco (25 kg)
Barranquilla	\$ 10.000	\$ 10.300	\$ 8.500
Bogotá	\$ 9.300	\$ 9.600	\$ 5.500
Cali	\$ 9.200	\$ 9.500	\$ 5.500
Medellín	\$ 10.000	\$ 10.300	\$ 7.000
Bucaramanga	\$ 9.100	\$ 9.400	\$ 7.000

Fuente: Yesos Mundiales

Nota: Los precios presentados no incluyen el IVA ni el flete de transporte.

Promoción

A continuación se presenta en resumen las principales políticas de Mercadeo y Comercialización de Yesos Mundiales S.A:

- Alto rendimiento y economía.
- La empresa se esfuerza por buscar la satisfacción de sus clientes en cuanto a calidad y plazos de entrega.
- Ofrecer una línea de yesos variada para satisfacer las necesidades del sector de la construcción en general.
- Ofrecer productos de calidad a precios justos.
- Ofrecer garantía a nuestros clientes.
- Manejar márgenes de utilidad del mercado.

Como complemento a las políticas de Mercadeo de la línea yesos de la empresa, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 7.
Segmento del mercado objetivo por producto.

Precio	Calidad		
	Excelente	Buena	Mala
Alto			
Medio	YesoMaxi (Azul y Rojo)		
Bajo		YesoEco	

Fuente: Yesos Mundiales

Distribución

Esquema de Comercialización de Yesos Mundiales, S.A.



Figura 1.

Fuente: Yesos Mundiales

La participación de cada uno de estos canales se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 8.
Participación de las Ventas por Esquema de Comercialización.

Tipo de Canal	Participación Porcentual
Venta Directa: Constructores/Contratistas de Obras	30%
Al por Mayor: Gran Distribuidor	70%
Total	100%

Fuente: Yesos Mundiales

Tabla 9.
Fortalezas Y Debilidades Frente a la Competencia

Fortalezas	Debilidades
Menores costos de operación.	Menor tradición en el mercado.
Conocimiento del mercado de la construcción.	Menor regularidad en la calidad del producto.
Una buena blancura y finura del yeso a precios competitivos.	Proveedores de materia prima.
Distribución de la fuerza comercial en los mercados nacionales.	Mejor logística.
Conocimiento del proceso de transformación del yeso.	Menor capacidad de inversión para publicidad y promoción de los productos.
	Ventas sólo en el mercado nacional.

Fuente: Yesos Mundiales

Clientes

Los clientes principales de la empresa se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 10.
Cientes Representativos de la Empresa

Cliente	Cant (Ton/Mes)	%
Materiales Del Valle Upar	52	10.0
Johnny Meza: Ingeniería Metalica	45	8.9
Districosta	32	6.3
Multiacabados Bogota	31	6.2
Multiacabados Barranquilla	27	5.0
Resto de clientes	312	63.0
Total	500	100

Fuente: Yesos Mundiales

En el cuadro anterior se puede observar que la empresa no tiene clientes dominantes. Ninguno de los 5 principales clientes representa más del 10% de las ventas totales de la empresa. Este factor es importante porque disminuye el riesgo que tiene la empresa cuando tiene las ventas concentradas en un grupo reducido de clientes.

Expectativas de los clientes

Los consumidores del yeso en el sector de la construcción, esperan que el producto pueda ofrecer básicamente las siguientes características:

- Alto rendimiento y economía.
- Buena dureza y resistencia mecánica.
- Rapidez en el tiempo de fraguado, cuando se fabrican elementos prefabricados.
- Regularidad en el producto.
- Elevada blancura y perfección en los acabados.
- Durabilidad del trabajo.

Percepción del cliente sobre el producto

Yeso Mundiales, S.A., no se han realizado encuestas ni otro tipo de estrategias para la investigación de mercado, sin embargo, por información suministrada a través de los asesores comerciales y fuentes secundarias, sabe que los productos de la empresa tiene una percepción favorable en cuanto a la pureza del color y el rendimiento del yeso, cuando se enfrenta con otras marcas de niveles de precio similares. Un punto desfavorable que tiene el producto, está relacionado con la regularidad. No obstante, se está trabajando para lograr una estandarización de los productos, a través del mejoramiento constante del proceso de producción.

La percepción que tiene los clientes de la empresa, en cuanto a precio, tiempo de entrega y garantía también es favorable.

Competencia

Principales Competidores

Calcarios, S.A.: Es una empresa que se dedica a la explotación mineral, producción y comercialización de productos para la industria de la construcción, la industria de las pinturas, papel, caucho, plásticos, P.V.C., entre otros.

Está ubicada en el puerto Marítimo y Fluvial de Barranquilla Colombia, lo cual le permite tener fácil acceso a los países Centro-americanos y del Caribe por vía marítima, y por vía terrestre con las Repúblicas de Venezuela, Ecuador y el resto del interior del país.

Manejan en el mercado las marcas de Yeso Pirámide y el Escayola Pirámide, de gran aceptación en el mercado nacional por su tradición. Su fuente de suministro de materia prima está ubicada en el departamento de la Guajira y se caracteriza por manejar grandes volúmenes de inventarios de materia prima (yeso natural).

Corona: Es una de las empresas líderes en el mercado de los productos para la construcción en Colombia, presenta gran innovación y calidad en sus productos.

La planta de fabricación de yeso para la construcción, se encuentra ubicada en el departamento de Antioquia. La estrategia de crecimiento de materiales para construcción Corona ha sido llevar a sus clientes el producto de forma rápida y eficientemente.

Manejan en el mercado la marca llamada Yeso Maravilla, desarrollado principalmente para elaborar estuco como recubrimiento de paredes y cielos en interiores. Tiene como grandes fortalezas el reconocimiento de la marca y la capacidad de distribución a nivel nacional. Sin embargo, este producto no es el más representativo dentro de las ventas de esta empresa, ya que su fuerte son los productos cerámicos.

A nivel nacional estas son las dos grandes empresas productoras de yeso para la construcción. El resto de empresas de este sector, corresponden

a empresas que atienden sus mercados regionales como La Roca con sus productos Yeso Vencedor y Extra, atiende el mercado de Bogotá y su zona de influencia. En la zona oriental del país se encuentra Inyesa, con la marca Gladiador. En la costa atlántica se pueden encontrar empresas como Yesos Industriales, Iberyola y Colgyps. Los dos últimos manejan productos importados directamente de España de gran calidad, pero con precios altos.

La posición de la empresa frente a las empresas del sector es muy similar. La mayoría son medianas y pequeñas empresas, con niveles parecidos de competitividad, situación financiera, nivel tecnológico, cumplimiento de los requisitos legales, entre otros aspectos. Las excepciones son las empresas Calcareos S.A. y Corona, las cuales son empresas grandes con tradición en el mercado nacional.

Con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad y el desarrollo del Programa Expopyme en la empresa, se planea mejorar la posición competitiva dentro del sector.

El mercado nacional e internacional del mineral yeso, materia prima de los productos de la empresa, se describe a continuación:

Competidores internacionales

- Panamá: Yesera Monterrey de México e Iberplaco de España.
- Venezuela: CEMEX de Venezuela.
- Costa Rica y Honduras: Yesera Monterrey de México.

Retos actuales

Después de conocer los resultados de la consultoría en términos de marketing y competencia el gerente de Yesos Mundiales consideró la idea de generar un plan de expansión basado en la internacionalización. La pregunta entonces consistía en que mercados abarcar y que plan de mercadotecnia a corto plazo debía elegir. El gerente financiero tenía dudas al respecto ya que pasar de un mercado conocido a otro donde no se tenía experiencia podía resultar muy costoso.

Preguntas de reflexión

- ¿Yesos Mundiales debería llegar a los mercados internacionales con su portafolio actual o con un cambio a nivel de producto(s)?
- Conociendo el precio en el mercado objetivo, ¿los directivos de Yesos Mundiales serían competitivos en este mercado?
- Construya un marco para la propuesta de valor.

Referencias

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Castellanos, R. A. (2009). Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías. Universidad del Norte.
- Drucker, P. F. (1996). *Drucker: su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Editorial Norma.
- Kotler, P. Armstrong, G., Ayala, L. E. P. & Félix, M. B. (2007). *Marketing: versión para Latinoamérica*. Pearson-Prentice Hall.
- Lambin, G. (2007). *Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa de mercado*.
- Páramo Morales, D. (2004). *Marketing, su esencia conceptual*. Barranquilla. Ediciones Ininorte.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Deusto.

Anexo 1

Revisión de literatura

La filosofía esencial del marketing migró del concepto de la soberanía del consumidor hacia la creación y entrega de valor para las partes que realizan los intercambios (Kotler, 2007, Páramo, 2004). Este tránsito ha permitido que las empresas afiancen su orientación al mercado y busquen herramientas que permitan conjugar la estrategia con la operación (Lambin, Galluci y Sicurello 2008). Entre las herramientas más utilizadas para desarrollar los propósitos estratégicos de la empresa (Drucker, 1996) se encuentra la muy citada matriz de ansoff (Ansoff, 1957) que resume las cuatro posibilidades de crecimiento en la combinación mercado/producto.

Para efectos de llegar a nuevos mercados y mantener los actuales es requisito fundamental verificar una ventaja competitiva sostenible (Porter, 2009) que garantice clientes más satisfechos con la propuesta de valor.

La elección de la cadena logística de la distribución física internacional (DFI) usualmente el empresario basa sus decisiones en los costos del producto y de su transporte, y de acuerdo con los servicios disponibles en su país. Por lo tanto la elección final debe considerar entre otros los siguientes parámetros: Contrato de compraventa, factores de estiba y la relación peso/volumen por modo de transporte, los servicios de transporte disponibles en los países involucrados y el análisis comparativo de costos y tiempos de la operación.

La estructuración de la matriz de costo y tiempo parte desde el establecimiento del costo de producción y de la preparación de la mercancía para la exportación con el fin de fijar el valor EXWORK (en fábrica) que no es más que el precio de exportación del producto (Castellanos, 2009).

Caso 6

*P*roductos Ramo

Harold Silva Guerra

Mario Giraldo Oliveros

Escuela de Negocios, Universidad del Norte

Colombia

Resumen

Productos Ramo es una popular empresa colombiana fundada en 1950, con sede en el departamento de Cundinamarca. Ramo fue la primera marca local en ofrecer pasteles preparados y empaquetados en Colombia y su producto insignia, Chocoramo, una tajada de pastel recubierta de chocolate, ha deleitado a generaciones de colombianos. Ramo es una de las marcas de alimentos más tradicionales y queridas de Colombia.

Para el futuro de una de las marcas más queridas y tradicionales de Colombia que nació industrializando productos de la cocina artesanal con sabores muy arraigados en el colombiano, su reto será consolidar su posición y expandirse en el mercado nacional y conquistar otros paladares en el mundo manteniendo su excelente imagen corporativa.

Antecedentes

Todo colombiano ha consumido alguna vez un producto de Ramo (Achiras, Panderitos, Tostacos, Maizitos o Chocoramo) y le suena familiar la tonada que acompañó por años su producto más representativo, el Ponqué Ramo. No todos conocen, en cambio, al hombre detrás de esta compañía. Un empresario tan particular, que de él se han tejido toda clase de leyendas e historias. Don Rafael Molano, el responsable de que Ramo permanezca firme en el mercado, a pesar de la encarnizada competencia. Molano ingenió y puso en marcha un sistema de distribución que le permite llegar a todo el país con precios bajos; sus productos están enclavados en la tradición de la gente por su imagen y sabor.

Don Rafael nació en Santa Rosa de Viterbo, departamento de Boyacá. Su padre, abogado del Colegio Mayor del Rosario, y su madre, de ascendencia inglesa, le proporcionaron un ambiente de generosidad que marcó su vida. “Los valores se heredan cuando se viven y no se imponen”, argumenta Don Rafael. La historia de su madre es particularmente interesante; era muy ingeniosa, montó un molino de trigo en Santa Rosa, además de una planta eléctrica y una empresa de muebles, entre otros. Conocía recetas típicas de galletería y panadería del viejo continente.

Don Rafael terminó el bachillerato en Tunja y viajó a Bogotá en busca de oportunidades. Como su padre era amigo de Laureano Gómez (expresidente de Colombia), lo primero que hizo fue visitar el periódico El Siglo, con la intención de trabajar allí. No encontró a Don Laureano, pero sí a su hijo Álvaro, quien le asignó la tarea de repartir periódicos. Pero sus aspiraciones eran mayores y buscó la forma de trabajar en el Hotel Astor, uno de los mejores de la época. Las dueñas del hotel, dos señoras de apellido Tobón, se encariñaron con él. Como viajaban con frecuencia, le asignaban responsabilidades. En 1939, a los 17 años, Don Rafael ya era gerente del lugar. A la hora de la cena, Don Rafael acostumbraba a invitar a las personas que veía solas a sentarse con él a la mesa. Así conoció al antioqueño Vicente de La Cuesta, vicepresidente de Bavaria, quien lo llevó para la empresa cervecera.

En 1959 Don Rafael Molano comenzó a vender a sus compañeros de Bavaria, los ponqués que Doña Ana Luisa, su esposa, le preparaba, con la receta original que su suegra le dio. El sabor los había conquistado y todos le pedían por encargo. Un día de actividad en la empresa quedaron algunos ponqués sin vender, y por este motivo Don Rafael tuvo que llevarlos a las tiendas, allí comenzó la historia de Ramo con el Ponqué Ramo Tradicional. Don Rafael comenzó a vender el ponqué Ramo tradicional en las tiendas, pero para que el producto rotara a la altura de su aceptación, decidió con la ayuda de un tendero, venderlo tajado en 12 pedazos ya que los ponqués eran muy grandes, a partir de esta decisión el producto comenzó a venderse en las tiendas como “pan caliente”. Para que el Ponqué Ramo no se desparramara Doña Ana Luisa lo amarró con una cinta de seda blanca y lo adornó con un ramo del mismo material, de allí surge el nombre de la industria casera.

En 1964 con un importante crédito bancario que obtuvo, Don Rafael inició en la Carrera 33 con Calle 6 en Bogotá, Colombia la producción industrial a gran escala con la colaboración técnica del doctor Álvaro Iregui. Como resultado de esto, nacieron productos como el Ponqué Ramito y posteriormente, la línea Gala. En 1967 la compañía creció y abrió una planta en el departamento de Antioquia.

Para 1969 la demanda aumentó y Don Rafael tuvo que localizar un terreno futurista para construir una nueva planta de producción, el Parque Industrial Ramo en Mosquera (Departamento de Cundinamarca). Hoy en día, esta zona es sin duda, uno de los sectores industriales más importantes de Colombia.

En 1972 fue un año importante de lanzamientos para productos como las Achiras, Colaciones Ramo y Galletas. Adicionalmente se lanzó Chocoramo, hoy en día el producto de mayor venta de la empresa. En 1973 la necesidad de proteger el crecimiento de materias primas inestables, llevó a Don Rafael a la creación de la granja avícola Avinsa. Actualmente, más de 600 mil gallinas le proporcionan a Ramo la mayoría de sus huevos. Ramo también produce el concentrado especial con el que ellas se alimentan.

Para 1975 nació la distribución en triciclos. Posteriormente Don Rafael inspirado en los triciclos de la China, los mejora ubicando el furgón en la parte trasera. De esta forma, revolucionó el sistema de distribución en Colombia, llegando con mayor economía y eficiencia a todos los rincones del país. En 1979 la compañía abrió una planta en el departamento del Valle del Cauca con operación en la ciudad de Palmira.

En 1981 salió al mercado la línea de Pan Ramo. Para 1982 la empresa lanzó la línea del chiras con Tostacos y Maizitos, primeros pasabocas de maíz en Colombia. En 1986 salió al mercado productos como Barra de Chocoramo, Gansito y Ponqué Felicidades.

En 1996 las ganas de seguir creciendo y poder controlar la calidad de los ingredientes lleva a Don Rafael a comprar el Molino las Mercedes, el cual recibe el trigo y lo procesa especialmente para producir la harina

de sus ponqués, galletas y pan. Para el año 2002 la línea de Pan Ramo se complementa con la Mogolla y el Pan Integral. En 2010 la compañía lanzó el Ponqué Ramo de Chocolate y Ponqué Felicidades Blanco.

En 2011 durante el primer semestre nuevos productos ven la luz: Gansito Mora y Arequipe y Gansito de Chocolate. Para el segundo semestre salieron al mercado Ramitos Frutos Rojos y Ramitos Frutos Amarillos, Galletas Artesanas de Trigo Entero y Trigo Entero con Miel Natural, Ponqué Ramo de Nuez y Chocoramo Mini.

Actualmente, Productos Ramo es una empresa que cuenta con 92 referencias de productos en el mercado de la panadería y pasabocas organizadas esencialmente en cinco líneas de producto. Estas son: ponqués, ponqués individuales, pasabocas, galletas y colaciones y pan (ver Anexo 2). Además de esto, Productos Ramo cuenta con alrededor de 3300 trabajadores, cuenta con 3 plantas de sistematizadas de producción, en los departamentos Antioquia, el Valle del Cauca y Cundinamarca, con las maquinas más tecnificadas del país. Productos Ramo pertenece en su totalidad a los ocho herederos de Don Rafael Molano de 88 años y su esposa.



Figura 1. Logo
Fuente: www.ramo.com.co

Planteamiento del problema

Productos Ramo es una empresa colombiana con más 62 años en el mercado, ventas por USD\$173 millones al año, y utilidades cercanas a los USD\$17 millones, esto le da la suficiente solidez como para asegurar inversiones por hasta USD\$16 millones anuales sin tener que acudir a deuda. Productos Ramo consta con 3 mil 300 empleados y surte con sus productos a 230 mil tenderos a lo largo y ancho del territorio colombiano. Para 2012, Productos Ramo lidera el mercado de ponqués con una participación del mercado del 63% y el 70% en ventas; sus principales competidores son la multinacional mexicana Bimbo y la nacional Comapán, entre otros. El crecimiento anual en ventas se encuentra entre 12% y 14% y el objetivo del mediano plazo es conquistar al universo de 400 mil tenderos que tiene Colombia, desde los actuales 230 mil a los que surte actualmente.

En los últimos cinco años, no menos de diez empresas han querido hacerse socias o, en el mejor de los casos, comprar a Productos Ramo, por lo que en el año 2012 surgieron bastantes mitos con respecto a la compañía en diferentes medios de comunicación y en las redes sociales. Particularmente, existen dos premisas falsas dentro de lo publicado recientemente en redes sociales: la primera, que Ramo está en una situación financiera complicada, y la segunda, que a causa de eso es que fue vendida.

El presidente de Productos Ramo, Carlos Hugo Escobar, ha desmentido la posible venta de la empresa y confirmó que, en cambio, tiene ambiciosos planes, sobre todo de internacionalización. Pero esto no quiere decir que la empresa no sea atractiva. Por el contrario, en los últimos cinco años al menos diez inversionistas han tocado las puertas para invertir en la compañía, bien sea comprándola o como socios estratégicos. Pero la respuesta rotunda ha sido no, Una razón importante es como Colombia está de moda, muchas empresas de alto prestigio internacional han buscado acercamientos para entrar al mercado, pero nunca la empresas ha estado interesada.

“Informamos que Ramo no ha sido vendido ni está en venta. Gracias por el apoyo y el cariño que recibimos de todos. RAMO ES COLOMBIA”. Con este

escueto comunicado publicado en su página web y mediante la creación de una cuenta en twitter, la empresa de pastelería desmintió rumores de una posible venta a la multinacional mexicana Bimbo, que circularon en las redes sociales. Ahora su cuenta de twitter, @RamoColombia, es uno de los medios de comunicación directa entre la compañía y sus usuarios, donde los consumidores de sus productos profesan toda clase de muestras de cariño, afecto, cercanía y reconocimiento a la marca (ver Anexo 3).

Actualmente, lo que requiere la compañía es un poco de más manejo estratégico del negocio a fin de mantenerla al día con las necesidades de los consumidores. Ramo tiene una inmejorable red de distribución detallista que infortunadamente no se extiende a todo el país. Entonces, lo que se propone el presidente de la empresa es convertir a Ramo en una empresa nacional. Aunque tienen presencia en todos los rincones, en algunas zonas no son tan fuertes como en Bogotá y el centro, donde colocan el 70 por ciento de su producción. Lo que desea Ramo es extender esta misma cobertura a todo el país. En la actualidad la empresa tiene 300 mil detallistas y la idea es subir a 450 mil en los próximos dos años (Portafolio, 2011).

Descripción del caso

Valores corporativos de Productos Ramo

Lo más notable de Don Rafael Molano es su forma de tratar a los empleados. Es considerado por ellos como el “gran papá de la compañía”. Es cálido y amable. La permanencia de los trabajadores en Ramo lo comprueba: entre 7 y 30 años. Más del 90% de los trabajadores, incluyendo los altos ejecutivos, son hijos de quienes alguna vez fueron trabajadores. A los buenos salarios, él suma comida y capacitación a los muchachos. Fundó una escuela Ramo para los hijos de los empleados. Molano piensa que a la gente hay que darle oportunidades, y sobre todo cuando no las ha tenido y no pensó tenerlas. Por recomendación de un experto en empresas de familia, en Productos Ramo no trabajan los hijos de Don Rafael, sin embargo, algunos de sus nietos sí lo hacen.

Quienes conocen la empresa por dentro saben que al fundador de Ramo lo ha acompañado un concepto por décadas. Abrevia esta idea con una palabra: *discos*, que significa *disciplina* y *costos*, fórmula con la cual, junto con la distribución, coloca en el mercado productos de calidad a los menores precios. Molano piensa que entre tantos empaques coloridos y llenos de adornos, sus productos tradicionales son los que hacen la diferencia.

La compañía tiene prohibidas las visitas a la planta desde hace algunos años (inclusive para los familiares de los empleados) debido a que se filtró alguna información importante, por esto, las fórmulas de los productos Ramo son un secreto industrial y se encuentran aseguradas como productos tales como como Coca-Cola o Pepsi. Don Rafael Molano siempre se ha negado a dar entrevistas a los medios. Una vez le pidieron una foto y él consiguió la imagen de un niño al frente de una casa humilde, consumiendo alguno de los productos de Ramo. Desde ese momento esta imagen lo representa en la compañía (ver Figura2).



Figura 2.

Fuente: www.dinero.com

Mezcla de marketing

Productos y marcas

Productos Ramo es una empresa que cuenta con 92 referencias de productos en el mercado de la panadería y pasa bocas organizadas esencialmente en 5 líneas de producto. Estas son: Ponqués, ponqués individuales, pasabocas, galletas y colaciones y pan. (Ver Anexo 2). Ramo tiene más de 62 años de tradición y conserva la receta original de sus productos emblemáticos como Chocoramo y Ponqué Ramo. Otros de sus productos estrella son las Achiras cuya receta viene de Algeciras, departamento del Huila y fue replicada industrialmente por los ingenieros de Ramo, las Colaciones, y los Maizitos para los cuales duplicara su capacidad de producción de 11 mil a 20 mil toneladas día. Se estima que los Productos Ramo son consumidos menos de 10 días después de su producción.

En el equipo de producción de la compañía han existido dos personas fundamentales para el éxito de la compañía. El primero de ellos es Don Olimpo, el panadero estrella de la compañía, quien a su edad de 95 años y con más de 50 años trabajando para Productos Ramo, sigue desempeñándose aun en la compañía como panadero por convicción propia y supervisando un grupo de 5 ingenieros para que el sabor de todas y cada una de las recetas de los productos de la compañía sea el mismo que se ha vendido tradicionalmente. En este momento su único hijo Olimpo le sigue los pasos. Otro miembro del equipo que fue fundamental en el éxito de productos Ramo en sus inicios es, Álvaro Iregui, gerente del laboratorio y uno de los primeros PhD en alimentos del país. Cuando el negocio creció más allá de lo previsto y, por ello, en 1954 Don Rafael se empeñó en hacer empresa, Iregui lo siguió y dedicó su vida a Productos Ramo. La combinación de visionario y científico de Iregui fue la mejor fórmula de emprendimiento.

El producto estrella y más reconocido de productos Ramo es el Chocoramo, el cual es considerado por los colombianos como un emblema nacional. Chocoramo es la tercera marca más reconocida por los Colombianos siguiendo a Cerveza Aguila de Bavaria y Bon Bon Bum de Colombina, según estudios de firmas en investigación de mercados en el país. Además de esto, Chocoramo contabiliza el 90% de las ventas

en su categoría y representa el 80% de las ganancias de Productos Ramo. Por esta razón su fórmula se encuentra asegurada en la caja fuerte de un Banco en los Estados Unidos. Actualmente se producen alrededor de 600 mil chocoramos al día para lograr un total de ventas de 125 mil dólares diarios. El fan page de Chocoramo en Facebook cuenta con alrededor de 145 mil seguidores que mediante diferentes foros en esta página y otras páginas discuten los diferentes rituales de consumo y usos del Chocoramo (ver Anexo 4). Los consumidores de Chocoramo han manifestado a la gerencia de marketing de Productos Ramo, el no realizar ningún tipo de modificación ni al producto ni al empaque.

Finalmente, es bastante importante mencionar que a pesar de las mejoras en la tecnología en las diferentes plantas de producción de productos Ramo y los insumos de primera calidad de las materias primas de Productos Ramo, la dirección general mantiene “algunos defectos” generados por una producción no industrializada al 100% y que demuestran ese toque rustico de los productos que significa “hecho como en casa, hecho con amor”, y además sigue usando empaques con amplios espacios transparentes para ser honestos con los consumidores y mostrarles a ellos que hay adentro y que se van a comer, siendo consecuentes con la filosofía y valores corporativos de productos Ramo.

Comunicación de marketing, ventas y precios

Ramo es una compañía que invierte poco en medios masivos publicitarios, porque consideran que la mejor forma de comunicación y promoción es la calidad, confiabilidad y valor ofrecido de sus productos. De hecho, su producto estrella, Chocoramo, nunca ha realizado un comercial en TV para influenciar su consumo. La compañía básicamente apela en sus mensajes de comunicación de marketing a los valores de tradición, amor, unión familiar y ser colombiano lo cual se ve reflejado en su página de Facebook donde promociona a la compañía con el eslogan “62 años creando recetas con corazón para las familias colombianas”. Consecuente con esto, la compañía en las fotografías usadas en su página web no contrato modelos sino trabajo con colaboradores y amigos de lo que llaman la gran familia Ramo. El logo de Ramo no ha sido cambiado ni modificado en los 62 años de historia de la compañía.

Productos Ramo tiene abierta su página en Facebook (ver Anexo 5) donde mantiene contacto directo con sus consumidores y abrió su cuenta en twitter (@RamoColombia) en el año 2012 para desmentir los rumores de cierre y venta de la compañía a multinacionales extranjeras. En la cuenta de twitter de la compañía es posible encontrar los agradecimientos, felicitaciones, y amor profesado por los consumidores a las diferentes marcas de la compañía y a productos Ramo en general (ver Anexo 3).

En un programa de televisión, junto con Gloria Valencia de Castaño, la hija del científico Iregui cantaba el estribillo “Feliz cumpleaños amiguitos, os desea Ponqué Ramo”, campaña que hizo que el producto se conociera en el mercado nacional. Este estribillo es ampliamente reconocido por los consumidores colombianos a pesar de haber dejado de sonar hace más de 30 años, por lo cual la compañía tiene pensado relanzar esta campaña y por lo cual está buscando al mejor grupo musical que pueda tocar esta tonada (ver Figura 3).



Figura 3.
Fuente: www.dinero.com

Productos Ramo mantiene el control de una rentable empresa nacional con una fuerza de ventas que excede los 2 mil vendedores los cuales surten a los tenderos dos veces a la semana con el fin que los productos siempre estén frescos.

Otro elemento que refleja la visión social de Productos Ramo es su política de mantener precios muy bajos, para que los sectores menos favorecidos puedan consumir sus productos. El 90% de sus ventas se dirige a tiendas de

barrio y pequeños comercios, lo que es coherente con esta visión. Es uno de los primeros empresarios en ver la oportunidad de crecer enfocándose en la población de bajos ingresos. El precio promedio del producto estrella de la compañía, el Chocoramo, es de 50 centavos de dólar.

Logística y distribución

Otro de los secretos del éxito de Productos Ramo es su crecimiento orgánico y su integración vertical y horizontal. Productos Ramo es una compañía que produce prácticamente todos los insumos que necesita; tiene el molino más tecnificado de Colombia para producir trigo, un galpón con 600 mil gallinas que producen 400 mil huevos diarios y convenios con otras empresas para el aceite y el maíz. El cacao, el azúcar y las bolsas los consiguen con proveedores externos.

En Bavaria, Don Rafael aprendió un sistema que hoy es el corazón de su empresa: la distribución. Como a los camiones de distribución les faltaba orden, reorganizó la flota para la cervecera.

Como Don Rafael sabía que la distribución era la clave de su negocio, viajó a China consiguió los planos para montar una fábrica de triciclos (ver Figura 4). Hoy tiene más de 500 triciclos en Bogotá y camiones, con los que distribuye diariamente sus productos en el territorio nacional. Productos Ramo tiene una flota de 800 vehículos distribuidos en todo el país y en Bogotá cuenta con 20 agencias de distribución.



Figura 4.

Fuente: www.dinero.com

Retos actuales

Lo primero que hay que decir es que la estrategia de Productos Ramo está basada en el crecimiento orgánico, es decir, no está acostumbrada a hacer adquisiciones. Es por eso que los planes están enfocados en su crecimiento y consolidación en el mercado nacional y luego su expansión internacional manteniendo su excelente imagen corporativa. Productos Ramo a pesar de llegar a todos los rincones del país y contar con una excelente distribución detallista, centra sus ventas en Bogotá las cuales contabilizan un 70% de las ventas de la compañía. En la actualidad la empresa llega a 300 mil detallistas y la idea es subir a 450 mil en los próximos dos años.

La internacionalización en Productos Ramo es un proceso que tardará por lo menos tres años, debido a que es necesario buscar los mecanismos que garanticen la entrega del producto sin afectar su calidad. La compañía no usa conservantes, por lo que es muy difícil llegar a mercados en los que tarden 15 días en llegar. Para garantizar la calidad de sus productos, Productos Ramo tendría que hornear en el país receptor, pero lo harían con mezclas hechas e importadas desde Colombia. Los países a donde inicialmente entrarían los productos Ramo serían los de Centroamérica, el sur de Estados Unidos (Florida) y España.

Preguntas de reflexión

- Analice la mezcla de mercadeo de Productos Ramo. Seleccione un producto.
- Enumere las diferentes estrategias de mercadeo utilizadas por Productos Ramo a través de los años.
- ¿Productos Ramo tiene una clara orientación al mercadeo o las ventas? Discuta.
- Analice las fortalezas y aspectos por mejorar de la compañía.
- ¿Qué recomendaciones haría usted a Ramo para extender su cobertura en Colombia y en mercados foráneos sin poner en riesgo su bien construida reputación de calidad, amor y tradición?
- Analice y argumente las posibles oportunidades y riesgos que Productos Ramo enfrentará en su posible proceso de expansión de cobertura nacional e internacional.

Referencias

- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, Vol 32(2), 4–20.
- Lusch, R.F. y Vargo, S.L. (eds.). (2006). *The service–dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*. Armonk, Nueva York: M.E. Sharpe.
- McCarthy, E.J., (1960). *Basic Marketing*, Irwin, Homewood, IL.
- Saren, M. (2007). *Marketing en graffiti*. México: Grupo Editorial Patria.
- Sheth, J.N. y Sisodia, R.S. (eds.). (2006). *Does marketing need reform: fresh perspectives on the future*. Armonk: M.E. Sharpe.
- Portafolio (junio 24 de 2011). *Ramo quiere más tajada del mercado nacional*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/ramo-quiere-mas-tajada-del-mercado-nacional>
- Ramo (obtenido 21 de junio 2013). *Aquí comienza todo*. Recuperado de <http://www.ramo.com.co/historia.html>
- Revista Dinero (Abril de 2004). *Productos Ramo, tradición de una vida*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/productos-ramo-tradicion-vida/22577>
- Revista Dinero (Septiembre 26 de 2012). *Ramo: la chica difícil de la industria*. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/ramo-chica-dificil-industria/160672>
- Revista PyM (Noviembre 6 de 2012). *El Choco Brownie y otras estrategias de la marca Ramo*. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/destacados/choco-brownie-otras-estrategias-marca-ramo>
- Revista Dinero (Noviembre 14 de 2012). *Un día en la fábrica de Productos Ramo*. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/galeria/un-dia-fabrica-productos-ramo/164067>
- Terra Network Colombia, 2010 (obtenido 21 de junio 2013). *Investigaciones: Tras el poder del Chocoramo*. Recuperado de <http://www.terra.com.co/investigaciones/chocoramo/chocoramo.html>

Anexo 1

Revisión de literatura

Es ampliamente reconocido y supuesto que la idea central de marketing es alinear los intereses de las compañías y los consumidores con el fin que ambos puedan ganar y prosperar en el tiempo (Sheth and Sisodia 2006). Es por esto, que algunas empresas buscan opciones para establecer relaciones a largo plazo con sus clientes y retener a los clientes que atraen, orientándose a crear valor para el cliente (Payne, 2000 citado en Saren 2007) con el fin de lograr un espacio en la vida de sus consumidores.

Una estrategia de marketing practicada de una manera adecuada, finalmente se ve reflejada en consumidores leales y felices y empleados motivados y plenos (Sheth and Sisodia 2006), en definitiva, la cultura de marketing de las compañías se encuentra sembrada en la estructura y valores corporativos que se ven reflejados en la creación de propuestas de valor que se ejecutan de manera operativa tradicionalmente bajo el modelo de mezcla de mercadeo compuesta por las variables de producto, precio, promoción y plaza (McCarthy, 1960). Sin embargo, el concepto de mezcla de mercadeo por si solo y operado por un departamento de marketing visto como una función y de manera táctica (como es tradicionalmente entendido y practicado en las compañías) es de muchas maneras restrictivo para construir y mantener relaciones de largo plazo con los consumidores (Gronroos, 1994).

Es por esto que una firma que persiga el crear relaciones a largo plazo con sus clientes, es completamente necesario la cooperación estratégica intraorganizacional de los diferentes departamentos funcionales de la compañía. (Gronroos, 1994). De hecho, Lusch y Vargo (2006) proponen que los espacios tácticos creados por la mezcla de tradicional de marketing, se conviertan en espacios estratégicos más activos y dinámicos donde en lugar de capturar a los mercados meta de consumidores, como tradicionalmente pasa en el mercado, las compañías adquieran un foco de co-producción y co-creación de valor con los consumidores.

Para concluir es importante retomar y restaurar los que deben ser los valores y virtudes de la profesión de marketing (Sheth and Sisodia 2006) en estrategias de marketing más benévolas y afectuosas donde estos valores esperados como la verdad, integridad, autenticidad, confianza, respeto, humildad, perspectiva, gratitud y reconocimiento, buenos modales, empatía y vulnerabilidad recíproca, perdón, coraje y paciencia, sean practicados por las compañías, en lugar de la actual y tradicional guerra por conquistar y capturar compradores en una guerra donde todo se vale mediante tácticas agresivas de marketing las cuales han demostrado en el tiempo ser costosas y muchas veces ineficientes (Sheth and Sisodia 2006).

Anexo 2

Productos Ramo

Ponqué Ramo: el producto con el que empezó Ramo hace más de 60 años, ha visto crecer a toda tu familia conservando su receta original y natural que lo hace único e inconfundible. Es el postre perfecto para una comida en familia, el premio para los niños al llegar del colegio o la merienda ideal para compartir con los amigos.



Mis 9's: delicioso ponqué con masa suavecita y esponjosa, elaborado con la receta original de Ramo.



Ponqué felicidades: delicioso ponqué extrafino con frutas naturales y vino de excelente calidad. Su cuidadoso proceso de elaboración y reposo hacen que este producto tenga un sabor único. No puede faltar en la Navidad de los hogares colombianos, pero además es el producto perfecto para las celebraciones con los que más quieres: cumpleaños, fiestas, grados, bautizos, etc.



Ramito: para los más pequeños. El primer ponqué de los niños colombianos, hecho con harina y huevos frescos.



Ramito frutos: con una masa mucho más suavecita, trocitos de frutas y jugo 100% natural, frutas de la granja Ramo.



Gansito: para los niños amantes del chocolate.



Barra de chocoramo: combinación de ponqué con mermelada natural y cubierta de un crocante y único chocolate. Esta pequeña delicia acompañará a los niños en sus loncheras y a los menos niños al final de la jornada con un buen vaso de leche.



Chocoramo: una de las marcas más queridas por los colombianos y que forma parte de su vida. su equilibrio perfecto de ponqué y crocante chocolate lo hacen único e inimitable. Se disfruta de cualquier manera: refrigerado, calentándolo en el microondas, acompañado con helado, leche, bebida de malta, yogur o gaseosa.



Gala: ponqué con sabor a vainilla, chocolate, coco, limón, cebra, natural y vino.



Chocobrownie: brownie con cobertura de chocolate de Chocoramo.



Maizitos: además de acompañar reuniones sociales o calmar un momento de hambre, estas deliciosas espirales de maíz, ayudarán a darle ese toque final único a la sopa de tomate, la sopa mexicana, la pizza y a muchas otras comidas.



Tostacos: elaborados con el mejor maíz, tostacos picantes o de queso, son únicos por su sabor y por su forma triangular infladita. Con dips o salsas, son el acompañamiento perfecto para una tarde de películas en familia, un partido de fútbol con los amigos o un momento de antojo.



Achiras: la receta casera del departamento del Huila con el amor y el esmero que solo Ramo podría darte. Su textura crocante es producto de un cuidadoso y un lento horneado y su delicioso sabor gracias a la cuajada fresca con la que están elaboradas. Son ideales entre comidas o para atender a las visitas con un producto típico colombiano.



Maizitos limón: para seguir compartiendo buenos y deliciosos momentos, Ramo saca al mercado sus Maizitos Limón. Una mezcla de sabor, crocancia y un toque ácido que no podrás dejar de comer.



Galletas ramo: lecheritas, Limoncitas, Carmelitas (hechas con harina de maíz) y Cucas (hechas con panela natural), son la familia de galletas Ramo. En paquetitos individuales de cuatro galletas para la lonchera de los más pequeños o para satisfacer un antojo, acompañadas de leche o café, son el alimento perfecto y natural que estabas buscando.



Colaciones: con la auténtica receta que solo las abuelas boyacenses tienen, las colaciones Panderitos, Ochos, Españolaes y Tesoros acompañan de forma única una taza de leche, café, té, chocolate y más bebidas calientes. Ideales en el receso de una larga jornada o para una visita de los amigos o la familia.



Artesanas: no tienen conservantes ni colorantes artificiales. Estas galletas de Ramode forma hexagonal, se ofrecen en dos sabores: trigo entero y trigo entero con miel natural. Son buena fuente de fibra por lo que ayudan a la digestión.



Pan casero ramo: pan con delicioso sabor casero, que se caracteriza por su color dorado, suavidad y grosor de su tajada, que lo hacen único. Es ideal para los desayunos.



Pan roscón ramo: el sabor típico colombiano del roscón tradicional con la combinación perfecta del pan dulce, una generosa veta de bocadillo de guayaba y delicados granos de azúcar sobre la corteza.



Pan integral y mogolla ramo: prácticas rebanadas de pan elaborado con harina integral, que por su generoso contenido de fibra, ayudarán a tener una mejor digestión.



Pan extralargo ramo: el pan con la receta Ramo para hacer sándwiches.



Anexo 3

Tweets de consumidores de productos Ramo

@el3ctron24 Jun

@RamoColombia ustedes me acompañan la lonchera desde chiquito, reciban mis más calurosos afectos, gracias por hacer cosas tan ricas!

Retweeted by Productos Ramo

Su Doctor de Ojos@Doc_trino12 Jun

No es por enamorarla, pero sólo a usted le compartiría de mi chocoramo congelado.

Retweeted by ProductosRamo

Miguel@CoyunturaSocial24 Jun

@RamoColombia@lasillavacia Feliz cumpleaños amiguito te desea la Familia Ramo. Atte. Un Orgullosa consumidor de Chocoramo

Retweeted by Productos Ramo

Ladelmostacho™ @ladelmostacho31 May

Si yo fuera una rockstar, pediría que siempre me tuvieran lista una ancheta de productos @RamoColombia donde yo fuera.

Retweeted by ProductosRamo

D A R I A N A @Darireyes22 May

El dinero no compra la felicidad, pero compra el ponque gala que es básicamente lo mismo.

Retweeted by ProductosRamo

IvánMarín @IvanMarinSoyYo22 Feb

A qué terapia de rehabilitación se puede asistir luego de caer en adicción a los Maizitos?

Retweeted by Productos Ramo

María Alejandra. @maria__sandoval24 May

El chocoramo es vida.

Retweeted by Productos Ramo

Juan Pablo G.R. @SabioChafarote21 Feb
Productos Ramo #OrgulloColombiano@RamoColombia
Retweeted by Productos Ramo

Lina Luna Martelo @lunamartelo14 Feb
El hombre más importante de Colombia... Don Olimpo el inventor del
Chocoramopic.twitter.com/rDcYn5Te
Retweeted by ProductosRamo

EdilbertoRiapira @betoriapira24 Jan
#EresColombianoSi Algún día almorzaste con un delicioso #Chocoramomo
de @RamoColombia y una #CocaCola
Retweeted by ProductosRamo

WESLEY D. REÁTIGA R. @WesleyReatiga8 Oct
@senalcolombia@RamoColombia#chocoramomos es un gran símbolo
colombiano todos crecen con uno comiéndoselo en el recreo del colegio
Retweeted by Productos Ramo

Productos Ramo @RamoColombia25 Sep
Comunicado oficial. Ramo no está en venta, Ramo es Colombia. <http://bit.ly/Rfa0Bs>

Productos Ramo @RamoColombia25 Sep
Les contamos que Ramo no se ha vendido y no está en venta. Gracias por
apoyarnos y por querernos como lo hacen. RAMO ES COLOMBIA.

Anexo 4

Rituales de consumo de Chocoramo

Posteado por La Foto de Hoy en 23/09/2010 14:57

Tras el secreto del Chocoramo, ícono y ritual nacional

Veinticinco años fueron suficientes para que el Chocoramo se convirtiera en un emblema colombiano. Un producto que está en la lonchera de un niño de cualquier ciudad, en la tienda de todos los barrios y en la alacena de familias de cualquier estrato. Muchos de sus fanáticos discuten en diferentes foros cómo es la mejor manera de consumirlo.

Y a usted, ¿cómo le gusta comerse el Chocoramo?



Comentarios (20):

El 28/09/2010, a las 13:48:25, daniela dijo:
con maizitoss!!! ummmm

El 28/09/2010, a las 14:11:10, catalina dijo:
A mí me encanta comer con PAPAS DE POLLO ..se los recomiendo es deliiii..

El 28/09/2010, a las 17:34:37, Carlos dijo:
Con Pony Malta..el famoso Chocoramo con Pony! la bebida de campeones

El 28/09/2010, a las 20:43:14, Marcela dijo:
Con maizitos... esos también son clásicos...

El 28/09/2010, a las 20:49:13, Leonardo dijo:
Mejor solo, pero dejarlo que se ablande en la boca.

El 28/09/2010, a las 21:03:03, Ana MariaChate |**e-mail** dijo:
El chocoramo es el dulce más delicioso,, bien frio y duro sacado del congelador con yogurt es lo máximo!!!

El 28/09/2010, a las 22:42:41, Viejoja dijo:
Me gusta cuando la capa del chocolate sale como gruesa y bien dura!!!!

El 28/09/2010, a las 23:28:33, PILAR HERNANDEZ |**e-mail** dijo:
AMIMEGUSTA COMER CHOCORAMO CON PONY MALTA, CON COCA COLA,
O CON KUMIS ALPINA SUPER DELICIOSO, SABROSO, EXQUISITO PARA
TU PALADAR. O SOLITO TAMBIEN ES LO MAXIMO, SE LOS RECOMIENDO
PARA CUANDO TENGAN UN ANTOJITO O PARA CUALQUIER MOMENTO.

El 29/09/2010, a las 08:53:06, Leon Rojo dijo:
Chocoramo con un cuarto de queso doble crema y tinto. LO MEJOR!!!

El 29/09/2010, a las 09:42:21, hectorhugo |**e-mail** dijo:
LO consumo con agua,, y los felicito pues todos los días encuentro el carro
en los colegios de ciudad bolivar, q gran fortaleza la de ramo,,

El 29/09/2010, a las 10:57:04, CAROLINA HAMRA |**e-mail** dijo:
UYYYYY CUANDO ESTA BIEN FRESQUITO Y BLANDITO CON KUMIS ALPINA
ES DELI UNA TENTACION EN LA QUE SIEMPRE CAIGO

El 29/09/2010, a las 12:10:26, sd dijo:
Con boliqueso

El 29/09/2010, a las 21:03:14, Sandra dijo:
Si lo metí a mi maleta y se partió, me encanta espicharlo, desmoronarlo
y luego apretarlo por pedazos o pellizcos mientras me lo como. ummm
deli.

El 30/09/2010, a las 12:33:17, Andres D dijo:
Con Milo bien frio y lo pongo el chocorramo 10 segundos en el microndas.
iiiiiiiiii;Que viva Chocorramo!!!!!!!!!!!!

El 23/10/2010, a las 11:20:38, Héc B. dijo:
Solitos, yo y mi chocoramo...perfecto!

El 10/11/2010, a las 17:59:49, Juan Moreno dijo:
con Coca-cola!!!!

El 10/11/2010, a las 18:58:06, nathaly dijo:
Con papas fritas de pollo, delicioso!!

El 10/11/2010, a las 20:00:12, Tatiana dijo:
recién sacado de la nevera, con tinto. Calentado en el microondas, con
leche helada. Al clima, con Tostacos y cocacola

El 11/11/2010, a las 17:32:55, Andrea dijo:
Con cafe... es más meterlo dentro del café y que se derrita el chocolate...
mmmmm es super delicioso

El 4/12/2011, a las 17:52:50, francisco ninco |**e-mail** dijo:
siempre me ha gustado el chocoramo y ahora pertenezco a la empresa
más grande que es productos ramo,ahora entiendo por qué todos
nuestros productos son tan deliciosos, porque todo lo hacen con amor.

Anexo 5

Página de Productos Ramo en Facebook

The screenshot shows the Facebook profile for 'Productos Ramo'. The profile picture is a collage of various Ramo products, including boxes of 'Choco Mante' and 'Ramo' candies. The cover photo features the text 'Recetas hechas con corazón para toda la familia' over an image of a kitchen. The page name is 'Productos Ramo' with 7,915 likes. Below the name, there is a 'Like' button and a 'Message' button. The bio states: 'Food/Beverages. Página oficial de productos Ramo Colombia. 62 años creando recetas con corazón para las familias colombianas. Su web: <http://www.ramo.com.co/> Twitter: @ramocolombia'. There are buttons for 'About' and 'Suggest an Edit'. The right sidebar shows a list of friends, including Marc Rosenbaum, Ana Gila, Juan Carlos Norberto Pérez, Daniel Marzano, Claudia Laverde, Gabriel Blackman, Diana Margarita De Castro, Liana Saavedra, Carlos Jara, and Wilsidro Bermúdez. The bottom of the page shows a search bar and a 'Suggest Productos Ramo to Your Friends' section with a 'Join' button.

Caso 7

Juan Valdez: ¡marca colombiana en riesgo!

Manuela Camacho Gómez
Leisy Balencia Lázaro
División Académica de
Ciencias Económico Administrativas
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
México

Resumen

En abril de 2007, la Corporación Financiera Internacional (CFI) decidió invertir 20 millones de dólares en las tiendas Juan Valdez, una marca orgullosamente colombiana, que contaba con 300 puntos de venta en todo el mundo. Sin embargo el proceso de expansión podría ser obstaculizado, debido a que la Promotora de Café Colombia (PROCAFECOL), operadora de la prestigiada marca había sido demandada desde 2002 por el propietario de Café Don Pedro, quien alegaba que la marca Juan Valdez había sido entregada de manera irregular a PROCAFECOL. Si la demanda prosperaba, esta sociedad después de 40 años de invertir más de 1,500 millones de dólares en publicidad, se quedaría sin el uso de la marca. A mediados de 2008, el litigio seguía su curso ante el Consejo de Estado, aún cuando los tribunales habían fallado a favor de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, era el Consejo quien tenía la última palabra para definir la situación de la marca Juan Valdez.

Antecedentes

El café colombiano contaba con características naturales favorables que le permitían producir café de alta calidad con ventajas comparativas importantes. En 1927 se creó la Federación de Cafeteros, justo cuando se presentaba una coyuntura adversa de precios internacionales que impulsó la puesta en marcha de un sistema de control y gestión de calidad que permitiría, con el paso del tiempo, crear las condiciones para desarrollar campañas de diferenciación del café.

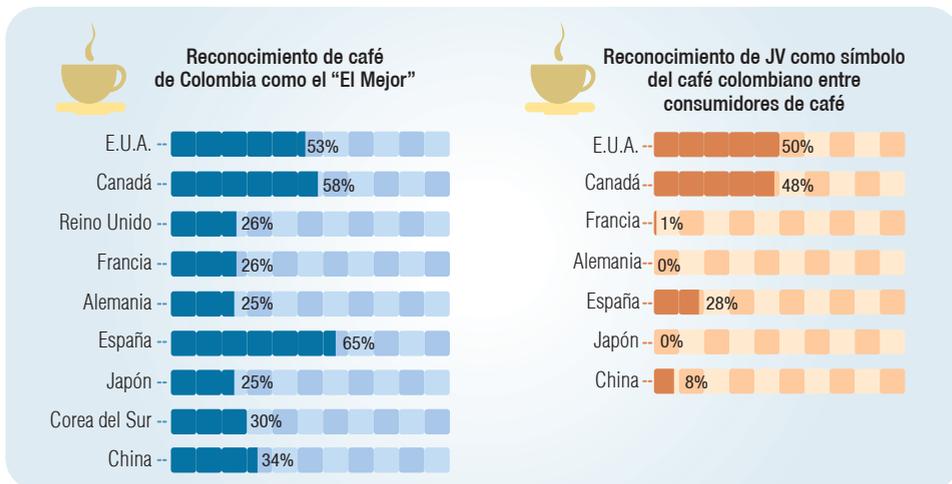
El Fondo para el Café fue creado en 1940, con el objetivo de ayudar a los cafetaleros en periodos de bajas ventas, al mismo tiempo que se impulsaron estrategias publicitarias para su producto en mercados internacionales. Estas acciones fueron financiadas por los caficultores colombianos, aportando un pequeño porcentaje de sus aportaciones (Semana.com, 2007).

Casi 20 años después, en 1959, el Café de Colombia era reconocido, por los especialistas del sector, como un producto de calidad suprema. Sin embargo, esto no ocurría con los consumidores de los diferentes mercados que atendía.

Juan Valdez: la marca

Para implantar estrategias de marketing que llevaran al posicionamiento del café colombiano, al mismo tiempo que se enfrentaba el desafío de una sobreproducción mundial de café; en 1960 se creó la marca Juan Valdez, con la cual se lograría diferenciar el producto colombiano de sus competidores.

El valor de la marca Juan Valdez alcanzó un alto posicionamiento al difundirse eficazmente a sus consumidores, utilizando durante 5 décadas el concepto de que “sólo un esfuerzo excepcional produce un café excepcional”. En este sentido, algunos estudios mostraban que uno de los factores clave de éxito de la publicidad de la marca había sido la interacción emocional entre los clientes y los cafeteros de su país representados por la imagen de Juan Valdez (ver figuras 1 y 2).



Figuras 1 y 2. Posicionamiento del café colombiano y de la marca Juan Valdez
Fuente: KRC Research, citado por la Federación de Cafeteros de Colombia (2006)

El personaje

Juan Valdez Café alude al arquetipo del caficultor colombiano. Juan Valdez se construyó primero como relato del personaje antes de que apareciera la marca; la cual se posicionó en la mente de los colombianos al momento en que se construyeron espacios de experiencias para los consumidores y donde se permitiera interactuar con la marca.

La marca Juan Valdez tenía en el personaje la proyección de un caficultor colombiano. Se trataba de un estereotipo masculino con el que se identificaban fácilmente los consumidores.

La forma como se cosechaba uno a uno cada grano en óptimo estado de maduración, como se beneficiaba y se secaba el café, resaltando de paso los valores de quienes hacían esa laboriosa tarea, fueron los mensajes que el personaje comenzó a transmitir a millones de consumidores de los principales centros de consumo de café (Ver Figura 3).



Figura 3. Juan Valdez, la nueva generación
Fuente: wikipedia.org

Conchita

La agencia de publicidad americana Doyle Dane Bembach logró crear al personaje de Juan Valdez, dándole un nombre elegido por su fácil pronunciación, no porque fuera propio de Colombia. Juan Valdez se acompañaba de “Conchita” una mula que representaba el transporte realizado desde las altas montañas para llegar con grandes producciones del mejor café a todas las ciudades (Barrero, n/d).

Juan Valdez, Conchita y los andes colombianos el logotipo garantizaba e identificaba la calidad del café 100% colombiano (Ver Figuras 4 y 5).



Figuras 4 y 5. La mula Conchita.

Fuente: Elaboración propia y scribd.com (s/f)

La publicidad

En un principio se realizaron campañas educativas que mostraban a Juan Valdez en campos de café, cosechando los granos; de esta manera se daba a entender a los consumidores que los granos del café colombiano

eran cultivados y cosechados por hombres delicados, casi sin ayuda de máquinas y bajo excelentes condiciones climáticas con abundantes lluvias, sol y suelo volcánico.

Gracias a la constancia y persistencia de los cafeteros, y al desarrollo de estas iniciativas de mercadeo y publicidad, el café colombiano fue identificado como un producto de origen de altísima calidad. Los diferentes estudios demostraban que millones de consumidores en todo el mundo no solo reconocían este origen sino que estaban dispuestos a pagar mayor precio por el Café de Colombia.

Uno de los primeros anuncios publicitarios de la campaña, que salió en 1961 en Estados Unidos, destacaba así los aspectos de la caficultura colombiana: *“para producir dos sacos de café se requiere una cosecha de 308 cafetos; los cultivos se desarrollan en las pendientes laderas de los Andes; la recolección se hace grano a grano; y las características de la tierra y el sombrío de otros árboles son fundamentales para garantizar la calidad del producto”*¹.

En la década de 1980 la campaña de Juan Valdez fue complementada con el lanzamiento del **Logo de Café de Colombia**, la primera marca que hizo parte de la estrategia de diferenciación diseñada por la Federación. Este Logo, se licenciaba a más de 3,500 marcas de café 100% colombiano en todos los continentes, también se constituyó en un eficaz instrumento de reconocimiento y generación de demanda para el grano nacional (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2010).

A finales del año 2002 se lanzó un nuevo concepto de marca alrededor del ícono publicitario, la **“firma de Juan Valdez”**. Esta nueva marca fue diseñada para atraer consumidores más exigentes y hacer presencia en diferentes ocasiones de consumo de la bebida. La marca Juan Valdez se convirtió en parte fundamental de la nueva estrategia de valor agregado, que buscaba capturar nuevos clientes para el café colombiano en segmentos más especializados, generando mayores ingresos para los cafeteros colombianos (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2010) (Ver Figura 6).

¹ Citado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2010).

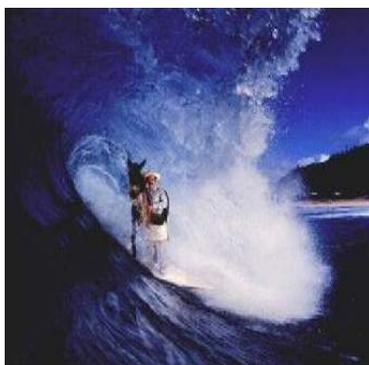


Figura 6. Publicidad Juan Valdez
Fuente: scribd.com (s/f)

A principios del año 2000 el personaje y la marca también habían sido reconocidos por medios especializados del exterior. En septiembre del 2005, en una reñida competencia con íconos publicitarios del calibre de Ronald McDonald, el conejo emblema de las pilas Energizar y el atún Charlie (Charlie the Tuna), Juan Valdez fue elegido como el ícono de la publicidad más importante de los Estados Unidos en el marco de la Semana de la Publicidad en Nueva York. “Con Juan Valdez hemos demostrado que las coyunturas y los obstáculos no deben distraernos. Cincuenta años de constancia y disciplina estratégica han demostrado sus frutos, que son reconocidos internacionalmente”, afirmaba el Gerente de la Federación (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2010).

PROCAFECOL

PROCAFECOL nació el 29 de noviembre de 2002, mediante la escritura pública No. 5559 de la Notaría Sexta de Bogotá, se constituyó como Sociedad Anónima, cuyo objeto principal era “Comercializar café colombiano en todas sus formas, crear tiendas de café para administración directa o a través de terceros. Otorgar franquicias de las tiendas de café, vender bebida de café, café tostado, molido y en grano, en distintas presentaciones y distintos puntos de venta a nivel nacional y a nivel internacional. Vender artículos de mercadeo relacionadas con el café y/o marcas comerciales

utilizadas por la Sociedad". www.vigilemos.org/procuraduria/012.doc
Los socios de PROCAFECOL eran: la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, dueña del 94 por ciento del capital, y cuatro personas naturales que aportaron el 6% ciento restante. Según el gremio, la vinculación de estas cuatro personas obedeció a la necesidad de cumplir los requisitos mercantiles para constituir una sociedad anónima, que exigían un mínimo de cinco socios. El 18 de junio de 2004, esas personas le cedieron sus acciones en idénticas condiciones a como las habían recibido a la Fundación Manuel Mejía, segundo accionista de PROCAFECOL después de la Federación. En 2005 se hizo una emisión de acciones donde participaron unos 20.000 cafeteros².

PROCAFECOL, S.A., como operadora de las Tiendas Juan Valdez ® Café estaba comprometida con el beneficio para las 500,000 familias cafetaleras que dependían directamente de la producción del grano, para ello pagaba excelentes precios por su producto. En 2007, se hicieron socias de la agrupación 22,568 familias, lo que les permitiría recibir beneficios de un negocio que se presumía exclusivo de las grandes multinacionales del café (juanvaldezcafe.com).

Contribución al caficultor y al Fondo Nacional del Café

Durante ese mismo año, PROCAFECOL adquirió 874.02 toneladas de café equivalentes a 86 millones de tazas. El crecimiento en las ventas de café preparado y en grano o molido para llevar a casa, había permitido mantener un importante sobreprecio de 26 centavos de dólar por libra sobre el precio estándar del café que se pagaba en el país. Desde el inicio del proyecto, Procafecol junto con sus empresas filiales había girado al Fondo Nacional del Café a una tasa promedio por concepto de regalías, un total de \$5,600 millones de pesos colombianos. En 2007, las regalías ascenderían a \$3,261 millones de pesos colombianos.

Las ventas estimadas para ese año eran de aproximadamente 50 mil millones de pesos colombianos, con lo que el crecimiento sería de más del 100% con respecto a 2006, las utilidades brutas se esperaban en igual equivalencia, es decir de \$12,214 millones a 25,000 millones de pesos aproximadamente (juanvaldezcafe.com).

² semana.com

En el primer trimestre de 2007, se completó la implantación del nuevo modelo de negocio de las tiendas Juan Valdez, consistente en conectar a los clientes con los orígenes de la caficultura colombiana y transmitirles a través de la experiencia en las tiendas Juan Valdez. El nuevo modelo abarcaba un ambiente cálido y acogedor con nuevos materiales autóctonos, un amplio y renovado portafolios de productos y un mejor servicio a los consumidores. Para hacer un seguimiento, se desarrolló una unidad de medida llamada PAS (Producto-Ambiente-Servicio), que evaluaba conceptos de calidad, presentación, limpieza, infraestructura, exactitud, rapidez y amabilidad a través de visitas periódicas a de clientes incógnitos, evaluaciones de calidad y reportes de clientes (juanvaldezcafe.com).

Corporación Financiera Internacional

La Corporación Financiera Internacional (CFI) tenía como objetivo promover la inversión sostenible del sector privado en países en desarrollo y con ello contribuir a la reducción de la pobreza y mejorar la vida de la gente.

La CFI miembro del Grupo del Banco Mundial con sede en Washington, DC. tenía como premisa principal mejorar la calidad de la vida de la gente en los países en desarrollo que eran miembros de la institución. Era la fuente multilateral más grande de préstamos e inversiones en capital para proyectos del sector privado en el mundo en desarrollo.

Este organismo estaba especialmente capacitado para promover el desarrollo económico fomentando el crecimiento de empresas productivas y mercados de capital eficaces en sus países miembro. La CFI solamente operaba una inversión cuando su contribución podía complementar el papel que desempeñaban los empresarios y participaba sobre la base de términos comerciales y por ello invertía exclusivamente en proyectos que prometían ser rentables (Banco Mundial, 2004).

En 2007, la CFI decidió invertir 20 millones de dólares en acciones de Juan Valdez, distribuidos en dos desembolsos, el primero por 12 millones de

dólares y el segundo, por 8 millones de dólares. Para la PROFECAFECOL, el ingreso de la CFI como accionista representaba una importante inversión y un soporte institucional que confirmaba la seriedad y el alcance de los proyectos de valor agregado (juanvaldezcafe.com).

Las tiendas Juan Valdez

El 14 de diciembre de 2002, cuatro días después de creada en la Cámara de Comercio la sociedad Procafecol desarrolló productos alrededor de la imagen, entre ellos las Tiendas Juan Valdez ® Café. La primera Tienda de Café Juan Valdez se creó en la Ciudad de Bogotá D.C., en el aeropuerto internacional El Dorado. La Aeronáutica Civil accedió a cederle las salas de espera y las oficinas del Fondo Nacional de Café para convertirlas en local comercial (juanvaldezcafe.com).

Implantar programas de cafés especiales, diversificar su portafolio marcario, abrir Tiendas de Café, desarrollar una amplia gama de productos procesados, entre otros, eran algunos los nuevos retos que venía enfrentado la Federación de Cafeteros y donde Juan Valdez estaba más vigente que nunca. La labor de la marca incluía lanzar nuevos productos y estar presente en una diversidad de ocasiones de consumo (juanvaldezcafe.com).

Juan Valdez Café

Juan Valdez Café nació en 2002 como resultado de una fuerte construcción del personaje y como representación del café colombiano en el exterior. Con la nueva construcción de tiendas experimentales, surgió la posibilidad de ofrecer a los consumidores café molido para llevar o café para beber en la tienda en diferentes presentaciones y objetos de merchandising de la marca (sacos, tazas, mochilas, termos, entre otros).

A partir de 2004, PROCAFECOL S.A. inició el proceso de expansión de tiendas Juan Valdez ® Café en ciudades diferentes a Bogotá y en el año 2006, tras la creación de la 'Holding' de valor agregado, inició la distribución

de los productos Juan Valdez ® a través de nuevos canales de distribución como las grandes superficies y el canal institucional de Colombia. Esta nueva dinámica le permitió a la Compañía llegar con los productos de café premium colombiano a más consumidores en Colombia y atender nuevas ocasiones de consumo (juanvaldezcafe.com).

2005 fue el inicio de la expansión internacional para Juan Valdez®. Este año marcó un hito para la marca tras su llegada a mercados importantes como España y Estados Unidos. A partir de 2006 se crearon alianzas con empresas como Falabella de Chile, Casual Brands Group de España y Latincafé - Int. Food Services Corp de Ecuador; lo cual hizo posible abrir las puertas de nuevas tiendas Juan Valdez ® Café al público de nuevos territorios ofreciendo lo mejor del café premium colombiano (juanvaldezcafe.com).

Puntos de Venta

En 2007 el café comercializaba los productos en cerca de 300 puntos de venta ubicadas en las principales ciudades de Colombia, como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira y Pasto. A nivel internacional Juan Valdez Café había ingresado en mercados como México, Costa Rica, El Salvador, Panamá. Tenían planeado que para 2008 incursionarían en Chile, Ecuador, Perú y Argentina (Ver Figura 7).



Figura 7. Puntos de venta internacional de Juan Valdez Café
Fuente: PROCAFECOL (2007).

Café Don Pedro y Juan Valdez Café, la controversia

En 2002, Pedro de Narváez López (dueño de un local en el aeropuerto El Dorado llamado Café de Don Pedro) y otros ciudadanos interpusieron una acción popular ante el Tribunal Administrativo de Cundinamarca en la que alegaban que las marcas fueron entregadas de manera irregular a Procafecol. De prosperar la demanda, esta sociedad no podría seguir comercializando las tiendas Juan Valdez y el negocio tendría que arrancar de cero.

Esta controversia jurídica se inició cuando llegó Gabriel Silva a la Gerencia General de la Federación Nacional de Cafeteros y dio inicio a la estrategia más agresiva del sector para incursionar en el negocio de los cafés especiales, de la comercialización y del valor agregado (Portafolio, 2008).

Según la Federación, en ese momento el empresario De Narváez aprovechó una reunión de Silva con Miguel Santamaría —entonces embajador en Rusia— y expresó su interés de buscar alguna forma de asociación para servirse de su experiencia en la operación de las tiendas de café colombiano en el exterior.

A finales de 2002 se abrió la primera tienda Juan Valdez, y De Narváez se consideró como uno de los primeros afectados. Dentro del proyecto piloto de la Federación para el montaje de estos puntos se acordó desarrollar negocios dentro del país que permitieran hacer ajustes antes de empezar a establecerse en el exterior. Y el proyecto arrancó con el Aeropuerto Internacional Eldorado (Portafolio, 2008)

Los cafeteros eliminaron la sala VIP que funcionó para la Federación por varios años y en diciembre del 2002 se inauguró la primera tienda. Según De Narváez, las condiciones en que el aeropuerto le permitió a la Federación montar la tienda y tomar parte de la sala de espera para la atención al público no fue la correcta y desde ahí se desencadenaron las demandas del empresario. (Portafolio, 2008)

PROCAFECOL fue registrada en la Cámara de Comercio el 29 de noviembre de 2002, bajo el No. 00854936, con duración hasta el 19 de noviembre de 2002. Sin embargo, el 10 de diciembre de 2002, bajo el número 012329171, matriculó en la Cámara de Comercio de Bogotá, el establecimiento Tienda Juan Valdez, instalado en el Aeropuerto el Dorado de Bogotá, local 2368, sin que mediara contrato de Licencia y uso de Marcas (vigilemos.org).

Al parecer se debía haber suscrito un acuerdo por parte del Doctor Gabriel Silva Luján, en representación de la Federación Nacional de Cafeteros, previa autorización del Comité Nacional de Cafeteros, que era el órgano de concentración de la política cafetera del país. El 23 de diciembre de 2002, el Comité Nacional de Cafeteros autorizó a la PROCAFECOL, S.A. con participación accionaria de particulares, para que usufructuara las marcas de propiedad del Fondo Nacional del Café, en autorización uso marcas comerciales de propiedad del FNC (Ver anexo 1).

Las pruebas allegadas al Procurador, indicaban que la marca Juan Valdez había sido registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio por la Federación Nacional de Cafeteros, como un bien intangible, valuado, según expertos en de 1,500 millones de dólares, y constituía el emblema del sector cafetero para identificar la excelencia del Café Colombiano a nivel mundial. Es decir, la Federación Nacional de Cafeteros aparecía como titular de la marca y de los derechos inherentes a la misma (vigilemos.org).

El Tribunal no encontró mérito en ninguno de los argumentos esgrimidos por los demandantes. Ellos apelaron ante el Consejo de Estado, cuya sección tercera tenía la última palabra.

Retos actuales

Habían pasado casi 6 años desde que los colombianos conocieron la primera tienda Juan Valdez, el proyecto había crecido exponencialmente no sólo como negocio, sino como algo positivo para el país. Cuando se vendía una libra (0.45359237 kilogramos) de café verde en el mercado internacional, el país recibía un dólar de ingresos. En cambio, cuando esa libra se vendía en tintos, malteadas o expressos en una tienda Juan Valdez, el país recibía 78 dólares (semana.com, 2007).

Si bien la apuesta de la Federación con las tiendas había sido una audaz manera de replantear el negocio del café para tratar de competir en un mundo globalizado; el Consejo de Estado tenía que sopesar estos elementos para tomar su decisión final (semana.com, 2007).

A finales de julio de 2008, los magistrados votaban para determinar si Café Don Pedro o Juan Valdez Café serían favorecidos con el fallo del Consejo del Estado, se trataba de un fallo de trascendencia histórica para el futuro del negocio del café y la cafeticultura colombiana.

Preguntas de reflexión

- ¿Cuáles son las estrategias de publicidad que permitieron el posicionamiento internacional de Juan Valdez?
- ¿Qué implicaciones tiene la creación de un personaje en torno a una marca?
- La proyección de Colombia a través de un producto de calidad, ¿genera mayores obligaciones a la marca?
- ¿Cómo podría haber afectado la imagen de la marca Juan Valdez la controversia generada por Café Don Pedro?
- ¿Qué opina de la diversificación internacional de las tiendas Juan Valdez?
- En general, ¿cómo calificaría la imagen corporativa de Juan Valdez?

Referencias

- Banco Mundial, 2004. <http://www.bancomundial.org/temas/resenas/cfi.htm>
- Barrero B. C. El relato de marca: La deconstrucción narrativa de tres marcas de bebidas colombianas. Universidad de Palermo. N/d) recuperado en http://www.palermo.edu/dyc/maestria_diseno/pdf/tesis.completas/46-guerrero.pdf
- Camacho Gómez, M. (2010). Las negociaciones internacionales. Una competencia gerencial de los graduados y posgraduados en Administración. Hitos 45. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Chamoun-Nicolas, H. (2005). Negociar con mexicanos es negociar con múltiples culturas.
- De la Torre, M. (diciembre 19, 2011) Más allá de una taza de café, recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mariaangelicadelatorre/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (agosto 26, 2010). Juan Valdez más que una campaña publicitaria. Recuperado de http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/juan_valdez_mas_que_una_campana_publicitaria/n/d 14 de abril de 2007.
- Horst, P. & Colonel, L. (2007). Cross- Cultural Negotiations. Air War College: USA.
- Juan Valdez Café Portal. Disponible en <http://www.juanvaldezcafe.com/es/colombia>
- Ogliastri, E. (1999). Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente. Universidad de los Andes. Serie Empresa, economía y sociedad. Monografía 40. Bogotá, Colombia.
- Portafolio.co (30 de julio, 2008). Juan Valdez derrota a Café Don Pedro en Sala Plena del Consejo de Estado. Recuperado en <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4418917>
- PROCAFECOL, S.A. (2007). Holding proyectos de valor agregado. Informe Anual 2007. Estados Financieros por los años terminados al 31 de diciembre de 2007 y 2006. Recuperado de <http://www.juanvaldezcafe.com/sites/default/files/Negocios/Accionistas/INFORMACIONFINANCIERA/Informesdegestion/InformedeGestion2007.pdf>

Scribd.com (s/f). Caso Café Colombia. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/6832083/Caso-Cafe-Colombia>

Semana.com (abril 14, 2007) Juan Valdez se juega la vida. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/juan-valdez-juega-vida/102170-3.aspx>

Vigilemos.com (Abril 21, 2005). Procurador General ordena. Recuperado de www.vigilemos.org/procuraduria/012.doc

Wikipedia.org. Juan Valdez. Recuperado de Wikipedia.org/wiki/Juan_Valdez

Anexo 1

Revisión de literatura

Las negociaciones surgen de la necesidad de llegar a un acuerdo, a partir de uno o varios conflictos, asumidos éstos como diferencias de intereses. Las partes deben manifestar voluntad para llevar a cabo el proceso donde intervendrán al menos, un negociador por cada organización que intenta llegar a resultados favorables. Esto se logra a través de una planeación con metas claras, criterios objetivos, puntos de resistencia, intercambio de información y una comunicación verbal y no verbal óptima, que los lleve a encontrar zonas de acuerdo que permitan un proceso más ágil. La búsqueda de resultados que beneficien a ambas partes, se denomina sistema integrador o ganar-ganar, en el cual las partes comunican objetivos y criterios básicos de evaluación de alternativas (Camacho, 2010).

En este sentido, conviene tomar en cuenta que la negociación ha sido concebida como un método, donde confluyen la toma de decisiones, se aplica la teoría de juego, el análisis de alternativas, y los conceptos básicos, donde ambas partes ganan y no sólo el dinero está en juego sino la honestidad y ética de las partes. De tal manera que hoy, la persona con poder de negociación es la que conoce y practica con valores y ética, el arte y la ciencia de la negociación, porque las negociaciones ya no son a corto plazo: los que cuentan son los clientes repetitivos y a largo plazo (Chamoun-Nicolas, 2005).

A nivel internacional, las negociaciones adquieren una complejidad superior a las negociaciones que se realizan en un mismo país, debido a que los procesos de negociaciones son influenciados por los valores culturales y estos se convierten a su vez en elemento estructurales que inciden en los comportamientos de quienes negocian. En consecuencia, además de las diferencias culturales también hay influencias de las condiciones económicas, legales, tecnológicas y geográficas que prevalece en cada país (Ogliastri, 1999). Las consideraciones culturales juegan un papel importante en los procesos de negociación, debido a que toman en cuenta a todos los actores; quienes traen consigo sus propios

comportamientos culturales, tales como sus patrones de pensamiento, sentimientos, actitud y valores. Con estas perspectivas es determinante estimar la naturaleza humana, cultura y personalidad de quienes negocian (Horst and Colonel, 2007).

Cuando las partes no logran llegar a un acuerdo o no desean negociar, pero el conflicto permanece y afecta a alguna de las organizaciones, entonces, será necesaria la intervención de una tercera parte, la cual se asume neutral a la hora de conducir el proceso de negociación que debe llegar a buen puerto.

Anexo 2

Demanda en contra de PROCAFECOL

El 21 de abril de 2005, el Procurador General de la República de Colombia atendía la demanda en contra de Procafecol, S.A. Las presuntas irregularidades, era la administración inadecuada de la marca Juan Valdez, de propiedad del Fondo Nacional del Café (FNC), que fue entregada a la Procafecol con ánimo de lucro, sin que se hubiera determinado el valor económico del uso de la marca. y, sin establecer los parámetros generales que regularían el acceso a la explotación comercial, sin ninguna contraprestación que evitara riesgos al FNC, representado en el posicionamiento de la marca y su potencial económico, constituido con dineros públicos de origen parafiscal, cuyos rendimientos también, tenían destino específico para el fortalecimiento del sector cafetero.

La demanda fue promovida por Luis Darío Capador y otros, contra los Miembros del Comité Nacional de Cafeteros, el gerente de la Federación Nacional de Cafeteros y los socios de la PROCAFECOL, S.A. Juan Carlos Rojas Igorri, Claudio Arango Villamizar, Camila Pinzón Rodríguez y Guillermo Trujillo Estrada, al advertir vulneración de derechos e intereses colectivos, y a la libre competencia económica, porque no se adoptó un proceso licitatorio y la federación estaba impedida para participar en cualquier negociación, a cualquier título, en sociedades que tuvieran por objeto la explotación de la marca Juan Valdez. www.vigilemos.org/procuraduria/012.doc

Caso 8

Charricos vs. Chicharricos, la marca en Europa

Manuela Camacho Gómez
División Académica de
Ciencias Económico Administrativas
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
México

Resumen

Charritos, S.A. de C.V., empresa ubicada en Villahermosa, Tabasco, México, tenía entre sus objetivos ingresar a mercados internacionales con sus productos de “snacks”, los que, gozaban de la aceptación de consumidores de la región y del país.

Eliazar Cabrera Paredes y sus directivos habían elegido Europa como uno de sus mercados prioritarios, planeaban diferenciar sus productos en el mercado holandés a través de estrategias de segmentación definidas para lograr el posicionamiento en el mercado meta. Como actividades previas la empresa había presentado su línea de productos mediante degustaciones, con las cuales habían convencido a sus potenciales distribuidores en Holanda.

Como parte de las acciones legales y de marketing, en octubre de 2007, el Sr. Cabrera gestionó el registro de su marca **Charricos** en la Unión Europea a través de “the Trade Marks and Designs Registration Office of the European Union”. Sin embargo, su petición fue rechazada, decisión que le fue notificada en el 2008. Dos años después los directivos de la empresa insistieron en el registro de la marca y volvieron a solicitar el registro ante la misma instancia. Sin embargo durante el proceso, en el 2011 se presentó una controversia que obstaculizaba el otorgamiento de la protección de la marca, debido a la oposición que manifestó la marca española Aperitivos Tapa que previamente había registrado un producto con el nombre de **Chicharricos**. (OAMI, 2012). Ante esta situación, Charricos y su director general tendrían que realizar negociaciones interculturales con la empresa española que producía y comercializaba los productos *chicharricos* en Europa.

Antecedentes

Charritos, S.A. de C.V. había recorrido diversos periodos durante su existencia. En sus inicios las primeras actividades de mercado realizadas por esta empresa fueron derivadas de un hobby por parte del Sr. Israel Cabrera quien fue el que fungió como fundador inicial de la misma, en ese entonces él se dedicaba principalmente al comercio, utilizando como herramienta de trabajo en dicha actividad un barco de cabotaje que trasladaba desde el puerto Frontera; Tabasco hasta la ciudad de Villahermosa para efectuar la venta de sus productos, consistente en cuadritos inflados de harina de trigo conocido con el nombre Charricos, la elaboración de este se realizaba en el mismo hogar del Sr. Cabrera y se comercializaba en la Ciudad de Frontera, Tabasco. En ese entonces el empaque consistía en bolsitas transparentes de polietileno sin marca e información del mismo.

Un segundo periodo fue caracterizado por la defunción del fundador; el Sr. Israel Cabrera, lo que afectó de manera considerable la estabilidad económica y emocional de la familia. Ante tal situación la Sra. Ada Aurelia Paredes Narváez (viuda de Cabrera) con el apoyo de su padre Arcadio Paredes decidió utilizar como única fuente de ingresos el negocio de los Charritos. A partir de ese momento la empresa quedó integrada por todos los miembros restantes de la familia.

Hacia 1978-1982, Eliazar Cabrera Paredes, hijo de don Israel Cabrera decidió retomar una vez más el negocio con una visión empresarial más sólida. Uno de los principios que él se propuso derivado de la experiencia anterior de su padre; (en donde el único que sabía y dirigía el negocio era sólo él); consistía en crear una empresa en donde pudiesen participar diversos integrantes de la familia y personas cercanas; de tal forma que al dejar de existir él; la empresa continuara. Para ese entonces los productos ya contaban con una marca y presentación específica: Charricos de 20gr.

De 1983 a 2007, la empresa vivió una etapa nueva que marcó el rumbo de la Industria Charritos al trasladar sus instalaciones a la ciudad de Villahermosa en el año de 1983, decisión que a la postre le traería grandes beneficios en su crecimiento. En ese año el Sr. Eliazar invitó a sus hermanos a que formaran parte de la sociedad legal de la empresa. Una vez aceptada la invitación, la empresa se constituyó de manera

mercantil denominándose Industrias Charritos S. A. de C. V. Ya instalados en la capital del estado, decidieron la introducción al mercado de un nuevo producto el cual fue la hojuela de plátano en la presentación de 100 gramos En 1984 lograron la colocación de dos nuevos productos: las tostadas y las botaneras.

Entre 1985 y 2005 el crecimiento de la empresa fue notable debido a la gran aceptación que tuvieron sus productos en el estado, esta se hizo de nuevas maquinarias de orígenes tanto nacionales como extranjeras; se incorporaron nuevas presentaciones a su línea de tortillas así como también hubo un aumento considerable de su plantilla laboral y fuerza de ventas.

Para el año de 1992 la empresa decidió concesionar a distribuidores externos toda la colocación de sus productos; esto con el fin de ampliar y mejorar sus canales de distribución. Para este proyecto la empresa se apoyó con personal que ya trabajaba dentro de su estructura de ventas; y en 2006, la empresa logró un crecimiento en sus líneas de productos, aumentando las presentaciones en la categoría de plátanos a 50 gramos en empaque laminado de polipropileno rotograbado y metalizado, en tres diferentes sabores: con sal, con chile jalapeño y con chile y limón.

Planteamiento del problema

Como parte de su expansión, la empresa se dio a la tarea de fijar objetivos y estrategias de internacionalización, esto como resultado de las investigaciones que se realizaron en dos países: Holanda y España. Por su atractivo, el mercado prioritario fue Holanda, en donde realizaron visitas de negocios después de haber exportado, al mismo tiempo que llevaron a cabo procesos de negociaciones con sus importadores y distribuidores. Posteriormente, enviaron muestras y después el primer contenedor de producto. Su estrategia de distribución se concentraría por introducción, a las tiendas de conveniencia y supermercados.

En 2007 Charricos solicitó el registro de su marca en la Unión Europea a través de “the Trade Marks and Designs Registration Office of the European Union”, después de varios meses de proceso, en 2008, la instancia le informó a la empresa que su aplicación había sido rechazada. En el

2010 los directivos de la empresa insistieron en el registro de la marca y volvieron a solicitar el registro ante la misma instancia. Sin embargo durante el proceso de gestiones, en 2011 se presentó una controversia que obstaculizaba el otorgamiento de la protección de la marca, debido a la oposición que manifestó la marca española Aperitivos Tapa que previamente había registrado un producto con el nombre de Chicharricos. (OAMI, 2012). Ahora el reto estaría en llevar a cabo un proceso de negociación enmarcado en el estilo ganar-ganar entre Aperitivos Tapa, S.A. empresa fabricante y comercializadora de los productos *chicharricos* ubicada en Guadalajara, España y el Corporativo Charricos, S.A. de C.V. empresa mexicana iniciando operaciones en Holanda.

Descripción del Caso

Ubicación de la empresa

La empresa Charritos S.A de C.V. se encontraba ubicada en la ciudad de Villahermosa; Tabasco en el sureste mexicano (Ver Figura 1). Las oficinas centrales se localizaban en la colonia El espejo I, en tanto que su planta productiva se encontraba en la Ranchería Anacleto Canabal 1ra Sección dentro de la misma ciudad.



Figura 1. Ubicación empresa Charritos S.A. de C.V.
Fuente: Jiménez y de los Santos (2010), con datos de Google Maps.

Identidad corporativa

La identidad corporativa de la empresa, se basaba en los siguientes aspectos:

- a) **Misión:** Estar presente en cada hogar, comprometiéndonos con una calidad de excelencia e innovando constantemente en el mercado para garantizar los resultados que generen satisfacción total a nuestros clientes y consumidores, consolidando así el éxito de nuestra empresa. Mejorando, además, la vida de los integrantes de la familia Charricos.
- b) **Visión:** Trascender fronteras, expandir nuestro mercado más allá del sureste mexicano, cubrir la distribución de nuestros productos en todo el territorio nacional, así como también en Estados Unidos, Centro y Sudamérica, adaptar nuestra fuerza de trabajo a través de nuestra capacidad instalada e incrementarla siempre que sea necesario, innovando nuestros productos para poder estar siempre en el gusto de nuestros consumidores.
- c) **Filosofía de trabajo:** El ambiente de trabajo de la empresa era agradable y productiva, a los colaboradores se les inculcaban principios y valores con los cuales pudiesen lograr un mejor desarrollo en su vida personal y laboral, su director afirmaba que “para crecer lo primero es ser positivo, luego trabajar arduamente”¹.

Imagen Corporativa

La empresa emprendió acciones en beneficio del medio ambiente mediante el establecimiento de una planta generadora de biocombustible. Con la realización de este proyecto Industrias Charritos sería el primer negocio en el país en usar este tipo de energía para la elaboración de sus frituras, situación que les reduciría de manera importante sus gastos de operación, además de que la empresa contribuiría a evitar el deterioro ambiental por la utilización de una gas menos contaminante y renovable.

¹ Lemarroy, 2010.

Estructura Organizacional

Debido al crecimiento y expansión que la empresa venía experimentando, se había hecho necesario que la estructura de puestos y funciones de la misma crecieran proporcionalmente. De esta forma la empresa había sabido capitalizar adecuadamente tanto sus recursos humanos como tecnológicos de una forma gradual (Figura 2).

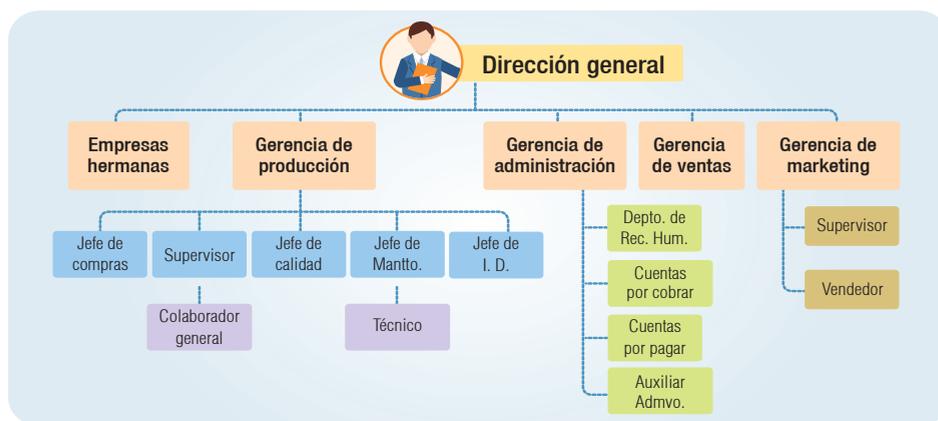


Figura 2. Estructura organizacional de Industrias Charritos.
Fuente: Jiménez y de los Santos (2010), con información de la empresa

Charricos va a Holanda

La principal meta de Charricos era incursionar en el mercado Europeo con oficinas propias, ya que los mercados externos habían sido elegidos para operarse a través brókers, y, a pesar de que Charricos en México solo se encontraba en algunos estados de la república, no existía una visión clara por participar en un mercado internacional, la constante participación de la empresa en ferias de agroalimentos, atrajo a algunas personas para poder exportarlo como es el caso de Holanda, Estados Unidos y en un futuro cercano, Italia. Todo indicaba un escenario favorable para la empresa, así lo afirmaba Eliazar Cabrera Paredes.

Los directivos de Charricos, decidieron introducirse en el mercado holandés porque encontraron la oportunidad única en un nicho no tan explorado como podría creerse y además, porque estos movimientos les exigían mejorar sus estándares de calidad y mejorar continuamente, brindando áreas de oportunidad que ellos mismos tenían, creando un mayor progreso.

Competidores

Los principales competidores de la empresa eran: en México, Barcel y Sabritas; en Holanda, Sabritas; en Alemania, Sabritas; en España, Chicharricos y Sabritas. En el último caso, Chicharricos no representaba una competencia en el mercado sino en el ámbito legal.

Marketing en el mercado holandés

Producto

a) Estilo y diseño (envase, empaque y marca).

Para el empaque de sus productos, Charricos utilizaba dos tipos de envolturas: la primera estaba hecha de polipropileno transparente (Figura 3) con diferentes colores impresos en gran parte de la envoltura (naranja, verde y amarillo) para cada uno de los productos que tenía la empresa, dejando una ventana que permitiera al consumidor apreciar el producto. Los productos que usaban este tipo de empaque eran las Hojuelas de plátano de 100 y 215 gramos, los Charricos de 350, 155 y 70 gramos, las Botaneras y las Tostadas.

CARACTERÍSTICAS DEL EMPAQUE



Figura 3. Empaque de polipropileno transparente laminado.
Fuente: Jiménez y de los Santos (2010), con datos del portal de la empresa.

El otro tipo de envoltura era de polipropileno metalizado, que se apreciaba como empaque innovador y que tenía la ventaja de garantizar que el producto resistiera a ciertas condiciones climáticas y a mantenerlo más tiempo en anaquel, los productos que utilizaban este tipo de envoltura eran los charricos de 35 gramos y su línea de hojuelas de plátano en 50 gramos, en el diseño de estos últimos se podía visualizar en el impreso de la hoja de plátano.

Una de las ventajas que ofrecía este empaque era el periodo de caducidad, que permitía un periodo de frescura de 45 días, a diferencia del empaque laminado, que sólo permitía 32 días máximos de caducidad. Otra característica que se observaba en el empaque era el etiquetado, que se presentaba en dos idiomas: español e inglés, además que se cumplían con todas las normas de etiquetado para su comercialización. Con este empaque también se podía realizar el envase con atmósfera controlada y con ello garantizar la vida de anaquel hasta de siete meses.

b) Cambios del producto

Entrar al mercado holandés le significó a Charricos ligeros cambios en su marketing, es decir, se podían asumir estrategias extendidas, un marketing muy próximo al que se utilizaba en México. En términos de logotipo, el personaje que aparecía en los envases, no tuvo que sufrir ninguna modificación al entrar a Holanda. Sin embargo, ingresar al mercado exigía exportar con una envoltura apropiada al contexto, de tal manera que el envase debía dejar visible el contenido para captar la atención de los consumidores. Otra adaptación fue la modificación del sabor, con menos picor.

Los productos enviados a Holanda fueron hojuelas de plátano en sus presentaciones con chile y limón, jalapeño, dulces y con sal, de los cuales, el que debió recibir un ajuste de sabor, fue el primero, ya que al ser un producto picoso no era aceptado por el paladar de los consumidores holandeses, debido a sus costumbres de no consumir picante. Si el producto se mantenía sin cambios, dejaba a la vista la posibilidad de que no fuera adquirido por ellos. Esto condujo a que la empresa bajara el nivel de picante en esta presentación para que tuvieran un impacto positivo en ese mercado.

Logística internacional

El envío de los productos charricos a Holanda, era a través de la vía marítima, donde el traslado usualmente abarcaba 25 días en llegar, la embarcación con el contenedor del producto, salía del puerto de Veracruz en México y llegaba al puerto de Rotterdam.

En el mercado holandés las transacciones se realizaban a través de un bróker de la firma “TropicBee”, en quien descansaban todas las actividades y estrategias de marketing. A pesar de la aceptación paulatina de la marca, la empresa en ocasiones dejaba pasar de 4 a 5 meses sin enviar productos al país europeo y hasta julio de 2012, sólo habían mandado en cuatro ocasiones el producto, cada contenedor contenía 330 cajas de productos. La primera vez que se realizaron estas transacciones fue en agosto de 2010 y de ahí en adelante, lo habían hecho cada seis meses.

En paralelo, la empresa estaba empezando a colocar el producto en Estados Unidos, específicamente en el estado de Texas y también el producto allá mostraba la exigencia de que el consumidor deseaba ver a través del empaque el contenido, porque la gente tenía así la percepción de que el producto era natural, teniendo la mentalidad por parte de la empresa, de que era garantizado el éxito y las ventas que tendría el producto al exportarlo en dicho tipo de empaque.

Política de precios

Las bolsas de 50 gramos que se vendían en Holanda y en el norte de Alemania tenían fijado un precio de 1.29 euros y en 1.29 dólares en Estados Unidos, mientras en México le costaba al público consumidor aproximadamente .45 centavos de dólar. El objetivo de la empresa era homologar el precio, de tal manera que en cualquier país tuviera un precio de 99 centavos USD o su equivalente en la moneda local de que se tratara. Con ese precio los directivos consideraban que podrían invertir en empaques competitivos para alcanzar los estándares que exigen los mercados internacionales.

Los precios manejados por la empresa cubrían los costos de flete de Tabasco a Veracruz, el despacho aduanal mexicano y por su parte el bróker holandés se hacía cargo del flete marítimo, el personal que le desmontaba el producto de la embarcación en Rotterdam al bróker, la renta del almacén y el “pick up” para que los proveedores distribuyeran el producto en las tiendas donde se comercializaba en Europa.

Investigación de mercados

El bróker era la persona que realizaba las investigaciones de mercado pertinentes para saber si el producto tendría aceptación por parte del consumidor meta, ésta persona con más de 30 años de experiencia en el sector, poseía una red de contactos, dueños de las tiendas donde se comercializaba el producto.

Al crear el enlace para poder importar el producto a Holanda, el bróker presentó una serie de documentos donde precisaba las características

de la oportunidad en dicho mercado, esto era para corroborar la viabilidad del trato y dar pauta a la exportación, observando en dichos documentos, el amplio conocimiento del mercado que poseía el bróker. El profesionalismo del bróker lo condujo a que al tener el producto en su área geográfica, se dio a la tarea de realizar algunos estudios de mercado, utilizando la táctica de degustación para detectar si el sabor del producto era aceptado por el mercado meta y en base a esto, se hicieron algunos ajustes en la presentación de hojuelas de plátano con chile y limón, a los cuales se les disminuyó el nivel de picor para lograr una aceptación mayor por parte del público.

Publicidad en Holanda

En Tabasco, México, la publicidad de Charricos estaba dirigida a clientes locales y se realizaba a través de varios medios de comunicación, logrando tener un fuerte impacto en el mercado al ubicarla como una empresa moderna e importante. El uso de medios masivos locales le había permitido difundir sus productos y promociones. Uno de ellos era el uso de la televisión donde contrataba espacios publicitarios para sus comerciales. Otro medio con el que se apoyaba la empresa era la utilización de la radio.

Charritos también utilizaba medios impresos, dirigidos a segmentos más específicos de la población; como periódicos, que captaban un gran número de lectores. Otra opción era el uso de las revistas publicadas en la entidad. La empresa asimismo se daba a conocer a través de la sección amarilla y hacía uso de la publicidad exterior consistente en: Carteles y panorámicos ubicados en lugares estratégicos dentro la ciudad de Villahermosa.

Estas estrategias de medios se complementaban con la utilización de medios interactivos por medio de su sitio web (www.charricos.com.mx) y el apoyo de las redes sociales, que por entonces apenas se iniciaban.

La empresa había participado en eventos públicos para dar a conocer sus logros obtenidos durante su trayectoria empresarial; actuando como una firma ejemplar ante muchas otras organizaciones de la entidad. Es-

tos eventos habían consistido en ferias tanto locales como nacionales e internacionales, así como exposiciones en diferentes sectores empresariales.

Charricos llevaba actividades de publicidad a través de su página web disponible en tres idiomas: español, inglés y francés, redes sociales Twitter y Facebook, además de un canal de Youtube en el cual sólo existía un spot de corte local y con poca producción. Esta forma de difundir los productos de la empresa, llegaban hasta el mercado holandés, sin embargo, la forma y el contenido de los mensajes no correspondían del todo a la cultura del consumidor de aquel país.

El presupuesto que la empresa destinaba para sus actividades promocionales y publicitarias, eran de aproximadamente entre el 2 y 5 por ciento de las ventas totales.

En Holanda, en términos de publicidad, se utilizaban pósters y exhibidores, ambos desarrollados y enviados desde Tabasco junto con la mercancía que solicitaba el bróker, el idioma en el que se presentaban los productos promocionales eran en holandés y puestos en los puntos de venta que tenía Charricos en ese país. Una de las acciones de la gerencia de marketing en Holanda fue implantar la promoción de 2 por 1, la cual tuvo gran aceptación ya que las existencias se agotaron en Holanda y Norte de Alemania. En Holanda, charricos se consumía como botana y a mediados de 2012, aún no representaba muchas ventas en ese mercado.

Registro de la marca Charricos en Europa

Charricos era una marca registrada, protegida en México según la Ley de la propiedad Industrial desde 1994, como marca mixta de la clase 30 sobre “frituras, panes y galletas en bolsa de polietileno y polipropileno. (IMPI, 2012).

A nivel internacional Charricos solicitó en 2007 el registro de marca en la Unión Europea a través de The Trade Marks and Designs Registration Office of the European Union, pero su aplicación fue rechazada en 2008.

En 2010 volvió a solicitar el registro ante la misma instancia, pero en 2011 se presentó la oposición de la marca española Aperitivos Tapa que previamente había registrado un producto con nombre similar Chicharricos (ver Figura 4).

List of results: Detailed Simple

Order by: ID No Descending 

◀ | ◀ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶

1  **charricos**



Trade mark No: 009304148
Filing date: 10/08/2010

Nice Classification: 30
Name of the owner: INDUSTRIAS CHARRITOS S.A. DE C.V.
Trade mark basis: CTM

Type of mark: Figurative
Date of registration:
Status: Application opposed

2  **charricos**



Trade mark No: 006136758
Filing date: 29/08/2007

Nice Classification: 30
Name of the owner: INDUSTRIAS CHARRITOS S.A. DE C.V.
Trade mark basis: CTM

Type of mark: Figurative
Date of registration:
Status: Application refused

Figura 4. Status de solicitudes de registro de marca de Charricos en la Unión Europea
Fuente: OAMI (2012).

En un principio, los directivos no confiaban en enviar los datos y el dinero que se requería para que algún despacho o entidad extranjera y/o desconocida realizara el proceso del registro de marca. Por esa razón el mismo gerente general Gerardo Cabrera Parés, estudió las leyes de la Unión Europea para conocer cuáles eran los requerimientos, una vez que se enteró del proceso, se dio a la tarea de reunir toda la documentación e iniciar el proceso de registro en Europa, después que obtuvo el número de registro, procedió a contratar al despacho que más le convenía en Europa y prosiguió con los trámites.

El proceso ante la OAMI dio un fallo en contra de Charricos debido a que se presentó la oposición de una empresa española llamada Aperitivos Tapa, S.A. que contaba dentro de sus productos, el denominado *Chicharricos*, que se dedicaban a vender chicharrón en envolturas, teniéndolo registrado en la clase 30 de las leyes pertinentes de la Unión Europea, al trabajar con el despacho que los auxilió, encontraron que tenía una serie de fallas la empresa española, de las principales, que estaba registrado el producto en una clase que no le concernía, ya que por ser alimento de procedencia animal, le correspondía otra; también encontraron que al inscribir el producto al mercado, el logotipo era un molino de viento y después cambió drásticamente a la imagen de Don Quijote con Sancho Panza, con estos errores Charricos armó su defensa y esperaba los resultados de la OAMI.

Aperitivos Tapa, S.A.: ¡El opositor!

Aperitivos Tapa era una empresa ubicada en Guadalajara, España, fundada en 1980, especializada en fabricación de cortezas naturales de cerdo, donde chicharricos (Ver figuras 5 y 6) era su producto estrella. Se trataba de un aperitivo realizado a base de cortezas naturales de cerdo veteadado, seleccionadas y fritas en su propia manteca.



Figura 5. Chicharricos
Fuente: Tapasa.com



Figura 6. Presentaciones Chicharricos
Fuente: Tapasa.com

Ante la demanda de Aperitivos Tapa, contrató a otro abogado español para ser asesorado y al mismo tiempo supervisar y dar seguimiento a las gestiones que realizaría el primer despacho; de esta manera se podría verificar desde un punto de vista local las acciones tomadas por el primer despacho; ya que si se cometiese algún error por parte del mismo, este no se haría responsable por las acciones llevadas a cabo e Industrias Charritos S.A. de C.V. correría el riesgo de perder la propiedad de la marca en uno de los continentes con mayor poder adquisitivo.

Los directivos de Charricos intentaron negociar con el opositor a través del despacho contratado para poder tener claro lo que Aperitivos Tapa requería para poder quitar el recurso interpuesto. Sin embargo, la contraparte se negó al proceso, lo que condujo a que la empresa utilizara los servicios del abogado asesor y que este enviara sus puntos de vista para alegar la defensa, lo que se hizo saber al despacho representante las mismas, quien a su vez las complementó y las fundamentó en la ley para después interponer la respuesta ante la OAMI. Como respuesta, el opositor nuevamente interpuso otro recurso de oposición. Esta situación parecía cada vez más complicada y Charricos tenía prisa por solventar la situación que le llevara a posicionar su marca en completa libertad en Europa.

Retos actuales

Charricos en Holanda había sido un primer paso firme en la internacionalización de la empresa, sin embargo, Eliazar Cabrera y sus directivos de mercadotecnia, consideraban que los esfuerzos no habían sido suficientes para alcanzar un nivel de aceptación en el mercado europeo. Lo que le haría falta, a su juicio eran el análisis de la descripción del consumidor holandés, realizar algunas campañas publicitarias a nivel radial y televisivo, utilizando como actores a personas reales de Holanda, resaltando el estereotipo holandés (debido a que los ciudadanos de ese país confían en lo que dice un conocido y/o familiar sobre un producto), además de trabajar en el diseño de una envoltura (envase) más atractiva, hacerlo vistoso para el público, resaltar la información nutrimental haciendo un comparativo de las típicas frituras que contenían el doble de calorías que Charricos. También, previo a la campaña sería importante realizar un estudio de percepción con el objetivo de conocer el concepto que tenía el holandés sobre el mexicano, para adoptar este concepto en la campaña.

Sin embargo, en julio de 2012, el reto más urgente y prioritario de Eliazar Cabrera en Holanda, era lograr el registro de la marca ante la OAMI para proteger sus productos e impulsar el marketing en Europa, para esto sería necesario negociar en términos amistosos con Aperitivos Tapa, S.A. de C.V. propietaria del producto denominado Chicharricos.

Preguntas de Reflexión

- ¿Qué ventajas localiza en la expansión de Charricos a Europa?
- ¿La marca *charricos* es apropiada para un contexto internacional?
- ¿Qué generó la controversia para que la OAMI negara la protección de la marca a *Charricos* en su primera petición?
- ¿Qué opina de las gestiones realizadas por la empresa al insistir en el registro de su marca en Europa?
- ¿Puede Charricos entrar al mercado Español? ¿Qué desventajas le representaría la marca Chicharricos en su propio país?
- ¿Qué estrategias debe seguir la empresa para minimizar el impacto fonético entre la marca *chicharricos* y *charricos*?

Referencias

- Banesto (2012). Comercio Exterior. Publicidad y marketing en los países bajos. recuperado en <http://comercioexterior.banesto.es/es/elija-su-mercado-objetivo/perfiles-de-paises/paises-bajos/publicidad-y-marketing>.
- Botanas (2012). Estudio: Mercado Global de las Botanas. Sitio web: http://www.botanas.org.mx/botana/2011/presentaciones/Euromonitor_luisBarcenas.pdf
- Colaiácovo, Assefh(1993), Proyecto de Exportación y Estrategias de Marketing Internacional Editorial Macchi Buenos Aires Argentina.
- Czinkota, M. R. y Ronkainen I.A. (2008). Marketing internacional 8a. Edición. México: CENCAGE Learning.
- Jiménez, A. y De los Santos, T. (2010). Plan de marketing internacional para Industrias Charritos. Trabajo final de la materia Mercadotecnia Internacional DACEA-UJAT, México. Documento Interno.
- (n/d). Plan de Exportación. Recuperado el 22 de agosto de 2010 http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/sanchez_r_da/capitulo3.pdf
- OAMI (n/d). ¿Qué es una marca comunitaria (MC)? <http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/CTM/communityTradeMark/communityTradeMark.es.do>
- OAMI (2012). The Trade Marks and Designs Registration Office of the European Union. Recuperado de <http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/QPLUS/databases/searchCTM.en.do>
- Portal de Charritos www.charritos.com.mx
- Tapasa Portal. Disponible en <http://www.tapasa.com/tapa1000/tapa.html>
- TMview Portal. Disponible en <http://tmview.europa.eu/tmview/basicSearch.html>
- Wikipedia.org. Skack. Recuperado en <http://es.wikipedia.org/wiki/Snack>

Anexo 1

Revisión de literatura

Marketing Internacional

Cuando las organizaciones consideran dentro de su plan de expansión, ir a mercados internacionales, asumen desafíos que incluyen diversas decisiones con particularidades específicas; entonces se enfrentan con el problema de identificar y seleccionar segmentos en otros países, conocer las características intrínsecas de los mismos (hábitos, preferencias, tendencias de los consumidores), características de la competencia, nivel de regulación y barreras para entrar. Por lo tanto, la empresa que desarrolla e implanta estrategias de marketing internacional requiere del estudio y desarrollo de los mercados externos, mediante dos fases: una fase de estudio, y una fase de acción y operación en ese mercado (Colaiácovo, Assefh y Guadagna, 1993:25-26).

El marketing internacional está asociado al ambiente global de los negocios y a los requerimientos de competitividad y competencia de los mercados externos. En consecuencia, la empresa con participación más allá de las fronteras está sujeta a un conjunto de factores macroambientales que distan de las condiciones nacionales de la organización, por lo que tendrá que enfrentarse a diferentes restricciones y conflictos derivadas de diferentes leyes, culturas y sociedades. Por esta razón, las empresas deben percibirse, entenderse y evaluarse en términos de su repercusión social (Czinkota y Ronkainen, 2008).

El marketing internacional es el desempeño de la actividad de negocios diseñada para planear el precio de venta y la promoción de los productos y servicios de la empresa frente a los consumidores o usuarios en más de un país, por medio de canales de distribución apropiados con el fin de obtener una utilidad. En este contexto, el nivel de incertidumbre es mayor ya que se trata de ambientes exógenos (Lee Kim, 2009).

En este sentido, acceder a mercados internacionales, conlleva a la necesidad de registrar la marca en los países destino, considerando la protección de la misma y preservando la encomienda de dar a conocer, posicionar, reposicionar o consolidar los productos de una empresa en el extranjero.

Registro de marca internacional²

Registrar la marca a nivel internacional implica un proceso de aproximadamente 18 meses. En el caso de la Unión Europea, es usual el registro de marca comunitaria válida en todo su territorio. No es posible limitar el alcance geográfico de la protección a ciertos Estados miembros. La marca comunitaria es válida durante 10 años y puede renovarse indefinidamente por periodos de diez años.

La marca comunitaria confiere a su titular el derecho exclusivo de utilizar la marca e impedir el uso no autorizado por terceros de una marca idéntica o similar para productos y/o servicios idénticos o relacionados con aquéllos para los que la marca comunitaria esté protegida. Esta otorga a su titular, un derecho exclusivo en los 27 Estados miembros de la Unión Europea a un costo razonable. En caso de futuras ampliaciones de la Unión Europea, se ampliarían automáticamente las solicitudes o registros de marcas comunitarias a los nuevos Estados miembros, sin trámites ni tasas adicionales.

Las empresas con marca comunitaria, tienen el derecho exclusivo de impedir el uso no autorizado de la marca que comercializa. Es decir, puede impedir a un tercero utilizar la marca comunitaria registrada en sus productos o envases; ofrecer productos, lanzarlos al mercado o almacenarlos para fines comerciales utilizando la marca comunitaria registrada; ofrecer o brindar servicios que incorporen la marca comunitaria registrada; importar o exportar productos bajo dicha marca; y utilizarla en documentos comerciales y en publicidad. En caso de que un tercero no autorizado llevara a cabo alguna de estas prácticas, sería culpable de violar el derecho exclusivo del titular.

Para mantener la marca, la empresa debe hacer un uso efectivo de la marca comunitaria durante los cinco años posteriores al registro. Toda persona (física o jurídica) puede proteger su marca registrada contra una declaración de caducidad basada en la falta de uso, siempre que haya un uso efectivo de la misma en la Comunidad después del periodo de gracia inicial de cinco años concedido tras el registro o si hubiere razones sólidas para dicha falta de uso. El procedimiento de registro en la UE (Ver figura A), se lleva a cabo a través de la Oficina de Armonización del Mercado Interior (OAMI) (Ver Anexo 2).

² OAMI (n/d).

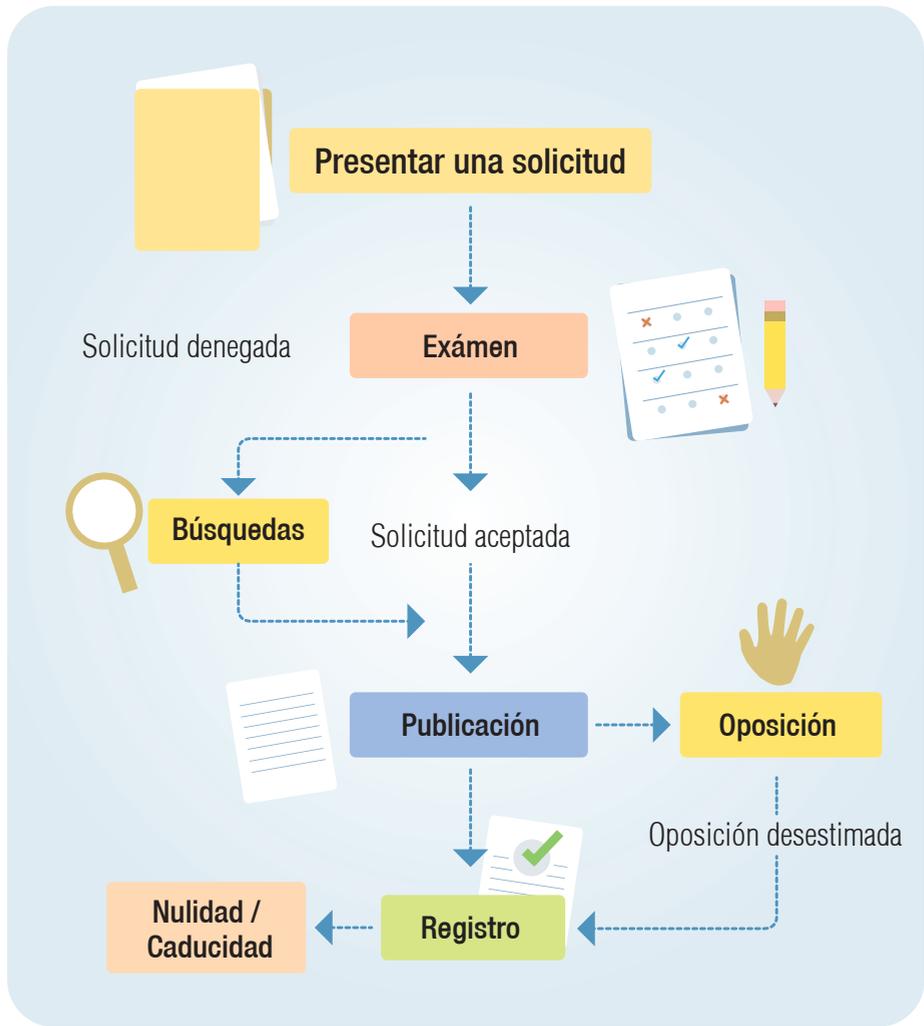


Figura A. Procedimiento de registro de Marca en la Unión Europea.
 Fuente: <http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/CTM/regProcess/regProcess.es.do>

Anexo 2

Procedimiento de Registro de Marca en la Unión Europea³

El proceso de registro de la marca Charricos, siguió los pasos que para tal fin tenía estipulado la OAMI (Ver figura 6), entre los que se consideraba el examen de la solicitud que a su vez incluía la asignación de una fecha de presentación; examen de las demás formalidades que incluía comprobación de la firma, lenguas, datos del titular y/o representante, prioridad y/o reivindicaciones de antigüedad; clasificación; aceptación o denegación del signo como marca; envío de la listade productos y servicios al Centro de Traducción de los Órganos de la Unión Europea.

La oficina elaboraba un informe de búsqueda comunitaria y enviaba la solicitud a los servicios centrales de la propiedad industrial de los Estados Miembros para que efectuaran búsquedas en sus registros nacionales. La oficina hacía llegar todos los informes al solicitante o a su representante. Si el resultado del examen de la OAMI resultaba favorable, la solicitud se publicaría en la parte A del Boletín de Marcas Comunitarias. De esta forma cualquier persona tendría la posibilidad de oponerse a una solicitud.

La oposición se derivaba de cualquier titular de una marca anterior similar o idéntica (que pudiera ser bien una marca comunitariao una o varias marcas nacionales o internacionales válidas en uno o varios Estados miembros de la UE) era un oponente potencial. Un tercero podía presentar una oposición en los tres meses posteriores a la publicación de la solicitud de marca comunitaria.

Sin los fundamentos no eran suficientes, la oposición podía desestimarse, por lo que la marca comunitaria sería registrada si no se había presentado una oposición o si ésta concluía favorablemente para el solicitante. El procedimiento de registro consistía en publicación de la marca registrada en la parte B del Boletín de Marcas Comunitarias; expedición del certificado de registro.

Cuando existían oposiciones al registro de la marca, la OAMI ofrecía un servicio de mediación a las partes involucradas en casos de recurso para que llegaran a un acuerdo amistoso sin tener que esperar a la decisión de las Salas de Recurso.

³ OAMI (n/d). <http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/CTM/regProcess/regProcess.es.do>

Anexo 3

Comportamiento de los consumidores holandeses

La empresa también consideró la cultura del consumidor europeo, quienes tenían la tendencia de consumir productos saludables, y, en eso Charricos tenía áreas de oportunidad, ya que sus productos contenían la mitad de calorías que cualquier otro producto que utilizara papas como materia prima.

Un estudio titulado Mercado Global de Botanas realizado por Euromonitor International en el segundo semestre del 2011 mostraba que los mercados laborales en expansión impulsaban ventas de botanas para comer en horas de trabajo y manifestaban una preocupación por la salud (Botanas, 2011)¹.

Según un artículo publicado por el Instituto de Estudios Alimenticios Europeos, que refería sobre las creencias y prácticas relativas a la alimentación, los consumidores recibían constantemente información nutrimental, demostrando que sabían los efectos reales que ejercía la comida en la salud de las personas y era el motivo por el cual, el europeo promedio se preocupaba por lo que comía.

Los consumidores holandeses solían valorar la calidad en gran medida, y estaban dispuestos a comprar algo cuando consideraban que el precio estaba acorde con la calidad. Por lo general, no solían preferir los productos holandeses por encima de sus equivalentes extranjeros. Eran sensibles a la publicidad y una buena campaña publicitaria favorecería sin duda el aumento de las ventas.

El consumidor holandés disponía de mucho dinero para gastar aunque no lo gastara fácilmente. Por naturaleza, tendía a resistirse a los cambios, lo que significaba que preferían los productos conocidos a los nuevos. El aumento de las campañas de medioambiente había hecho que los consumidores holandeses prefirieran los productos respetuosos con el medio.

¹ Botanas (2012). Estudio: Mercado Global de Botanas. Sitio web: http://www.botanas.org.mx/botana/2011/presentaciones/Euromonitor_luisBarcenaa.pdf

El desplazamiento del producto en el mercado holandés era lento debido a que se utilizaba el envase tradicional (Figura 4) que era la presentación que vendían en mercados domésticos, pero al ir creciendo, previo al ingreso a mercados internacionales se había diseñado una envoltura metalizada, la diferencia aparte del diseño moderno era la caducidad, mientras la versión tradicional era de cuatro meses, la metalizada era de siete meses, otra diferencia era el diseño, en la primera versión se podía observar el producto y en la segunda no, porque estaba totalmente sellado por el diseño de la bolsa, al consumidor holandés le gustaba observar el contenido de lo que iba a comprar, por lo que el diseño del envase que Charricos estaba utilizando, no le permitía generar las ventas deseadas.

Medios publicitarios en Holanda²

En Holanda, los medios masivos tenían una penetración significativa entre los consumidores. La televisión tenía una enorme repercusión pero era muy costosa. Dentro de las cadenas televisivas más importantes se encontraban: OMROEP, SBS y PCM uitgevers.

La Prensa llegaba a un gran número de clientes, se consideraba una de las mejores alternativas si se deseaba llegar a un público específico. El costo de los anuncios había descendido debido a la competencia de los periódicos gratuitos (Metro, Sp!ts y Dag).

El correo electrónico era un medio publicitario efectivo, debido al alto porcentaje de población que utilizaba Internet.

Respecto a los medios de transporte, en el país, se utilizaba mucho el transporte público a través de anuncios fijados en las paredes. Sólo era efectivo para las promociones y eventos regionales. Algunos medios destacados eran CBS Outdoor (en neerlandés).

Los ciudadanos holandeses eran proclives a escuchar radio en sus casas, trabajo o en el trayecto, por lo que este medio se consideraba muy útil para fines publicitarios. La empresa de producción, radio y televisión más importante de Europa era Nuevas tecnologías (e-marketing, sms). Los principales agencias de publicidad era Media Contact (Banesto, 2012).

² (Banesto, 2012).

Caso 9

Super-Farmacia Esquivar: El reto del marketing

Manuela Camacho Gómez
División Académica de
Ciencias Económico Administrativas
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
México

Resumen

Ubicada en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, al sureste de México, la empresa Farmacias Esquivar contaba con más de 50 años en el mercado. La visión de sus directivos era acorde con la competitividad del sector, su benchmarking lo realizaban con las mejores super farmacias del país. A lo largo de 57 años de existencia, Farmacias Esquivar había pasado de ser una farmacia convencional a una cadena de tiendas de autoservicio con especialidad en farmacéutica; invirtiendo en marketing, distribución y logística, tecnologías y sobre todo en la profesionalización del factor humano.

Farmacias Esquivar era líder en el ramo en el estado de Chiapas. Sin embargo, se tenían planes de expansión. Era julio de 2009 y su director de administración y finanzas, el contador Ciro López Coello, se encontraba analizando estrategias de posicionamiento y ventas para la empresa, se preguntaba si lo logrado hasta ese año era suficiente para mantener una tradición de casi 6 décadas en el mercado.

Antecedentes

La empresa se creó en 1953, en la ciudad de Villaflores, Chiapas, casi colindante con Guatemala. Su fundador fue Rubén Esquivar Macías, quien vio en este tipo de negocios una forma de emprender y generar empleos. El Sr. Esquivar posteriormente cursó la carrera de Médico Cirujano en la Universidad Nacional Autónoma de México, cuyo título lo obtuvo en el año de 1963.

Desde sus inicios, Farmacias Esquivar tuvo como objetivo principal dar el mejor servicio a cada uno de los clientes que le brindaban su lealtad. Esto se había logrado, gracias a la calidad y precio en cada producto que distribuían pero sobre todo gracias a que contaba con un equipo de trabajo sólido y unido; y así juntos, habían logrado impulsar su liderazgo.

En 2009 Farmacias Esquivar contaba con 59 años de experiencia, se había posicionado como la mayor cadena de tiendas de autoservicio con especialidad en comercio de productos químico-farmacéuticos, de tocador y básicos, entre otros. En ese año contaba con 66 sucursales en 22 diferentes plazas del estado de Chiapas y era reconocida por los consumidores como una empresa seria y comprometida socialmente.

La historia

- 1966. Farmacias Esquivar se constituyó como Sociedad Anónima.
- 1984. Se abrió la primera farmacia fuera de la ciudad de origen.
- 1987. Se remodeló la primera farmacia con formato de autoservicio.
- 1990. Se dieron los primeros pasos de Farmacias Esquivar en el formato de facturación electrónica, donde en conjunto con Nadro S.A de C.V. lograron intercambiar archivos electrónicos (facturación, catálogos, ABC, etc.) de vital importancia para la operación de ambos. Fueron pioneros a nivel nacional de la introducción del punto de venta electrónico y la lectura de código de barra mediante lector óptico.
- 1993. Se fusionaron Farmacias Mesusa y Farmacia Esquivar Parroquia para enfrentar la competencia como un solo grupo.
- 1994. Se llevó a cabo la expansión más grande por parte de la empresa.
- 1998. Se creó el Centro de Distribución y Logística.
- 2005. Recibió el Premio Nacional de Logística otorgado por ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales) con el respaldo de AMECE, SCT, CANACAR Y ALOG (Asociación Nacional de Ejecutivos de Logística), por la integración de procesos electrónicos a la cadena de suministro, siendo la primera ocasión en que este premio fue otorgado a una PYME.
- 2006. Se integró la Plataforma SAP Retail para contar con una poderosa herramienta de información e integración de todos sus procesos.

Filosofía Esquivar

- Misión. Ser la mayor cadena de tiendas de autoservicio con especialidad farmacéutica, teniendo la mayor cobertura dentro del sureste de México. Llevando un perfecto equilibrio entre calidad y precios bajos acompañados de promociones altamente competitivas, que proporcionen una permanente satisfacción de nuestros clientes. Siendo una organización altamente comprometida con la sociedad.
- Visión. Ser el proveedor líder de tiendas de autoservicio con especialidad farmacéutica en atención, surtido y precios; brindando una mayor solidez y confianza a la economía del sureste de México.

En este contexto, los valores organizacionales eran congruentes con la filosofía de la empresa (ver Figura 1).



Figura 1. Valores organizacionales de Farmacias Esquivar
Fuente: Plataforma Farmacias Esquivar (2013).

Los valores de Farmacias Esquivar estaban sustentados en el aseguramiento de la integridad y preservación de la empresa; considerando el respeto hacia las personas y al entorno, ofreciendo productos de calidad al mejor precio, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de clientes y colaboradores, los cuales se asumían como una gran familia que satisfacía las necesidades de clientes, proveedores y compañeros de trabajo en tiempo, forma, calidad y atención.

El número de empleados de la empresa sumaban mil 400, de los cuales el 80% correspondían a puntos de venta, 12% al Centro de Distribución (CEDIS) y 8% al corporativo.

La industria farmacéutica en México

En 2009, el mercado farmacéutico en México se encontraba en una etapa de cambios. Esta dinámica se debía especialmente a factores económicos y de salud. En este contexto el sector se caracterizaba por la diferenciación de los productos, considerando que los laboratorios se clasificaban de conformidad con el estado de propiedad intelectual que guardaban los medicamentos que fabricaban (ver Figura 2).

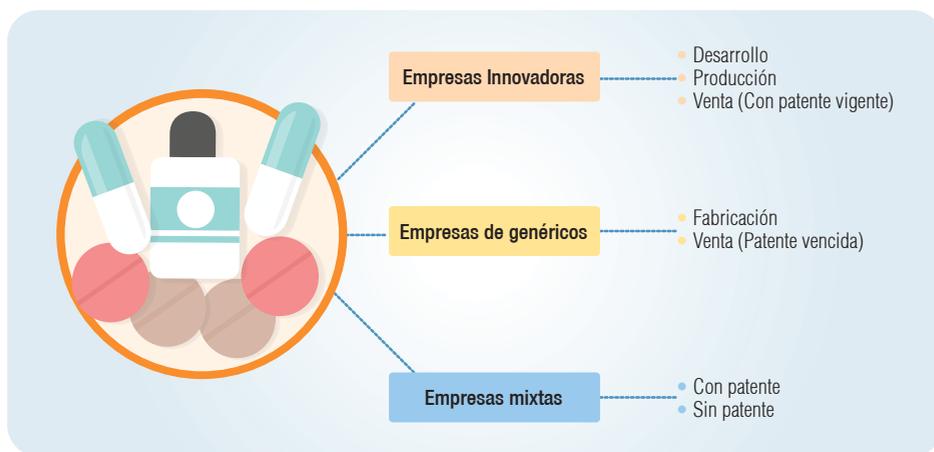


Figura 2. Clasificación de laboratorios farmacéuticos en México.
Fuente: elaboración del autor con datos de Kuri (2006).

Los laboratorios extranjeros participantes en el sector, por lo general, eran productores de medicamentos de patente y realizaban importantes contribuciones a la investigación y desarrollo de nuevos productos. Algunos laboratorios extranjeros participaban tanto en el segmento de medicamentos de patente como en el de genéricos. En tanto que las empresas mexicanas tenían como actividad principal la fabricación de productos una vez que se hubiera vencido la patente (genéricos). Estas prácticas habían dado origen a los mercados denominados de “genéricos”, los cuales existían en varios países de Latinoamérica y jugaban un papel fundamental en la estabilización de los precios de los innovadores, ya que se asumían como sustitutos muy cercanos pero con precios más bajos (Kuri, 2006).

El mercado farmacéutico tenía una expectativa de crecimiento estimado en 4.4% para el periodo 2011-2016, lo que equivalía a un monto de hasta 19.5 mil millones de dólares. El ambiente de negocios se consideraba sano y existía una fuerte producción doméstica con un entorno regulatorio favorable, que impulsaba este crecimiento en la industria nacional. Sin embargo, ante la competencia de genéricos estaba surgiendo una mayor rigurosidad normativa, lo que conduciría a que las empresas del sector adoptaran nuevos modelos de negocio enfocados a ofrecer mejores resultados a los pacientes a menor costo. Para 2016, se esperaba que un 7.3% de los mexicanos contara con 65 años o más, lo que elevaría la demanda de servicios públicos de salud (Forbes, 2013).

Super Farmacia

Dentro del sector, existía un subsector denominado Super Farmacia. Este tipo de negocios se distinguía por su concepto que combinaba las actividades y productos de una farmacia y los de un supermercado y tienda de conveniencia. En este tipo de empresas más del 50% de sus productos eran farmacéuticos y tenían como características el envío de los mismos a domicilio, puntos de venta abiertos las 24 horas, venta por catálogo y servicios financieros como el envío de remesas, recibiendo pagos de otros servicios como la energía eléctrica.

La competencia en las super farmacias

En el subsector farmacéutico existían pocos competidores, sin embargo, los más representativos eran Farmacias Guadalajara y Farmacias Benavides. La primera inició sus operaciones en 1942 y fue la pionera en el uso del concepto novedoso de Super Farmacia en 1989. Este corporativo denominado Fragua entró a la Bolsa Mexicana de Valores en 1997, realizando una oferta pública de acciones. Contaban con un Sistema de Información Tecnificada (SITEC) que permitía agrupar todas las super farmacias en línea, facilitando así la expansión y el control de la información.

Su Centro de Distribución entró en operación integral a finales de 2009 y contaba con recepción automática de pedidos, logrando la eficiencia en

el manejo de los inventarios. Poseían una flotilla propia de camiones. Las áreas de Farmacias Guadalajara eran farmacia, salud, perfumería, hogar y fotografía (Farmacias Guadalajara, 2013).

Por su parte, Farmacias Benavides contaba con las áreas de bebés, belleza, salud y fotografía. Era la cadena farmacéutica más grande a nivel nacional con 710 sucursales distribuidas en 17 estados de la República Mexicana. Además, contaban con más de mil farmacias en Latinoamérica con presencia en Chile, Perú, y México. Se distinguían por ser líderes en el comercio especializado de farmacia, su negocio principal; así como productos de cuidado e higiene personal, fotografía y de consumo brindando una experiencia de compra conveniente y segura.

Esta empresa tuvo sus inicios en 1917 cuando Don Felipe de Jesús Benavides Guerra adquirió la Botica del Carmen en Monterrey, Nuevo León; establecimiento dedicado a la elaboración de medicamentos, como se acostumbraba en aquella época.

Con el liderazgo del servicio de más de 85 años y la importante presencia en el norte, centro, occidente y pacífico, en el 2002 Farmacias Benavides se consolidó como una empresa de clase mundial al formar parte de Farmacias Ahumada (FASA), la cadena farmacéutica con experiencia desde hace 34 años en Santiago de Chile empresas y con presencia en Brasil y Perú.

En 2009, Farmacias Benavides era sinónimo de “profesionalismo, confianza, variedad y servicio” y cuenta con más de 500 sucursales en la República Mexicana, más de 6 mil entusiastas colaboradores y más de 127 millones de clientes anuales en promedio. La exitosa trayectoria de la compañía la había posicionado como líder en el mercado farmacéutico y los planes de expansión tenían como propósito principal seguir siendo la mejor opción en farmacia.

La empresa declaraba públicamente estar comprometida en apoyar el desarrollo social a través de iniciativas que contribuyan al bienestar de los colaboradores, sus familias y de la comunidad. Participaba en Únete, Destellos de Luz y Unidos, a través del redondeo. Tarjetas Un Kilo de Ayuda y pulseras Unidas Contigo, eran productos que se podían adquirir en sus sucursales para ayudar a sus nobles causas (Farmacias Benavides, 2013).

Competidores de Farmacias Esquivar

En su zona geográfica de influencia (Chiapas), los directivos de Farmacias Esquivar asumían como sus principales competidores a las tiendas de autoservicio como Chedraui, Walmart y Farmacias del Ahorro.

No obstante, el benchmarking de la empresa eran las Super Farmacias Guadalajara (FRAGUA) y Super Farmacias Benavides, la primera tenía su corporativo en Guadalajara, Jalisco, mientras que la segunda, se ubicaba en Monterrey, Nuevo León. Ambos competidores se localizaban en zonas consideradas económicamente competitivas en la República Mexicana; en tanto que Esquivar, se hallaba en el Sureste del país, en un área percibida como poco competitiva y con grandes rezagos sociales (ver Figura 3).



Figura 3. Ubicación geográfica de Farmacias Esquivar y sus principales competidores

Fuente: elaboración del autor

Mercado objetivo

Farmacias Esquivar tenía como mercado objetivo a todas las familias del sureste mexicano sin diferencia de niveles socioeconómicos, ya que tenían el propósito de atender a todos aquellos usuarios que los privilegiaran con su confianza.

Sus clientes los identificaban como el proveedor líder de tiendas de autoservicio con especialidad farmacéutica, además de la atención, surtido y precio. Brindaban una amplia gama de servicios para satisfacer de forma efectiva las demandas de nuestros consumidores.

Si bien la empresa solo tenía presencia en el estado de Chiapas, sus planes a corto plazo contemplaban su participación en otros mercados que incluían al estado de Tabasco y a Campeche, mediante la figura de puntos franquiciados que aún se encontraban estudiando.

El merchandising operativo

La empresa desarrollaba anualmente un plan estratégico de marketing, al que le denominaban “merchandising operativo”. En 2009, este plan tuvo como objetivo general *“consolidar el posicionamiento de la marca y el incremento de ventas”*.

En tanto que sus objetivos específicos se concentraban en cuatro rubros:

- a. Aumentar el porcentaje de participación en el mercado
- b. Superar los indicadores del comportamiento del Sell Out Año Anterior
- c. Expandir participación geográfica
- d. Posicionamiento de marca

Para alcanzar estos objetivos Farmacias Esquivar había diseñado estrategias que describía así:

- Crear diferenciación a través de estrategias de precios
- Realizar promociones focales
- Llevar a cabo eventos de posicionamiento masivo
- Empezar programas de fidelidad

El marketing

En el área de mercadotecnia de la empresa, se observaba que las promociones estaban fundamentadas en un benchmarking con otras cadenas de super farmacias nacionales.

Productos

Los productos que comercializaba Super Farmacias Esquivar estaban clasificados en familias y subfamilias: farma, no farma (toallas sanitarias, pañales, higiene bucal), perfumería y abarrotes. Las familias de productos eran las mismas en todas las tiendas, lo que variaba era la disponibilidad del catálogo de productos, los cuales se definían de acuerdo a demanda, plaza, tamaño de la sucursal.

Segmentos

Sus principales segmentos eran consumidores finales, gobierno del estado y banca comercial. La empresa tenía especial interés en otorgar el mejor servicio a cada uno de los clientes, esto mediante la calidad y precio en cada producto que distribuían apoyándose en un equipo de trabajo sólido y unido para mantener el liderazgo de la empresa.

Branding

El logotipo original de la empresa era una jeringa de inyectar de las antiguas, que se utilizaban en la época en se creó la empresa, con el paso de los años y con el apoyo de consultores de negocios, super farmacias Esquivar la cambió por el branding que incluía su nomenclatura, la figura de una cápsula con colores propios del sector salud, el eslogan de “tu dinero rinde mucho más...”, creación que tenían protegida ante el Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual (IMPI) como marca registrada (ver Figura 4).



Figura 4. Branding de Super Farmacias Esquivar en 2009
Fuente: Farmacias Esquivar (2009)

Además, el corporativo estaba interesado en proyectar el compromiso social de la empresa y referían que la inserción de una mariposa en su imagen corporativa daría esa información (ver Figura 5).



Figura 5. Promoción de la Feria del bebé y la mamá Esquivar
Fuente: Farmacias Esquivar (2009)

Promoción de ventas

Respecto a la promoción de ventas, la empresa tenía presencia a través de eventos especiales como Feria del bebe y la mamá Esquivar. Estas estrategias se realizaban de forma anual en Tuxtla Gutiérrez, durante 3 días ofrecían precios especiales a los visitantes con la participación de

stands de sus proveedores, el evento se promocionaba en prensa, radio, televisión y espectaculares, concluyendo con la rifa de un automóvil entre los asistentes (ver Figura 5). Asimismo, se tenía el Sorteo “A la Casa con Esquivar”, el cual tenía como primer premio una casa amueblada o su equivalente en efectivo se realizaba de forma anual con impacto en toda la cadena, durante tres meses se entregaban boletos en la compra de marcas participantes, posicionándolo mediante material POP, televisión, radio y prensa. Independientemente de los eventos especiales contaban con publicidad permanente en diversos medios, en todas sus zonas de influencia.

Sus estrategias promocionales estaban basadas en las festividades mexicanas. Por ejemplo, en enero las promociones se centraban en el Día de Reyes, en febrero en el Día del Amor y la Amistad; en marzo, Semana Santa y en abril, el Día del Niño. Para mayo prestaban especial atención al Día de las Madres; en junio, el Día del Padre; en julio, el verano; en agosto, el regreso a clases; en septiembre las fiestas patrias; en octubre promocionaban el Día de Muertos; en noviembre la Revolución Mexicana y en diciembre la Virgen de Guadalupe y la Navidad.

Otra forma de promoción consistía en el folleto mensual denominado Super Ofertón, de edición mensual en el que daban a conocer los productos, lanzamientos, ofertas, promociones y servicios a nuestros clientes. Con este folleto llegaban a 48 sucursales en 7 plazas del estado de Chiapas, cubrían un tiraje de 24 mil piezas, las cuales eran repartidas en los puntos de venta y por servicio a domicilio, teniendo así la seguridad de llegar al hogar de los clientes (ver Figura 6).



Figura 6. Folleto Super Ofertón
Fuente: Farmacias Esquivar (2009)

La promoción de ventas de Farmacias Esquivar se hacía también a través de pops. La mecánica para el manejo de estos en el punto de venta, consistía, en que cada quincena se contaba con un grupo de productos en descuento, los cuales deberían ser promocionados por las sucursales tomando en cuenta que se contaba con 15 productos de cada familia (farma, abarrotes, perfumería y no farma) haciendo un total de 60 productos (ver Figura 7).



Figura 7. Pop promocional de crema dental
Fuente: Esquivar (2009)

Otra forma de promocionar los productos del área farma era a través de carteles que se colocaban en el punto de venta y que dejaban ver las ventajosas de los descuentos (ver Figura 8).



Figura 8. Cartel promocional de productos farmacéuticos
Fuente: Farmacias Esquivar (2009).

Publicidad

En cuanto a la publicidad, la empresa utilizaba diversos medios de comunicación, entre los que se encontraba la radio y televisión de alcance local, además de inserciones en periódicos y el uso de su portal web (ver Figura 9).



Figura 9. Portal de Farmacias Esquivar con mariposa
Fuente: Farmacias Esquivar (2013).

Imagen corporativa

Dentro de las principales acciones de responsabilidad social de la empresa se encontraban los redondeos y donativos, realizando campañas de apoyo a diferentes asociaciones y organismos como: ANTAD, a través de la cual obtenían fondos para el equipamiento de escuelas en la localidad, con el beneficio de mejorar el nivel educativo en México; campaña de donativos Un Kilo de Ayuda: organización creada con el objetivo de erradicar la desnutrición infantil en el país y la Campaña de Redondeo Cruz Roja Mexicana: cooperando con la delegación Chiapas para beneficio de cada una de las comunidades de la entidad (Farmacias Esquivar, 2013).

Ventas

En 2009 Farmacias Esquivar contaba con 72 sucursales ubicadas en 24 ciudades del estado de Chiapas. Esto era equivalente a 9 mil 600 metros cuadrados de piso de venta, lo cual le permitía atender a aproximadamente 3 mil clientes promedio por hora. Esto era equivalente a una atención mensual de 1 millón quinientos mil clientes en todas sus sucursales. De las ventas totales que se lograban, el 55% correspondía a productos farmacéuticos y el 45% a productos no farmacéuticos. El promedio de venta por ticket era de alrededor de 50 pesos mexicanos.

Distribución

La fijación y alcance de las ventas determinaban la clasificación de las sucursales en A, AA, AAA. Éstas se asignaban con respecto a las ventas del año anterior y mes anterior. De acuerdo a los resultados trimestrales de ventas se determinaba la categorización o recategorización de la tienda, las cuales podrían subir o bajar de categoría.

Las plazas se dividían en locales y foráneas. Las locales correspondían a las ciudades de mayor representatividad como Tuxtla, Comitán, San Cristóbal y Tapachula. Las plazas foráneas de Frontera y Yajalón contaban con una empresa de comercialización mayorista que operaba en Cd. Hidalgo, en Guatemala.

Las sucursales de la empresa eran ubicadas estratégicamente en una distribución geográfica que tuviera un radio de acción para atender a sus segmentos y hacer frente a los competidores, las fachadas eran en general homogéneas, sólo variaba el tamaño y el surtido de las mismas (ver Figura 10)



Figura 10. Fachada de una sucursal de Farmacias Esquivar
Fuente: Farmacias Esquivar (2009).

El CEDIS, ¡su orgullo!

El centro de distribución (CEDIS) de Farmacias Esquivar, contaba con 6 mil metros cuadrados de área y su capacidad de almacenamiento era de 9 mil 500 metros cuadrados, manejando 11 mil SKU'S. La frecuencia de surtido era cada tercer día a cada una de las sucursales antes de las 14 horas y para poder lograrlo se tenía una flotilla de 22 unidades. La rotación promedio de sus inventarios era de 32 días y la operación de su centro de distribución era electrónica, de manera automatizada para poder llegar a recibir y despachar mercancías en niveles de eficiencia.

En el CEDIS diariamente recibían a todos sus proveedores, con procesos de recepción vía facturación electrónica y certificación mediante código

de barras. Durante la noche de domingo a viernes procesaban los pedidos que se enviarían a cada una de las sucursales para cubrir las ventas, inventarios óptimos y requerimientos especiales de sus clientes. Estos pedidos eran generados con base en las estadísticas de venta de cada sucursal en particular y eran revisados por un departamento especializado que más allá de la estadística analizaba tendencias y temporalidad de los productos para garantizar un buen surtido en el punto de venta.

Los transportes salían durante la madrugada para garantizar que el 100% de los productos estuvieran colocados en el anaquel antes de las 2 pm.

Retos actuales

Era 30 de julio de 2009 y el contador López Coello, debía decidir las directrices que fundamentarían las estrategias de marketing para el merchandising operativo de Super Farmacias Esquivar, este plan estratégico debería estar listo a más tardar el 15 de agosto de ese mismo año para que diera tiempo a ser sometido a análisis y aprobación del corporativo; quienes una vez que autorizaran el plan, debían pasarlo al área de finanzas para su correspondiente presupuesto y puesta en marcha el primero de enero de 2010.

Preguntas de reflexión

- ¿El marketing de Farmacias Esquivar era apropiado para el subsector donde participaba?
- ¿Cuáles considera que son las estrategias de marketing más efectivas de la empresa?
- ¿Qué cambios haría en el merchandising operativo de 2010?
- ¿Qué opina de las promociones de venta de la empresa?
- ¿Cuál considera que es el impacto del CEDIS en la imagen corporativa de Farmacias Esquivar?
- Con los datos del caso elabore un Plan de Marketing para el año 2010 que contemple estrategias de promoción de ventas, publicidad y puntos de venta.

Referencias

- AMA. Common language in marketing. Disponible en <http://marketing-dictionary.org/ama>
- FarmaciasBenavidesPortal. Recuperado el 3 de agosto de 2013 en <http://www.benavides.com.mx/Sitio/Default.asp?strPageName=HomeInicial>
- FarmaciasEsquivarPortal. Recuperado el 3 de agosto de 2013 en <http://www.esquivar.com.mx/es/corporativo/index.cfm?subseccion1=47>
- Farmacias Guadalajara Portal. Recuperado el 3 de agosto de 2013 en <https://www.farmaciasguadalajara.com.mx/PaginaWebFragua/empresa/>
- Forbes (2013). Mercado farmacéutico en México crecerá 4.4%. Recuperado el 7 de agosto de 2013 en <http://www.forbes.com.mx/sites/mercado-farmaceutico-en-mexico-crecera-4-4/>
- Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing. México. Ed. Prentice Hall.
- Kuri, J. (2006). El mercado farmacéutico en México, patentes, similares y genéricos. Recuperado el 7 de agosto de 2013 en http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=336&Itemid=122
- Lovelock, Ch., Wirtz, J., Sexta Edición (2009). Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia. Sexta Edición. México. Ed. Pearson/Prentice Hall.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000). Fundamentos de Marketing. Undécima edición. México. McWraw-Hill.

Anexo 1

Revisión de literatura

Las tendencias del marketing muestran un proceso fundamentado en estrategias que se diseñan y se ponen en marcha de acuerdo a los objetivos y metas corporativas, que contempla también las tendencias de los entornos externos e internos y, especialmente, estudia las características o particularidades del sector donde participa la organización, el segmento o segmentos que atiende y el tipo o especialidades de los productos o servicios que produce y comercializa. El marketing es fundamental, acompañado y dinámico, visible, recompensador, controvertido y quizá hasta frustrante (Stanton, Etzel y Walker, 2000), un medio donde la creación de valor es dominada por los elementos intangibles (Lovelock y Wirtz, 2009). La tarea fundamental del marketing es la creación, promoción y entrega de bienes y servicios a los consumidores y a los negocios (Kotler, 2001). Su esencia se encuentra en la transacción o intercambio que satisface necesidades o deseos humanos y empresariales (Stanton et al 2000).

La Asociación Americana de Marketing (AMA), acorde con los cambios que se presentan en los mercados, lo concibe como una actividad establecida por instituciones que realizan procesos de creación, comunicación, entrega e intercambio de valor que se ofrecen a los consumidores, clientes y a la sociedad en general (AMA, 2013). Con estas directrices se puede decir que el marketing es una excelente herramienta de gestión, análisis y acción por parte de las organizaciones y de las personas que precisan de él, siempre que se tenga en cuenta una investigación profunda de los entornos.

En el subsector de Súper Farmacias, y en general en la industria farmacéutica, la planeación, investigación, innovación y desarrollo de nuevos productos son esenciales para alcanzar y sostener la competitividad de las empresas, asegurar su participación y lograr la meta de consolidarse con una ventaja competitiva diferenciada. Con estas consideraciones, es preciso que las organizaciones comprueben que existe una demanda suficiente para los nuevos productos y que estos satisfagan ciertos criterios financieros básicos de la empresa y que sean convergentes con todas

las áreas funcionales y la propia estructura del marketing de la empresa; siempre alineados a la imagen corporativa, compatible con los procesos de producción y que cumplan con los requisitos legales permanentes (Stanton et al 2000).

Caso 10

Negociaciones internacionales: el caso de CEMEX en Venezuela

Manuela Camacho Gómez
División Académica de
Ciencias Económico Administrativas
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
México

Resumen

En abril de 2008 el gobierno venezolano decidió implantar la política de privatización de la industria cementera, lo cual sorprendió a las compañías extranjeras que tenían ubicadas sus plantas productivas en ese país. Tres grandes consorcios del cemento fueron afectadas: Holcim, corporativo suizo, Lafarge de origen francés y Cementos Mexicanos (CEMEX); éste último con una participación del 52% en ese mercado, equivalente al 3% de sus ventas mundiales. La empresa había generado 3 mil empleos, donde el 95% de su personal era de nacionalidad venezolana.

Ante esta situación de Estado, dos de las empresas afectadas sucumbieron a negociaciones que las condujeron a resultados que no alcanzaron el nivel óptimo de beneficios. Sin embargo CEMEX se enfrentaba a un escalamiento de conflictos muy diferente al de sus pares comerciales. Una de las posiciones divergentes entre las partes era que el grupo mexicano pedía mil 300 millones de dólares por el 76% que poseía en su filial venezolana, el gobierno de ese país estimaba que el valor real estaba en los 400 millones de dólares.

Ante la complejidad en el asunto de precios, las primeras negociaciones fracasaron. Sin embargo, el gobierno venezolano declaraba a los medios que reanudaría las conversaciones para tratar de llegar a un acuerdo amistoso con los directivos de CEMEX. No obstante, el presidente de Venezuela, señalaba que el proceso negociador se había complicado debido a la actitud de los negociadores mexicanos.

“Los mexicanos de la empresa CEMEX han sido irrespetuosos, porque ellos en el fondo, muchas veces algunos de esos gerentes trasnacionales

que hablan inglés, siendo latinoamericanos, sienten complejo de superioridad. Son tan latinos como nosotros, pero se siente más del norte (en alusión a Estados Unidos) y creen que nosotros aquí somos macacos (monos)”.

Habían pasado tres años desde el inicio de la controversia por la privatización de la industria del cemento, era noviembre de 2011 y las decisiones sobre la adquisición de CEMEX Venezuela por parte del gobierno venezolano seguían en proceso de negociación. Sin embargo, las partes dejaban de manifiesto su interés por llegar a un arreglo, aún cuando estaba en curso un arbitraje internacional ante la CIADI, en contra del gobierno venezolano. Fernando González, vicepresidente ejecutivo de Planeación y Finanzas del Corporativo CEMEX estaba confiado en que en el corto plazo se llegaría a un arreglo amistoso. ¿Qué debían hacer los directivos de CEMEX para lograr un acuerdo favorable para su corporativo?

Antecedentes

CEMEX era una compañía global de materiales para la industria de la construcción que ofrecía productos de alta calidad y servicios confiables a clientes y comunidades en América, Europa, África, Medio Oriente y Asia. Su red de operaciones producía, distribuía y comercializaba cemento, concreto premezclado, agregados y otros productos relacionados en más de 50 países, a la vez que mantenían relaciones comerciales con más de 100 naciones.

La empresa fue creada en 1906, cuando la situación en México era de un ambiente incierto socialmente. La primera planta se estableció bajo la denominación Cementos Hidalgo con una producción de 66 mil toneladas al año.

Durante el periodo de la Revolución Mexicana la empresa tuvo que suspender sus actividades productivas debido a la falta de energía eléctrica, los obstáculos en las vías de comunicación y la falta de recursos humanos para llevar a cabo sus operaciones productivas. Es hasta 1919 cuando la empresa, al igual que otros corporativos, se encontraba en

un contexto político y económico difícil, decidió reiniciar la producción parcial en su planta Cementera Hidalgo.

En la cronología de CEMEX se podía percibir la historia de más de 100 años en el mercado, se trataba de una empresa mexicana con gran tradición, prestigio y posicionamiento internacional. Con presencia en más de 150 países, en 2010 era el líder mundial de concreto premezclado, productor líder en cemento y agregados. Estaba entre los mayores productores de cemento portland blanco del mundo y se le consideraba uno de los comerciantes más importantes del mundo de cemento y clinker (ver Anexo 1).

Desafío o problema

En abril de 2008 el gobierno encabezado por Hugo Chávez decretó la nacionalización de la industria cementera en Venezuela, lo cual había afectado a las tres compañías que participaban en su mercado; de ellas, CEMEX era la más afectada. Cementos Mexicanos se enfrentaba a un proceso de negociación con el gobierno de Hugo Chávez, presidente de la República Bolivariana de Venezuela; la presencia de la empresa en ese país era destacada ya que poseía más del 50% del mercado cementero, el cual compartía con Holcim y Lafarge. Con la privatización de la industria CEMEX quedaba en desventaja, ya que los funcionarios del gobierno venezolano ofrecían un pago que estaba por debajo de los precios de mercado.

Después de tres años de negociación, era urgente buscar nuevas estrategias para lograr los acuerdos que favorecieran a las partes; ese era el gran compromiso de Fernando González, vicepresidente ejecutivo de Planeación y Finanzas del Corporativo CEMEX.

Descripción del caso

Identidad y estrategias corporativas

Activos

Cementos Mexicanos contaba con un portafolio de activos geográficamente diversificado en mercados sustentables y de crecimiento rentable, enfocado en su negocio clave de cemento, agregados y concreto premezclado.

Clientes

Su compromiso con los clientes era ofrecer la gama más amplia y confiable de materiales para la construcción. Por esa razón producían productos y servicios a la medida de las necesidades específicas de ellos, los cuales iban desde aplicaciones para el hogar y construcción comercial, hasta obras de infraestructura y proyectos agrícolas, industriales y de otras especialidades. El propósito de la empresa se centraba en lograr relaciones de largo plazo con sus clientes, ofreciendo además de calidad e innovación, esquemas de financiamiento, como parte de las soluciones para que asumieran los retos que sus mercados y entornos de negocio específicos le presentaban.

Desarrollo sustentable

En cuanto al desarrollo sustentable, éste se asumía parte íntegra de su principal estrategia de negocio y de sus operaciones del día a día. Con ello, se buscaba coadyuvar a la construcción de un mundo más inteligente mediante un modelo simple y directo que seguía tres líneas principales de acción:

- **Competitividad:** seremos los líderes de la industria en la construcción sustentable, promoviendo el desarrollo de infraestructura y el acceso a la vivienda.
- **Reducción de impactos:** trabajamos constantemente por optimizar nuestra estrategia de carbono y mitigar nuestro impacto en la biodiversidad y el medio ambiente.
- **Vinculación con grupos de interés:** consideramos que la salud y la seguridad seguirán siendo una alta prioridad, así como brindar apoyo a las comunidades cercanas a nuestras

Innovación

A nivel global CEMEX seguía un eficiente y sustentable enfoque a la innovación, desde la cadena de suministros y logística hasta la planta y los centros tecnológicos, brindando a sus clientes los materiales de construcción más confiables y creativos.

Para ello contaba con el Centro Global para la Tecnología e Innovación, ubicado en Suiza, el cual albergaba un laboratorio de investigación de vanguardia. Este laboratorio tenía una amplia gama de herramientas de investigación e innovadores métodos para realizar pruebas internas para beneficio de toda la comunidad CEMEX. Además, el centro de investigación contaba con expertos en las áreas: materiales para la construcción nuevos y mejorados; construcción sustentable; materiales cementantes (cemento, cenizas volátiles y escoria); productos de concreto y de mortero; formulaciones de mezclas; y agregados.

Eficiencia operativa

La empresa desarrollaba constantemente nuevas metodologías para hacer sus tareas diarias más eficientes. Muestra de ello, era su Centro de Servicios Compartidos que concentraba las transacciones de alto volumen en uno de tres núcleos centralizados que ofrecían procesos de valor agregado orientados al cliente. Esos centros permitían una toma de decisiones simple, escalable y flexible, guiada por una serie de normas corporativas, que permitía movilizar las iniciativas globales mucho más rápido, al hacerlo de manera paralela, en lugar de secuencial.

Gobierno corporativo y ética

CEMEX como compañía pública estaba comprometida a generar valor para sus accionistas, proveyéndoles con ganancias significativas a largo plazo con un nivel de riesgo aceptable. Los directivos estaban comprometidos a cumplir con las leyes y regulaciones de todas las jurisdicciones en las que operaban.

“Sin embargo, reconocemos que no es suficiente cumplir estrictamente con estas leyes para dirigir una compañía en crecimiento y con un alcance global. Más allá de nuestro apego a ellas, nuestro compromiso -con nosotros mismos, nuestros inversionistas y todos los que tienen un

interés en la compañía- es administrar CEMEX con absoluta integridad. Todo lo que hacemos se basa en esta premisa”.

Misión

La razón de ser de la empresa, estaba concebida para “satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y otras audiencias clave, consolidándose como la organización cementera multinacional más eficiente y rentable del mundo”.

CEMEX en Venezuela

CEMEX ingresó al mercado venezolano en el año 1994, su objetivo era ampliar su presencia comercial en mercados sudamericanos, por su potencial arcilloso, Venezuela fue considerada como un centro productor y de allí en adelante, la empresa se posicionaría en el mercado con su portafolios de productos, hasta que en 2007, contaba ya con 52% del mercado total de ese país, equivalente al 3% de sus ventas mundiales. Contaba con una planta laboral de 3000 personas, donde el 95% de ellos eran venezolanos. Para CEMEX Venezuela representaba 4% de las ganancias consolidadas antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización (EBITDA) globales del grupo, tomando como base que el dólar era equivalente a 2,15 bolívares.

Cuando fue expropiada, CEMEX Venezuela producía 4.6 millones de toneladas de cemento al año en sus cuatro plantas, además de contar con 32 fábricas de agregados y 7 instalaciones de agregados (CNNexpansión, 2011).

Los hechos

Como parte de las políticas públicas de Hugo Chávez, su gobierno consideró un asunto prioritario la nacionalización de la industria cementera. El que este sector fuera estratégico para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo, condujo a su nacionalización, que fue anunciada en abril de 2008.

En este contexto, sus funcionarios asignados para este proceso tuvieron dificultades para lograr un proceso de negociación que los condujera a un traspaso amistoso con CEMEX, tal como había ocurrido con los representantes de los corporativos Lafarge y Holcim, con quienes habían pactado la adquisición de la mayoría de su capital. El gobierno de Venezuela negoció en forma paralela la adquisición del 89% de las acciones de la filial de la empresa francesa Lafarge, por la cantidad de 257 millones de dólares, así como el 85% de Holcim por 572 millones de dólares.

Con estas acciones el gobierno venezolano llegó a poseer más del 90% de la producción nacional de cemento de su país. Su presidente, Hugo Chávez, anunciaba la creación de la Corporación Nacional de Cemento; la cual agruparía a Holcim y Lafarge. A diferencia de éstas, Chávez afirmaba que CEMEX había desestimado un acuerdo con su gobierno. Lafarge y Holcim juntas tenían el 50% del mercado y el otro tanto correspondía a CEMEX. No obstante que el proceso de adquisición de los activos de la empresa mexicana estaban en negociaciones, ésta era asumida ya como propiedad del gobierno venezolano (ver Figura 1).



Figura 1. Desplegado sobre la expropiación de CEMEX
Fuente: el eco de los pasos.com

El acercamiento de las partes

Bajo estas premisas, el gobierno de Venezuela asumiría el control accionario de al menos 60% de las cementeras CEMEX, Lafarge y Holcim, cuyas empresas podrían mantenerse en el país como socias minoritarias. El objetivo de esta medida era “tener un control efectivo de las empresas y coordinar o hacer la estructura de gobierno de las empresas básicas del sector cementero”. Lo anterior lo anunciaba Rafael Ramírez, presidente de Petróleos de Venezuela (PDVSA) y responsable del proceso de nacionalización de las cementeras, quien además anunció que las negociaciones se harían por medio del representante que designara cada uno de los corporativos.

“Estamos seguros de que en muy poco tiempo podemos ir dando avances en la negociación con estas empresas, la cual vamos a hacer de manera bilateral con cada una”.

Para ello se formarían equipos de trabajo de cada compañía con el objetivo de iniciar las conversaciones con el gobierno venezolano.

CEMEX por su parte, declaraba en Monterrey, Nuevo León (México) a través de un comunicado que buscaban una solución mutuamente aceptable para ambas partes. Exponía que los ministros Rafael Ramírez, del Poder Popular de energía y petróleo; Rodolfo Sanz, ministro del Poder Popular para la industria básica y minería; William Contreras, ministro del Poder Popular para las industrias ligeras y comercio, y Edith Gómez, ministra del Poder Popular para la Vivienda y Hábitat, se reunieron con representantes de las empresas cementeras de Venezuela. La empresa mexicana afirmaba que continuaría operando normalmente, velando por los intereses de sus trabajadores y confiando en contar con el apoyo de las autoridades para garantizar la seguridad de su personal y la integridad de sus instalaciones; ya que siempre demostraron apego a las leyes y regulaciones venezolanas y su compromiso con sus trabajadores y el desarrollo del país a través de numerosas acciones en favor de las comunidades venezolanas (Carrizales, 2008).

El precio

Las estrategias de apertura en la negociación podrían considerarse “bola alta”, las posiciones eran extremas entre una y otra parte. Mientras

CEMEX pedía 1,300 millones de dólares por el 76 por ciento que poseía su filial venezolana, el gobierno de Hugo Chávezpreciaba el valor real de la empresa en 400 millones de dólares, ya que la trataba de minimizar calificándola de traer altos pasivos laborales, ambientales, fiscales y obsolescencia tecnológica (Reuters, 2008).

Las primeras negociaciones: el fracaso

Ante los primeros esfuerzos fallidos de la negociación entre la compañía cementera mexicana y el gobierno venezolano. El 18 de agosto de 2008, éste último se apoderó de los activos de CEMEX a través de Petróleos de Venezuela quien usurpó el control operacional de la planta. Este hecho fue comunicado oficialmente por CEMEX a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), después de que la Guardia Nacional de Venezuela tomó en la misma fecha el control de la planta, como parte del inicio del proceso de expropiación de la industria cementera en ese país. Ese día (18 de agosto) los títulos de la empresa cementera en la BMV cayeron 2.97%, con lo que el precio de la acción pasó de 22.19 pesos a 21.53 pesos, esto contribuyó a un descenso del mercado accionario mexicano (El Universal, 2008).

Como respuesta a lo que consideraban un atropello a sus intereses comerciales, los representantes de CEMEX informaban que habían solicitado “una explicación de las autoridades venezolanas competentes para entender de qué se trata (...) y comprender los alcances de esta decisión” ya que ellos no habían sido notificados oficialmente. Sin embargo, la empresa aceptaba la toma de control de todas sus plantas en Venezuela por parte del Estado, en la espera de negociar un justo precio para sus activos, daba como fecha límite, el 26 de septiembre de 2008. Cuando suponía podría llegarse a un acuerdo de precio justo basado en los informes de diversas empresas de auditorías.

El vicepresidente venezolano, Ramón Carrizales, dejaba ver el fracaso de la negociación con CEMEX en su intento de adquirir la mayor parte de sus activos. El funcionario manifestaba a los medios que el monto que exigía CEMEX por su planta, se encontraba por encima de su valor real, arriba de los mil 300 millones de dólares. Esto no había ocurrido con las otras empresas: Lafarge y Holcim con quienes sí se había logrado un acuerdo.

No obstante, los representantes del gobierno de Venezuela, declaraban que en breve reanudarían conversaciones con el propósito de llegar a un acuerdo amistoso, donde el asunto principal era la compensación de plantas y operaciones en el país. En ese contexto, la Comisión Nacional de Valores (CNV) de México, había detenido la negociación de las acciones de CEMEX Venezuela, lo cual prorrogó varias veces, hasta decidir que la medida se mantendría hasta que el Ejecutivo venezolano culminara el proceso de adquisición forzosa.

La posición de CEMEX

La empresa declaraba que siempre había mantenido una posición de respeto a las decisiones soberanas de los Estados en donde operaban apegados a la Ley, por lo que como empresa pública internacional, tenía la obligación ante sus accionistas de defender los intereses de la empresa. Por esa razón, no aceptaba la propuesta de compensación ofrecida por el Gobierno de Venezuela en el proceso de nacionalización de sus activos en ese país después de un cuidadoso análisis, ya que consideraba que la oferta de 650 millones de dólares por su participación, estaba muy alejada del valor real de la misma. Además, la oferta presentada a CEMEX era menor, proporcionalmente a lo ofrecido a las empresas europeas, considerando índices de valor por tonelada de capacidad instalada y múltiplos de EBITDA. Sin embargo, se decían disponibles para el diálogo con el gobierno de Venezuela y continuarían con la intención de llegar a una solución aceptable para las partes (ver Figura 2).



Figura 2. Los negociadores de CEMEX
Fuente: El Justo Reclamo

La posición del gobierno venezolano

Como parte de la campaña de desprestigio que buscaban los contendientes venezolanos, afirmaban que Lorenzo Zambrano y la junta directiva de CEMEX había sido demandados por presunta “estafa agravada”, lo cual les fue notificado formalmente por el Tribunal de Control Penal Venezolano. Lo anterior debido a que afirmaban que CEMEX le había vendido al accionista mayoritario de CEMEX Venezuela S.A.C.A. la totalidad de los activos de su propiedad en República Dominicana, Panamá e Islas de Guadalupe, Trinidad y Tobago por 355 millones de dólares, cantidad que se consideraba estaba por debajo del valor en libros, inferior al valor de reposición y al precio de mercado, para ser supuestamente pagados parcialmente contra dividendos que todavía no habían sido decretados, sin autorización de los accionistas minoritarios (25%), lo cual violaba las leyes internacionales y venezolanas. Hecho que era incongruente con la exigencia de CEMEX al gobierno venezolano de que le pagara un valor justo por los activos que todavía tenía en ese país (ver Figura 3).



Figura 3. Los negociadores venezolanos
Fuente: noticias24.com

La posición del gobierno de México

El gobierno mexicano, condenaba la posible toma de activos de CEMEX en Venezuela, y declaraba que protegería a través de todos los medios, los intereses legítimos de empresas mexicanas en el exterior (Carrizales, 2008). El embajador mexicano, el Sr. Chacón declaraba:

“Nosotros, como gobierno, respetamos las decisiones soberanas de Venezuela. Nosotros como gobierno de México tenemos la obligación de velar por los intereses de México y buscar lo que consideremos un trato justo y no discriminatorio” (ver Figura 4).



Figura 4. Los negociadores mexicanos
Fuente: noticias24.com

La demanda de arbitraje internacional

Con los primeros encuentros fallidos derivado de las posiciones distributivas de las partes, CEMEX había amenazado con demandar a Venezuela ante una corte internacional de arbitraje por haberse apropiado de sus activos. El 20 de agosto de 2008, en su comunicado de prensa, CEMEX calificaba la confiscación y el posterior inicio del procedimiento

de expropiación como una violación flagrante a la Constitución, Ley de Expropiación y otras leyes de Venezuela, además de no respetar los principios del Derecho Internacional y los tratados para la protección recíproca de inversiones aplicables al caso, que prohíben la ocupación de bienes y privación de derechos, sin previa indemnización, justa y efectiva y sin previo procedimiento de expropiación (ver Anexo 2).

Finalmente, CEMEX cumplió su amenaza al optar por introducir una demanda internacional de arbitraje en París, en contra del gobierno venezolano, ante el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), un brazo autónomo del Banco Mundial.

Hugo Chávez respondió acusando ante los tribunales que, los negociadores mexicanos eran “irrespetuosos y agresivos”. Sin embargo, Venezuela ya enfrentaba procesos de arbitraje impuestos por Exxon Mobil y Conoco Phillips de los Estados Unidos, compañías con las que tampoco había logrado acuerdos económicos, derivado de la expropiación petrolera en su país.

Se reanudan las negociaciones

El vicepresidente Ramón Carrizales del gobierno venezolano y el embajador mexicano en Caracas, declaraban conjuntamente que el 25 de agosto se reanudarían las negociaciones con la cementera mexicana, “Tenemos la intención de llegar a un acuerdo en el lapso previsto por la ley, que sea beneficioso para todos y dentro de la mayor armonía posible”, declaraba el vicepresidente venezolano.

Ante el escalamiento de conflictos en las negociaciones. Hugo Chávez dijo públicamente que habían retomado los procesos de negociación con CEMEX a petición del presidente de México, Felipe Calderón y señaló que en Venezuela el Presidente defendía los intereses del pueblo y no de los empresarios en clara alusión contenciosa al mexicano.

Después de lo acontecido en los primeros acercamientos entre las partes, Hugo Chávez leía un comunicado en la televisión de su país, donde explicaba que las partes habían reanudado *in extremis* las negociaciones,

firmando un protocolo de entendimiento. “Las partes acuerdan que el Estado venezolano ha asumido el control y las operaciones de las plantas(...) y todos los activos de CEMEX Venezuela. El acuerdo había sido firmado por Héctor Medina, vicepresidente ejecutivo de Planeación y Finanzas de CEMEX y Rafael Ramírez, ministro de Petróleo y Energía de Venezuela”, para lo cual se había estipulado que la administración de CEMEX Venezuela estaría a cargo de una comisión de transición, que sustituía a la antigua junta directiva de la empresa, en virtud del decreto de expropiación con fecha 19 de agosto de 2008. Las negociaciones se reanudaron a solicitud del gobierno mexicano (ver Figura 5).



Figura 5. Instalación de la mesa de negociaciones entre mexicanos y venezolanos
Fuente: noticias24.com

2009 y 2010, las negociaciones continuaban

En octubre de 2009, Héctor Medina, director de finanzas de CEMEX, indicaba que mantenían una actitud de apertura ante las autoridades de Venezuela, con el objetivo de negociar una pronta solución. La situación financiera de la empresa pasaba por una etapa de retos. Los ingresos netos de CEMEX cayeron 39.5% en el tercer trimestre de 2009, esto debido al decremento del 27% en las ventas. La compañía, declaraba que las ganancias habían disminuido a 121 millones de dólares en el período julio-septiembre, comparadas con 200 millones en el mismo trimestre en el 2008. Las ventas cayeron a 4,200 millones de dólares, de 5,800 millones (CNNexpansión, 2009).

Por su parte, el gobierno venezolano decía estar a la espera de que los directivos de CEMEX decidieran regresar a la mesa de negociaciones, ya que ellos (los mexicanos) habían roto las negociaciones. El ministro de infraestructura Diosdado Cabello, señalaba que su país negociaría como un gobierno soberano independiente que tomaba decisiones para mejorar la calidad de vida de todos sus ciudadanos (El Universal, 2009). Las negociaciones continuaban y en mayo de 2010, Fernando González, vicepresidente ejecutivo de Planeación y Finanzas del Corporativo CEMEX, afirmaba que la empresa estaba en la mejor disposición de continuar las conversaciones con el gobierno de Venezuela, pero consideraba que era necesario recibir propuestas que adujeran a una compensación justa y equitativa, en términos similares a los ofrecidos a las otras cementeras expropiadas. El directivo afirmaba que esta debía ser el fundamento de la negociación para llegar a acuerdos sobre la valoración y compensación de sus activos en Venezuela.

En septiembre de ese mismo año, el presidente venezolano anunciaba que había aprobado recursos para honrar el “acuerdo amistoso” que alcanzó la productora mexicana de cemento CEMEX para el pago de los activos de su filial en Venezuela, expropiada por su gobierno en 2008. El presidente venezolano se refería al asunto sin precisar la cantidad de dinero que pagaría a empresa mexicana, la única de las tres empresas trasnacionales cementeras expropiadas en 2008 con la que aún no había alcanzado un acuerdo de pago.

Hugo Chávez declaraba haber autorizado una cantidad de millones de dólares para pagar a la empresa trasnacional cementera el costo de esos bienes nacionalizados, sin aclarar a qué empresa se refería. “Hemos hecho un arreglo amistoso”, decía el presidente, sin más detalles, de acuerdo a la información oficial (Colmenares, 2010).

Para enero de 2011, CEMEX informaba en su comunicado de prensa que mantenía un proceso de negociación constructivo con la República de Venezuela, cuyo propósito era lograr un acuerdo amistoso y con los avances logrados hasta esa fecha (7 de enero de 2011) consideraban que podría finalizarse el proceso en el corto plazo. Si se lograba el acuerdo, ellos estaban decididos a no continuar con el proceso de arbitraje en el

CIADI, entre la República de Venezuela y CEMEX Caracas (CEMEX, 2011). Ahora había que esperar que se logaran los acuerdos esperados.

Retos actuales

Después de tres años donde se habían realizado diversos encuentros para llevar a cabo el proceso de negociación que desembocara en acuerdos favorables para CEMEX y el gobierno venezolano, se había dado la intervención de terceras partes como el gobierno mexicano y seguía en marcha el proceso de arbitraje ante la CIADI. El presidente Hugo Chávez por su parte, aducía haber accedido al pago justo como respuesta a un acuerdo amistoso con los directivos de CEMEX.

Era noviembre de 2011 y las negociaciones continuaban, el conflicto principal estaba centrado en el precio de las acciones, pero también en las posturas disímolas en la forma de negociar con las cementeras suiza y francesa, en relación con la empresa mexicana. El gobierno de Felipe Calderón estaba por concluir y la continuidad de Hugo Chávez al frente del ejecutivo de Venezuela era incierto por la enfermedad que le aquejaba.

Por lo tanto, era urgente llegar a un acuerdo negociado ya que CEMEX había estado perdiendo mucho dinero en el proceso, éste se empezaba a tornar desgastante y sin un aparente pronto acuerdo y ya habían agotado todas las instancias neutrales a las cuales podían acudir. ¿Qué otras estrategias deberían implantar el vicepresidente ejecutivo de Planeación y Finanzas para impulsar a su grupo de negociadores a lograr resultados óptimos para ambas partes?

Preguntas de reflexión

- ¿Cuál fue el origen del conflicto entre la empresa mexicana CEMEX y el gobierno venezolano?
- ¿Cuáles eran los asuntos prioritarios a negociar por ambas partes?
- ¿Qué tanto influyó el estilo de cada cultura negociadora?

- ¿Cómo calificaría la intervención del gobierno mexicano en este proceso de negociación?
- ¿Qué tan comunes son las negociaciones entre empresas y gobiernos de distintos países?
- ¿Cómo repercutió el nivel de desarrollo económico de los países involucrados?
- Con los datos del caso, elabore una agenda de negociación a desarrollarse en la nueva ronda de negociaciones entre CEMEX y el gobierno de Hugo Chávez.

Referencias

- América.economía.com (Diciembre 1, 2011). Cemex está desconcertada con el gobierno venezolano por el monto de su expropiación. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/cemex-esta-desconcertada-con-el-gobierno-venezolano-por-el-monto-de-su-expropiacion>
- Camacho, G. M. (2015). Negociaciones interculturales. México. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
- CNN Expansión (Octubre 28, 2009). Cemex dispuesta a negociar con Venezuela. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/10/28/cemex-dispuesta-a-negociar-en-venezuela>
- CNN Expansión (Enero 7, 2011). Venezuela y Cemex negocian arreglo. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/01/07/cemex-venezuela-activos-cnnexpansion>
- CEMEX (Enero 7, 2011). Comunicado de Prensa. CEMEX anuncia que la negociación con la República de Venezuela para resolver el caso de nacionalización de CEMEX Caracas avanza en forma constructiva. Recuperado de <http://www.CEMEX.com/ES/SalaDePrensa/Comunicados/Comunicado20110107.aspx>
- CEMEX, (Agosto 20, 2008). Comunicado de Prensa. CEMEX presentará demanda de arbitraje internacional. Recuperado de <http://www.CEMEX.com/ES/SalaDePrensa/Comunicados/Comunicado20080820.aspx>
- Colmenares, M. (2010). Chávez dice que pagará a CEMEX, la empresa mexicana expropiada. Recuperado de <http://www.marthacolmenares.com/2010/09/09/chavez-dice-que-pagara-a-CEMEX-la-empresa-mexicana-expropiada/>
- Código Venezuela.com (2010). CEMEX quiere negociar. Recuperado de <http://www.codigovenezuela.com/2010/05/economia/CEMEX-quiere-negociar>
- Cronica.com (agosto 22, 2008). Acepta Venezuela reanudar negociaciones con CEMEX. Recuperado de http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_notas=380478
- El Economista (Octubre 13, 2011). Venezuela y Cemex cerca de acuerdo. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/10/13/venezuela-cemex-cerca-acuerdo>

- El Universal (Agosto 18, 2008). Confirma CEMEX que Petróleos de Venezuela controlará la cementera. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/notas/531110.html>
- El Universal (Octubre 29, 2009). Venezuela aguarda que CEMEX regrese a negociaciones. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/notas/636706.html>
- Excélsior en línea (Diciembre 6, 2011). Calderón intercedió en acuerdo con Cemex, dice Hugo Chávez. Recuperado de <http://www.excelsior.com.mx/2011/12/06/global/792141>
- Informador.mx Analistas estiman que Cemex Venezuela valdría 1400 mdd. Recuperado de <http://www.informador.com.mx/economia/2008/6191/6/analistas-estiman-que-cemex-venezuela-valdria-mil-400-mdd.htm>
- Ogliastri, E. (2000). ¿Cómo negocian los venezolanos? En Dinero.com. Recuperado de <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresia/articulo/como-negocian-venezolanos/11992243>
- Posada García, M. (Diciembre 2, 2011). Indemniza el gobierno de Venezuela a Cemex. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2011/12/02/economia/031n2eco>
- Proceso (Diciembre 13, 2011). Concluye Venezuela pago de 600 MDD a Cemex por expropiación. Recuperado de <http://www.proceso.com.mx/?p=291165>
- Ugarte, J. (Diciembre 1, 2011). Decoroso, el arreglo de Cemex con Chávez. CNN Expansión. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/12/01/arreglo-de-cemex-con-chavez-decoroso>
- Zaldúa, J. (febrero 22, 2009). Caracas y las expropiaciones de cementeras: caso CEMEX. Recuperado de: <http://www.jornada.unam.mx/2009/02/22/mundo/025n1mun>

Anexo 1

Revisión de Literatura

Negociaciones internacionales

Las negociaciones son procesos que permiten lograr acuerdos de situaciones que han generado conflictos en organizaciones o en personas o profesionales y que los conduce a buscar alternativas de solución, que sólo a través de un proceso guiado con propósitos específicos de cada parte que negocia, conduce, bajo estilos integradores a resultados óptimos favorables para los interesados (Camacho, 2013).

En este contexto, las negociaciones entre representantes de culturas distintas puede tender a la complejidad, sin embargo, el conocimiento de los comportamientos y estilos de negociación de las partes conducirá a mejorar la forma de llevar a cabo el proceso negociador; y ayudará a lograr resultados óptimos para las organizaciones involucradas.

¿Cómo negocian los mexicanos?

Los mexicanos tienden a ser muy semejantes a sus colegas latinoamericanos, ya que tienen como filosofía de la negociación el regateo y su percepción de la contraparte se encuentra basada en la amistad y la confianza. El protocolo, el manejo de las emociones y el cumplimiento de compromisos son aspectos que diferencian el proceso negociador nacional. El profesional o ejecutivo mexicano que se desenvuelve en el mundo de las negociaciones, parecer estar muy interesado en conocer y participar en el mundo globalizado. El negociador mexicano requerirá de altos estándares de calidad en el trato, productos, servicios y cumplimiento de compromisos. Sin embargo, procurará conocer las necesidades de su contraparte y ofrecerá productos y servicios de calidad. Para lograr ello, lleva a cabo análisis previos y estructura alternativas de negociación en cuanto a asuntos sustantivos como la calidad, los tiempos de entrega, los precios.

El negociador de este país busca desde el inicio del proceso de negociación evaluar y priorizar alternativas, en especial aquellas relacionadas con la calidad, ubicación y facilidad para llevar a cabo los negocios, en este rubro, busca que su contraparte vea una ventaja en él para asegurar un buen acuerdo mutuo, promoviendo un enfoque de ganar-ganar.

Es de suma importancia, tener presente que el estilo de negociación de los mexicanos está condicionado por las costumbres y tradiciones, así como también por aspectos culturales. Sin embargo, la profesionalización de los negociadores, especialmente de los hombres de negocios mexicanos son más formales y conceden gran importancia a las relaciones personales, se sienten más cómodos tratando con personas que ya conocen, por ello se dice que los mexicanos hacen negocios en forma personal y solo con amigos (Camacho, 2013).

¿Cómo negocian los venezolanos?

El negociador venezolano es básicamente un regateador amistoso e informal, que no es muy preciso en sus términos. Prefiere negociar entre amigos, base de su confianza en la contraparte. No sacrifica el corto plazo para obtener ventajas a la larga, prefiere satisfacciones inmediatas en cada trato. No se destaca por su puntualidad y cumplimiento, pero es muy impaciente cuando el otro no lo es; es muy flexible en el uso del tiempo, viene de una cultura policrónica. Las decisiones están centralizadas en el nivel más alto y las toma el jefe como individuo; los grupos asesores o técnicos participan en las reuniones pero el único vocero real es el jefe.

El venezolano es muy orgulloso y puede jugarse el todo por el todo, asumiendo riesgos muy altos. Para estos profesionales de la negociación, las relaciones de amistad son relevantes. Los venezolanos son directos, cosmopolitas y abiertos al mundo. En general, se describe a los venezolanos como excesivamente cortoplacistas en su planteamiento de las negociaciones; en Venezuela están acostumbrados a un ritmo lento en los negocios.

En síntesis, los venezolanos piensan que negociar es resolver un conflicto que requiere el sacrificio de una de las partes, pero prefieren hacerlo de una

manera amistosa, informal. Son muy cordiales y parte de la negociación es el acercamiento amistoso entre las partes. No se distinguen por la preparación de las negociaciones, pero son buenos improvisadores. Plantean negociaciones a corto plazo, aunque son muy flexibles en el manejo del tiempo. Son muy emocionales y utilizan tácticas de poder en la negociación, pero se arriesgan y confían en la contraparte si sienten afinidad y se desarrolla amistad. No se han encontrado diferencias o peculiaridades especiales de los venezolanos comparados con los negociadores de los demás países latinoamericanos (Ogliastri, 2000).

Anexo 2

Cronología de la historia de CEMEX

1906	CEMEX es fundada en 1906 con la apertura de la planta Cementos Hidalgo en el norte de México.
1909	CEMEX duplica su capacidad de producción en la planta Cementos Hidalgo hasta alcanzar 66 mil toneladas anuales.
1912	La Revolución Mexicana ocasiona que CEMEX suspenda la producción en la planta Cementos Hidalgo; la falta de energía eléctrica, vías de comunicación y recursos humanos previene que la compañía continúe su distribución de cemento.
1919	Con un ambiente político y económico difícil, CEMEX reinicia la producción parcial en la planta Cementos Hidalgo.
1920	Cementos Portland Monterrey inicia operaciones con una capacidad de producción anual de 20 mil toneladas. El primer horno de la planta, de tipo largo de un solo paso y de proceso seco, utiliza la tecnología más moderna de su época. La planta comercializa la marca Cemento Portland Monterrey para satisfacer la demanda del Noreste de México.
1921	En febrero, CEMEX reanuda su producción total en la planta Cementos Hidalgo.
1930	Con la instalación de su segundo horno en Planta Monterrey, CEMEX incrementa en un 100 por ciento su capacidad de producción para satisfacer la demanda del Noreste de México.
1931	Cementos Hidalgo y Cementos Portland Monterrey se fusionan para formar Cementos Mexicanos S.A.
1943	Planta Monterrey de CEMEX aumenta a 250 toneladas su capacidad diaria de producción.
1948	CEMEX logra su capacidad anual de producción de 124,000 toneladas, casi cuatro veces más que en 1906.
1951	Con una capacidad diaria de producción de 300 toneladas, inicia operación el cuarto horno de Planta Monterrey.
1956	CEMEX conmemora 50 años de impulsar la industria de la construcción de México.
1959	Con la expansión de Planta Monterrey, CEMEX vende 230,420 toneladas de cemento gris y 14,692 toneladas de cemento blanco en el año.
1960	Planta Monterrey de CEMEX incrementa a 500 toneladas su capacidad diaria de producción.
1966	CEMEX adquiere la planta de Cementos Maya en Mérida y continúa satisfaciendo la demanda del sur de México a través de la marca Cemento Portland Maya.
1966	CEMEX inicia producción en su nueva planta Valles, que atiende a la región Huasteca en México con la marca Cemento Portland Monterrey.
1967	CEMEX inicia producción en su nueva planta de cemento Torreón a través de las marcas de Cemento Portland Puzolana Monterrey y Cemento Portland Monterrey para satisfacer la creciente demanda en el Noreste de México.

1971	Planta Torreón de CEMEX inicia producción en su segundo horno. El horno cuenta con un precalentador de dos etapas y tiene una capacidad diaria de producción de 1,250 toneladas.
1972	Las plantas Monterrey y Mérida de CEMEX inician producción en sus nuevos hornos. Estos hornos cuentan con precalentador de dos etapas y cada uno produce aproximadamente 1,250 toneladas diarias de cemento.
1973	CEMEX adquiere la planta Cementos Portland del Bajío en la región central de México.
1974	Planta Monterrey de CEMEX inicia producción en su octavo horno. Con una capacidad de producción instalada de 1,300 toneladas por día, el horno presenta un precalentador de cuatro etapas y un precipitador electrostático.
1976	CEMEX inicia su cotización en la Bolsa Mexicana de Valores y, con la adquisición de Cementos Guadalajara, se convierte en el principal productor de cemento en México.
1978	Las plantas Monterrey y Mérida de CEMEX inician producción en su noveno y segundo horno respectivamente. Los precalentadores de cuatro etapas de los hornos reducen los costos de instalación y cuentan con recolectores de polvo por medio de filtros. Con una capacidad instalada de mil 300 toneladas por día, los hornos ayudan a cumplir la creciente demanda en las regiones sur y noreste de México.
1979	Las plantas Torreón y Ensenada de CEMEX inician producción en su tercer horno. Con una capacidad instalada de mil 300 toneladas por día, cada horno usa un precalentador de cuatro etapas.
1981	Con una capacidad de producción instalada de 2 mil 200 toneladas por día, un nuevo horno inicia operaciones en la planta Valles de CEMEX.
1982	Las plantas Torreón y Monterrey de CEMEX inician producción de su décimo y cuarto horno, respectivamente. Los precalentadores de cuatro etapas y los precalcinadores de estos hornos representan un importante avance tecnológico para la compañía. Al facilitar la descarbonatación de hasta un 90% por ciento de la materia prima, y una reducción en la dimensión del horno, permiten un ahorro en la instalación y refacciones. Cada planta cuenta con una capacidad de producción instalada de 2 mil 200 toneladas por día.
1983	La planta Guadalajara de CEMEX inicia producción de su cuarto horno. Con una capacidad de producción instalada de 2 mil 200 toneladas diarias, el horno cuenta con precalentador de cuatro etapas y precalcinador.
1985	Por primera vez, las ventas de CEMEX exceden los 6.7 millones de toneladas de cemento y clinker, y sobrepasan el millón de toneladas en tres de sus plantas cementeras - Monterrey, Guadalajara y Torreón.
1985	En un país de crecientes conglomerados, CEMEX decide desinvertir en activos no relacionados con la industria cementera y enfocarse en la cadena de valor del cemento.
1985	Las exportaciones de CEMEX alcanzan 574 mil toneladas de cemento y clinker en el año.

1986	Inicia operaciones la planta Huichapan con la más avanzada tecnología cementera. Distribuye cemento a constructores en la región central de México. La planta cuenta con una capacidad anual de producción de más de 1 millón de toneladas de cemento, y la compañía excede los 10.7 millones de toneladas al año de capacidad de producción instalada.
1986	CEMEX consolida sus esfuerzos de exportación mediante coinversiones con empresas cementeras norteamericanas.
1987	CEMEX adquiere Cementos Anáhuac y envía sus primeros equipos de integración post-adquisición para consolidar las nuevas operaciones.
1987	CEMEX implementa su sistema satelital de comunicaciones, CEMEXNet, para conectar todas las instalaciones de la compañía.
1989	CEMEX se convierte en una de las diez compañías cementeras más grandes del mundo al adquirir Cementos Tolteca, el segundo productor más grande de México.
1992	CEMEX inicia su expansión internacional en el mercado europeo con la adquisición de Valenciana y Sanson, las dos compañías cementeras más grandes de España.
1993	CEMEX establece Neoris, anteriormente Cemtec, como proveedor interno de servicios de tecnología de información.
1994	CEMEX inicia operaciones en Sudamérica al adquirir Vencemos, la compañía cementera más grande de Venezuela.
1994	CEMEX inicia operaciones en Centroamérica al adquirir Cemento Bayano en Panamá.
1994	CEMEX expande sus operaciones al adquirir Balcones, una planta cementera en Estados Unidos.
1994	CEMEX inicia su estrategia de uso de combustibles alternos utilizando coque de petróleo en sus plantas.
1994	CEMEX establece formalmente su programa de ecoeficiencia, piedra angular de su estrategia para el desarrollo sustentable.
1995	CEMEX se establece en la región del Caribe al adquirir Cementos Nacionales, la compañía cementera líder en República Dominicana.
1996	CEMEX se convierte en la tercera compañía cementera más grande del mundo al adquirir Cementos Diamante y Samper en Colombia.
1997	CEMEX inicia operaciones en Asia con la adquisición de Rizal Cement en Filipinas.
1999	CEMEX adquiere APO Cement en Filipinas e incrementa su inversión en Rizal Cement.
1999	CEMEX comienza operaciones en África al adquirir Assiut Cement Company, uno de los productores de cemento líderes de Egipto.
1999	CEMEX refuerza su presencia en Centroamérica y el Caribe al adquirir Cementos del Pacífico, la cementera más grande de Costa Rica.
1999	Inicia la cotización de CEMEX en la Bolsa de Valores de New York, bajo el símbolo de pizarra "CX".
2000	CEMEX se convierte en el productor de cemento más grande de Norteamérica al adquirir Southdown, Inc. en los Estados Unidos.
2000	La compañía lanza CEMEX Way, iniciativa para identificar, incorporar y ejecutar en forma estandarizada las mejores prácticas a través de toda la organización.
2000	Standard & Poor's califica con grado de inversión al perfil crediticio de CEMEX.

2001	CEMEX incrementa su presencia en Centroamérica al iniciar operaciones en Nicaragua.
2001	CEMEX fortalece su presencia en el mercado asiático al adquirir Saraburi Cement Company en Tailandia.
2001	CEMEX inicia su servicio a clientes en línea, permitiéndoles hacer pedidos, comprar productos y tener acceso a diversos servicios electrónicamente.
2002	CEMEX consolida su posición en el Caribe al adquirir Puerto Rican Cement Company.
2003	CEMEX establece su proceso de abastecimiento global y abre una oficina para negociaciones internacionales.
2005	CEMEX duplica su tamaño con la adquisición de RMC, sumando operaciones en 20 países adicionales, principalmente Europa.
2006	Los más de 50 mil empleados de CEMEX celebran el centenario de la compañía.
2007	CEMEX inicia la integración de Rinker.

Anexo 3

Comunicado del 7 de abril de 2008: Posición de CEMEX sobre situación de operaciones en Venezuela

CEMEX, S.A.B. de C.V. (BMV: CEMEXCPO) informó hoy en relación con el anuncio del presidente de Venezuela, Hugo Chávez, lo siguiente:

1. Los ministros Rafael Ramírez, ministro del Poder Popular de Energía y Petróleo; Rodolfo Sanz, ministro del Poder Popular para la Industria Básica y Minería; William Contreras, ministro del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio, y Edith Gómez, ministra del Poder Popular para la Vivienda y Hábitat, se reunieron hoy con representantes de las empresas cementeras de Venezuela.
2. El ministro del Poder Popular de Energía y Petróleo, Rafael Ramírez, comunicó a los representantes de la industria cementera la decisión del gobierno venezolano de controlar la industria del cemento a través de un esquema en donde el gobierno tendría una participación de al menos 60%, con el control operativo y administrativo, señalando que se podrían considerar otras opciones durante un período de negociación.
3. La intención del gobierno venezolano es llevar a cabo negociaciones con cada una de las empresas cementeras. Para ello se formarán equipos de trabajo de cada compañía a fin de iniciar las conversaciones con el gobierno venezolano.
4. CEMEX manifiesta su disposición al diálogo con las autoridades para encontrar una solución mutuamente aceptable.
5. Durante el período de negociación, CEMEX continuará normalmente con sus operaciones, buscará en todo tiempo velar por los intereses de sus trabajadores y confía en que cuenta con el apoyo de las autoridades para garantizar la seguridad de su personal y la integridad de sus instalaciones.
6. CEMEX reitera que siempre ha actuado con total apego a las leyes y regulaciones de Venezuela, y ha demostrado ampliamente su compromiso con sus trabajadores y con el desarrollo del país a través de numerosas acciones en favor de las comunidades venezolanas.

Anexo 4

Encuentro entre Felipe Calderón y Hugo Chávez, en 2011



Fuente: presidencia.gob.mx

El presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Felipe Calderón Hinojosa, en un encuentro con su homólogo venezolano, Hugo Chávez Frías, en el marco de la Cumbre de la Comunidad de los Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), año 2011 en la ciudad de Caracas, Venezuela.

De los autores

MANUELA CAMACHO GÓMEZ

Doctor en Educación Internacional, Centro de Excelencia, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Maestría en Dirección Internacional, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Master Business Administration, Università Commerciale Luigi Bocconi, Milán, Italia; Cursos especializados, International Training Centre of the ILO, Turín, Italia, Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España, INCAE Business School, Managua, Nicaragua. Profesora de tiempo completo. División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Email: manuela.camacho@ujat.mx

HAROLD SILVA GUERRA

Ph.D en Management, University of St. Gallen, Suiza. Master of Arts in International Business Administration, Bournemouth University (Inglaterra). Magister en Administración de Empresas, Universidad del Norte. Administrador de Empresas, Universidad del Norte. Estudios de Responsabilidad Social Internacional y Sostenibilidad, FoGuangUniversity, República de Taiwán. Profesor de tiempo completo Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Colombia.

Email: hsilva@uninorte.edu.co

RODRIGO NARANJO ARANGO

Doctor of Business Administration, Master of Business Administration, -Especialista en Logística Empresarial, Especialista en Alta Gerencia, Ingeniero en Obras Civiles, Profesor de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Atlántico, Colombia.

Email: rodrigonaranjo@mail.uniatlantico.edu.co

MARIO GIRALDO OLIVEROS

Ph.D.(c) en Administración University of Surrey (Guildford, Reino Unido), Magíster en Mercadeo de EGADE Business School (Monterrey, México) y Especialista en Psicología Económica y del Consumo de la Universidad del Norte (Barranquilla, Colombia), Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia (Bogotá, Colombia).Profesor de tiempo completo Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Colombia.

Email: mgiraldo@uninorte.edu.co

DAGOBERTO PÁRAMO MORALES

Docteur en Sciences Economiques Et Sociales Mention GestionD'entreprise - Universite de Genève, Master of Management - Universidad de Tulane, Maitre en Administration Et en Gestion - Universite Catholique de Lovaina, Licenciado en Mercadotecnia - Escuela Superior de Mercadotecnia. Profesor de tiempo completo Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Colombia.

Email: dparamo@uninorte.du.co

DOMINGO MARTÍNEZ DÍAZ

Ph.D en Psicología de la Universidad del Norte (Colombia). Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Norte. Especialista en Mercadeo, Universidad de los Andes (Colombia), Estadístico de la Universidad de la Salle, Bogotá (Colombia).Profesor de tiempo completo Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Colombia.

Email: domimart@uninorte.edu.co

DAVID JULIAO ESPARRAGOZA

Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Norte; Especialista en Mercadeo, Universidad del Norte; Economista, Universidad del Atlántico. Profesor de tiempo completo Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Colombia.

Email: djuliae@uninorte.edu.co

LEISY BALENCIA LÁZARO

Profesional en administración, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México). Licenciatura y Maestría en Administración.

Email: leybalencia@gmail.com

ANDRÉS CASTELLANOS RAMÍREZ

Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Norte. Especialista en Gestión y Planificación Portuaria – Fundación Valenciaport de España; Desarrollo Económico de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Economista, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá (Colombia). Profesor de tiempo completo Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Colombia.

Email: acastellano@uninorte.edu.co

CAMILO MEJÍA REATIGA

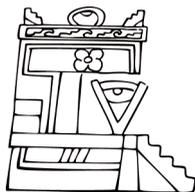
Doctorado en Administración - Universidad Eafit, Magister en Administración - Universidad de Los Andes, Administración de Empresas - Universidad del Norte. Profesor de tiempo completo Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Colombia.

Email: cmejia@Uninorte.edu.co

OSCAR NARANJO DEL GIUDICE

Profesional en Negocios Internacionales, Universidad del Norte (Colombia). Semillero de investigadores, Universidad del Norte.

Email: naranjodelg@gmail.com



Difusión y Divulgación
Científica y Tecnológica

José Manuel Piña Gutiérrez
Rector

Wilfrido Miguel Contreras Sánchez
Secretario de Investigación, Posgrado y Vinculación

Fabián Chablé Falcón
Director de Difusión y Divulgación Científica y Tecnológica

Francisco Morales Hoil
Jefe del Departamento Editorial de Publicaciones No Periódicas

Esta obra se terminó de imprimir el 30 de abril de 2015, con un tiraje de 300 ejemplares en los talleres de Ideo Gráficos, S. A. de C. V.; Calle Juan Álvarez 505; Colonia Centro; Villahermosa, Tabasco, México. El cuidado estuvo a cargo de los autores y del Departamento Editorial de Publicaciones No Periódicas de la Dirección de Difusión y Divulgación Científica y Tecnológica de la UJAT.